Jurnal Pustaka Cendekia Hukum dan Ilmu Sosial
Volume 4, No. 2, Juni 2026 – September 2026, pp. 4213-4227
E-ISSN: 2987-4475
https://pchukumsosial.org/index.php/pchs

Praktik dan Tantangan Implementasi Green Human Resource Management dalam Organisasi: *A Systematic Literature Review*

Yeni Nur Aulia Fitriani

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Jl. Ahmad Yani No. 117, Kec. Wonocolo, Kota Surabaya, Jawa Timur
yeniaulia977@gmail.com

Abstract

Green Human Resource Management (GHRM) is a human resource management approach that integrates environmental goals and values into various employee management practices. While the adoption of GHRM has expanded across diverse organizational contexts, organizations continue to face various challenges in its implementation. This study aims to identify and synthesize the types of GHRM practices and the challenges associated with their implementation within organizations. A Systematic Literature Review (SLR) methodology was employed, utilizing scholarly articles sourced from Google Scholar. Through a selection process involving the review of titles, abstracts, and—where necessary—the results and discussion sections, 20 relevant articles were identified. The findings indicate that GHRM practices can be categorized into five areas: Green Training and Development, Green Recruitment and Selection, Green Performance Management/Appraisal, Green Employee Involvement/Empowerment, and Green Compensation and Rewards. Meanwhile, the challenges to GHRM implementation are classified into six categories: awareness/knowledge, resources, management and leadership, employees and change, technology and systems, and regulations and policies. These findings suggest that the implementation of GHRM requires not only environmentally oriented human resource practices but also organizational readiness, adequate resources, management support, and the capacity of employees to adapt to change.

Keywords: Green Human Resource Management; GHRM Implementation; GHRM Practices; Systematic Literature Review; GHRM Challenges

Abstrak

Green Human Resource Management (GHRM) merupakan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan tujuan dan nilai lingkungan ke dalam berbagai praktik pengelolaan karyawan. Penerapan GHRM telah berkembang dalam berbagai konteks organisasi, tetapi organisasi masih menghadapi berbagai tantangan dalam implementasinya. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mensintesis bentuk praktik serta tantangan implementasi GHRM dalam organisasi. Penelitian menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan sumber artikel ilmiah yang diperoleh melalui Google Scholar. Proses seleksi dilakukan melalui peninjauan judul, abstrak, serta bagian hasil dan pembahasan apabila diperlukan, hingga diperoleh 20 artikel yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa praktik GHRM dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori, yaitu Green Training and Development, Green Recruitment and Selection, Green Performance Management/Appraisal, Green Employee Involvement/Empowerment, serta Green Compensation and Rewards. Sementara itu, tantangan implementasi GHRM dikelompokkan ke dalam enam kategori, yaitu awareness/knowledge, sumber daya, manajemen dan kepemimpinan, karyawan dan perubahan, teknologi dan sistem, serta regulasi dan kebijakan. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi GHRM tidak hanya membutuhkan praktik sumber daya manusia yang berorientasi lingkungan, tetapi juga kesiapan organisasi, sumber daya, dukungan manajemen, dan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Kata Kunci: Green Human Resource Management; Implementasi GHRM; Praktik GHRM; Systematic Literature Review; Tantangan GHRM

Copyright (c) 2026 Yeni Nur Aulia Fitriani

✉Corresponding author: Yeni Nur Aulia Fitriani
Email Address: yeniaulia977@gmail.com (Jl. Ahmad Yani No. 117, Kec. Wonocolo, Kota Surabaya, Jawa Timur)
Received 24 October 2026, Accepted 03 November 2026, Published 12 November 2026

PENDAHULUAN

Perhatian terhadap keberlanjutan lingkungan semakin berkembang dalam kajian manajemen karena aktivitas organisasi tidak hanya berkaitan dengan pencapaian tujuan ekonomi, tetapi juga dengan dampaknya terhadap lingkungan (Xie & Lau, 2023). Perubahan tersebut mendorong organisasi untuk

memasukkan pertimbangan lingkungan ke dalam berbagai aktivitas operasional dan manajerial. Salah satu bidang yang memiliki peran dalam proses tersebut adalah manajemen sumber daya manusia, karena penerapan tujuan lingkungan organisasi membutuhkan keterlibatan dan perilaku karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja (Amrutha & Geetha, 2020). Dalam perkembangannya, integrasi aspek lingkungan ke dalam fungsi manajemen sumber daya manusia melahirkan konsep *Green Human Resource Management* (GHRM), yaitu pendekatan manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan nilai dan tujuan lingkungan ke dalam praktik-praktik pengelolaan karyawan (Xie & Lau, 2023). Perkembangan kajian GHRM juga menunjukkan bahwa konsep ini tidak lagi hanya dikaitkan dengan pengelolaan lingkungan, tetapi semakin banyak dikaji dalam hubungannya dengan perilaku karyawan dan keberlanjutan organisasi.

GHRM mencakup berbagai praktik sumber daya manusia yang diberi orientasi lingkungan. Literatur sebelumnya secara konsisten mengidentifikasi beberapa praktik utama, yaitu *green recruitment and selection*, *green training and development*, *green performance management*, *green compensation and rewards*, serta *green employee involvement and empowerment* (Faisal, 2023). Praktik tersebut diterapkan pada tahapan pengelolaan karyawan yang berbeda. *Green recruitment and selection* berkaitan dengan memasukkan pertimbangan nilai atau kepedulian lingkungan dalam proses perekrutan dan seleksi. *Green training and development* diarahkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kesadaran karyawan mengenai lingkungan. Sementara itu, *green performance management* mengintegrasikan aspek lingkungan ke dalam penetapan tujuan dan penilaian kinerja, sedangkan *green compensation and rewards* menggunakan penghargaan atau insentif untuk mendorong perilaku dan pencapaian yang mendukung tujuan lingkungan. Praktik *green employee involvement and empowerment* memberikan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan lingkungan (Xie & Lau, 2023).

Perkembangan penelitian menunjukkan bahwa GHRM telah diterapkan dan dikaji dalam beragam konteks organisasi (Xie & Lau, 2023). Kajian sistematis terhadap penelitian empiris menunjukkan bahwa penelitian GHRM berkembang pada berbagai sektor, negara, serta konteks organisasi, dengan praktik GHRM dikaji baik sebagai satu kesatuan maupun melalui praktik tertentu secara terpisah. Penelitian terdahulu juga banyak menghubungkan penerapan GHRM dengan berbagai hasil pada tingkat karyawan maupun organisasi, seperti perilaku hijau karyawan, keterlibatan karyawan, kinerja lingkungan, keberlanjutan organisasi, dan inovasi hijau (Lawter & Garnjost, 2025). Temuan tersebut menunjukkan bahwa pembahasan GHRM tidak hanya berhenti pada jenis praktik yang digunakan organisasi, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana praktik tersebut diterapkan dan dikembangkan agar dapat mendukung tujuan lingkungan organisasi. Karena itu, pemahaman mengenai bentuk-bentuk praktik GHRM perlu disertai dengan perhatian terhadap kondisi yang dapat mendukung maupun menghambat penerapannya.

Dalam praktiknya, penerapan GHRM tidak selalu berjalan secara mudah. Organisasi dapat menghadapi berbagai kendala yang berkaitan dengan pemahaman dan kesadaran mengenai GHRM,

dukungan manajemen, ketersediaan sumber daya, kesiapan karyawan, sistem organisasi, maupun kondisi regulasi (Bimo & Sulistyaningsih, 2024; Chowdhury et al., 2026). Kajian sistematis mengenai GHRM menunjukkan bahwa perkembangan penelitian masih menghadapi perbedaan konteks organisasi, metodologi, pengukuran, serta penerapan kerangka teoritis, sehingga penerapan GHRM perlu dipahami dengan mempertimbangkan karakteristik dan kondisi masing-masing organisasi (Xie & Lau, 2023). Selain itu, penelitian mengenai hubungan GHRM dengan kinerja organisasi juga menunjukkan bahwa mekanisme penerapannya tidak selalu bersifat langsung karena faktor karyawan, kepemimpinan, dan kondisi organisasi dapat berperan dalam proses tersebut (Lawter & Garnjost, 2025). Artinya, pembahasan mengenai GHRM perlu melihat bukan hanya praktik yang tersedia secara konseptual, tetapi juga tantangan yang muncul ketika praktik tersebut diterapkan dalam kondisi organisasi yang berbeda.

Sejumlah kajian sebelumnya telah memberikan gambaran mengenai perkembangan penelitian GHRM, praktik-praktik yang banyak digunakan, serta hubungannya dengan keberlanjutan dan kinerja organisasi. Xie dan Lau (2023), misalnya, melakukan tinjauan sistematis terhadap penelitian empiris GHRM dan menunjukkan perkembangan penelitian berdasarkan konteks, praktik, pengukuran, serta teori yang digunakan. Sementara itu, Lawter dan Garnjost (2025) memusatkan kajiannya pada hubungan praktik GHRM dengan berbagai ukuran kinerja organisasi, sedangkan Joshi dkk. (2023) membahas GHRM dalam kaitannya dengan keberlanjutan organisasi dan agenda penelitian selanjutnya. Meskipun demikian, kajian mengenai praktik GHRM dan tantangan implementasinya masih perlu disintesiskan secara lebih terarah agar dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai bentuk praktik yang diterapkan sekaligus hambatan yang dihadapi organisasi. Atas dasar kebutuhan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi dan mensintesis temuan penelitian yang relevan mengenai praktik dan tantangan implementasi GHRM.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mensintesis penelitian mengenai praktik serta tantangan implementasi *Green Human Resource Management* dalam organisasi. Literatur yang dianalisis terdiri atas 20 artikel yang dipilih berdasarkan kriteria penelitian yang telah ditetapkan. Analisis diarahkan pada dua pertanyaan penelitian, yaitu: (1) apa saja bentuk praktik *Green Human Resource Management* yang diterapkan dalam organisasi? dan (2) apa saja tantangan yang dihadapi organisasi dalam menerapkan *Green Human Resource Management*? Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur mengenai praktik GHRM yang telah diteliti sekaligus berbagai tantangan yang perlu diperhatikan dalam implementasinya. Dengan sintesis tersebut, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta memberikan gambaran bagi organisasi mengenai aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam penerapan GHRM.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, mengkaji, dan mensintesis hasil penelitian mengenai praktik dan tantangan implementasi *Green Human*

Resource Management (GHRM) dalam organisasi. Pendekatan systematic review memungkinkan penelitian terdahulu diidentifikasi, dikaji, dan disintesis secara sistematis untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah ditentukan (Snyder, 2019).

Data penelitian berupa artikel ilmiah yang diperoleh melalui pencarian literatur menggunakan Google Scholar. Pencarian dilakukan pada 3 September 2026 dengan membatasi artikel yang diterbitkan dalam rentang tahun 2022-2026. Pencarian dilakukan dengan menggunakan kata kunci "*green HRM systematic literature review*", "*green HRM practice*", "*green HRM challenges*", "*green HRM barriers*". Kata kunci tersebut digunakan untuk memperoleh artikel yang relevan dengan fokus penelitian mengenai praktik serta tantangan atau hambatan implementasi GHRM.

Proses seleksi literatur dilakukan secara bertahap. Tahap awal dilakukan dengan meninjau judul artikel untuk melihat kesesuaiannya dengan fokus penelitian. Artikel yang dinilai relevan kemudian diperiksa melalui abstrak. Apabila informasi dalam abstrak belum cukup untuk menentukan relevansi artikel, pemeriksaan dilanjutkan pada bagian hasil dan pembahasan. Artikel yang tidak sesuai dengan fokus penelitian dikeluarkan dari proses seleksi. Berdasarkan proses seleksi tersebut, diperoleh 20 artikel yang digunakan sebagai sumber data dalam penelitian ini.

Untuk mengarahkan proses analisis, penelitian ini menggunakan dua Research Questions (RQ), yaitu: RQ1: Apa saja bentuk praktik *Green Human Resource Management* yang diterapkan dalam organisasi? dan RQ2: Apa saja tantangan yang dihadapi organisasi dalam menerapkan *Green Human Resource Management*?

Data dari artikel terpilih kemudian diekstraksi berdasarkan beberapa informasi, meliputi nama penulis dan tahun publikasi, konteks penelitian, metode penelitian, sampel atau sumber data, serta temuan utama penelitian. Data hasil ekstraksi selanjutnya dianalisis secara deskriptif dengan mengelompokkan temuan berdasarkan dua pertanyaan penelitian. Untuk menjawab RQ1, praktik GHRM dikelompokkan ke dalam lima kategori, yaitu *green recruitment and selection*, *green training and development*, *green performance management/appraisal*, *green compensation and rewards*, serta *green employee involvement/empowerment*. Sementara itu, untuk menjawab RQ2, tantangan implementasi GHRM dikelompokkan ke dalam enam kategori, yaitu *awareness/knowledge*, sumber daya, manajemen dan kepemimpinan, karyawan dan perubahan, teknologi dan sistem, serta regulasi dan kebijakan. Selanjutnya, frekuensi kemunculan setiap kategori dihitung untuk memberikan gambaran mengenai pola temuan yang muncul dalam artikel-artikel yang ditelaah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Artikel yang Ditelaah

Berdasarkan proses seleksi literatur yang telah dilakukan, diperoleh 20 artikel yang memenuhi kriteria dan digunakan sebagai sumber utama dalam systematic literature review ini. Artikel-artikel tersebut memiliki karakteristik yang beragam, baik dari segi konteks organisasi, metode penelitian, maupun fokus pembahasan mengenai Green Human Resource Management (GHRM). Keberagaman

tersebut memberikan gambaran mengenai praktik dan tantangan implementasi GHRM dalam berbagai konteks organisasi. Karakteristik dari 20 artikel yang ditelaah disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Artikel yang Ditelaah

No	Penulis & Tahun	Negara	Konteks	Metode/Sampel	Temuan Utama
1.	Sulistiawan, Herachwati & Khansa (2025)	Indonesia	Industri Perbankan	Fuzzy Delphi Method (FDM) + Fuzzy DEMATEL; 30 ahli: 28 praktisi & 2 akademisi	Hambatan utama implementasi GHRM di perbankan Indonesia berkaitan dengan budaya hijau, kesiapan karyawan, dukungan manajemen, dan perencanaan implementasi. Peneliti menyarankan SOP, reward system, dan perubahan kebiasaan secara bertahap
2.	Goel, Mehta, Kumar & Castaño (2022)	India	Institusi pendidikan	Deskriptif; extensive literature survey; ISM, AHP, dan Spearman Rank Correlation	Ditemukan 11 tantangan pada aspek strategy, 10 pada policy, 9 pada procedures, dan 8 pada rules. Tantangan penting meliputi kurangnya visi dan kerja sama top management, accountability, kurikulum GHRM, dan transparansi
3.	Shrestha, Parajuli & Upadhyay (2022)	Nepal	20 industri kecil dan menengah di empat kawasan industri	Exploratory research; snowball sampling; target 300 pekerja, tetapi 209 responden yang dianalisis	Cost of implementing green practices menjadi hambatan tertinggi. Hambatan penting lainnya adalah kompleksitas teknologi hijau, kurangnya awareness, organizational support, managerial interest, dan employee resistance
4.	Faeni dkk. (2025)	Indonesia	Industri food & beverage di Jakarta, Jawa Barat & Jawa Timur	Kuantitatif; SEM-PLS; 755 manajer & karyawan	Green recruitment berpengaruh signifikan terhadap corporate reputation tetapi tidak terhadap job satisfaction. Green training berpengaruh positif terhadap corporate reputation dan job satisfaction. Green rewards meningkatkan corporate reputation tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction. Organizational culture tidak memoderasi hubungan GHRM–corporate reputation

No	Penulis & Tahun	Negara	Konteks	Metode/Sampel	Temuan Utama
5.	Al-Sabi et al. (2024)	Jordania	12 hotel bintang lima di Amman	Cross-sectional questionnaire; 400 karyawan full-time; PLS-SEM	GEE dan GT berpengaruh terhadap pro-environmental behavior dan job satisfaction. GEE berpengaruh signifikan terhadap environmental performance, sedangkan GT tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap environmental performance. PEB dan job satisfaction berpengaruh positif terhadap environmental performance
6.	Ahmed, Abdo & Maiz (2025)	Mesir	Rumah sakit, Beni-Suef University Hospital	Exploratory descriptive; 306 perawat; convenience sampling; kuesioner	Persepsi perawat terhadap GHRM berada pada tingkat moderat. Berbagai hambatan dan tantangan masih menghalangi penerapan GHRM di kalangan tenaga keperawatan
7.	Mustafa dkk. (2023)	Pakistan	Small and medium-sized manufacturing enterprises (SMMEs) di Punjab	Time-lagged longitudinal online survey; 223 profesional; analisis structural/measurement model	GHRM berpengaruh terhadap green competitive advantage, dengan green knowledge sharing dan green innovation sebagai mediator. Green human capital memperkuat hubungan tertentu dalam model
8.	Coelho, Couto & Ferreira-Oliveira (2024)	Portugal	15 perusahaan Portugal yang memiliki sertifikasi ISO 14001	Kualitatif; 15 wawancara semi-terstruktur dengan HR managers dan profesional bidang lingkungan	Perusahaan telah menerapkan berbagai praktik GHRM, tetapi penerapannya membutuhkan pendekatan yang holistik, multidimensional, dan terencana. Konteks bisnis Portugal juga menimbulkan sejumlah kendala implementasi
9.	Sampene, Li & Owusu (2024)	Afrika Selatan	SMEs di Cape Town, berbagai sektor industri	Kuantitatif; 610 karyawan; stratified sampling; kuesioner online; PLS-SEM/SEM	GHRM berpengaruh positif terhadap green organizational commitment, green innovation practices, dan low-carbon behaviour. GOC dan GIP juga memediasi hubungan GHRM dengan low-carbon behaviour

No	Penulis & Tahun	Negara	Konteks	Metode/Sampel	Temuan Utama
10.	Taie, Ismail & Gomaa (2024)	Mesir	Elaraby Hospital, rumah sakit swasta di Menoufia, Mesir	Descriptive research; 50 nurse managers; seluruh nurse managers yang tersedia; kuesioner	Perceived environmental challenges merupakan aspek tertinggi. 62% nurse managers memiliki persepsi positif terhadap challenges/barriers GHRM; environmental barriers menjadi yang tertinggi
11.	Chen & Wu (2022)	Cina	Karyawan perusahaan di China	Kuantitatif; two-stage questionnaire; 296 responden valid; linear regression, hierarchical regression	GHRM berpengaruh positif terhadap employee green behavior. Green mindfulness memediasi hubungan tersebut, sedangkan green transformational leadership dan green self-efficacy berperan sebagai moderator.
12.	Abedin, Hosseinzadeh & Haghighi (2024)	Iran	SMEs di Iran pada era digital transformation	Mixed method; meta-synthesis terhadap 26 artikel + Fuzzy Delphi; panel 30 ahli HR/SME	Menghasilkan 64 konsep praktik GHRM, yang kemudian dikelompokkan ke dalam 4 kategori utama. Fuzzy Delphi juga menambahkan beberapa faktor seperti dukungan finansial pemerintah, konsultan berpengalaman, dan electronic ethical brochures.
13.	Nyika, Nkosi-Mahlangu & Akbar (2024)	Afrika Selatan	Department X, lembaga pemerintah di Gauteng	Kualitatif; 8 HR experts; semi-structured interviews; purposive sampling	Hambatan utama implementasi GHRM adalah resistance to change, kurangnya komitmen leadership, keterbatasan resources, dan regulatory hurdles. Hambatan tersebut mengganggu penyelarasan praktik HR dengan tujuan sustainability.
14.	Al-Romeedy & Alharethi (2025)	Arab Saudi	Travel agencies / industri pariwisata dan hospitality di Arab Saudi	Kuantitatif; 866 karyawan; convenience sampling; PLS-SEM	GHRM berpengaruh positif terhadap green reputation. Green entrepreneurial orientation, green innovation, dan green organizational identity terbukti memediasi hubungan GHRM → green reputation.
15.	Cahyadi dkk. (2022)	Hungaria	SMEs di Budapest	Kuantitatif; 252 responden; snowball sampling;	Green transformational leadership dan GHRM berpengaruh positif terhadap employee green

No	Penulis & Tahun	Negara	Konteks	Metode/Sampel	Temuan Utama
				SEM menggunakan AMOS	behavior. GHRM juga memediasi hubungan green transformational leadership dengan employee green behavior.
16.	Tessema (2025)	Ethiopia	Rumah sakit publik di Addis Ababa	Kuantitatif, cross-sectional; 321 karyawan; convenience sampling; SmartPLS 4	GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap corporate sustainability, baik secara langsung maupun melalui internal green supply chain management; green innovation berperan sebagai moderator
17.	Wang, Tang, Zhang, Phillips & Aldawish (2024)	Cina	Berbagai industri/perusahaan	Kualitatif; pendekatan inductive; wawancara dengan senior managers	Ditemukan berbagai hambatan implementasi green recruitment. Studi menemukan faktor baru berupa alignment antara job profile, green practices, dan profit orientation
18.	Yang & Li (2023)	Cina	28 perusahaan high-tech di Provinsi Fujian	Kuantitatif; 436 karyawan; SEM/regression analysis	GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap green innovation behavior. Green organizational commitment memediasi hubungan tersebut, sedangkan knowledge sharing memperkuat hubungan dan efek mediasi
19.	Vázquez-Brust, Jabbour, Plaza-Úbeda, Perez-Valls, de Sousa Jabbour & Renwick (2023)	Brazil	Organisasi/perusahaan yang menghadapi tekanan stakeholder terhadap lingkungan	Kuantitatif; empirical survey; Structural Equation Modeling; 106 perusahaan	Tekanan stakeholder meningkatkan penerapan environmental protection practices melalui partial mediation GHRM. Pengaruh GHRM lebih kuat pada environmental protection hardware dibanding software
20.	Huo, Azhar, Rehman & Majeed (2022)	Pakistan	Manufacturing SMEs	Kuantitatif cross-sectional; simple random sampling; 390 karyawan; kuesioner terstruktur	GHRM berpengaruh positif terhadap green performance, baik secara langsung maupun melalui green work climate, green work engagement, dan green employee behavior. Individual green values juga berperan sebagai moderator

Praktik Green Human Resource Management

Hasil telaah terhadap 20 artikel menunjukkan bahwa praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) yang ditemukan dalam penelitian terdahulu dapat dikelompokkan ke dalam lima

kategori utama, yaitu *green recruitment and selection*, *green training and development*, *green performance management/appraisal*, *green compensation and rewards*, serta *green employee involvement/empowerment*. Pengelompokan tersebut dilakukan berdasarkan kesamaan praktik GHRM yang dibahas dalam masing-masing artikel. Frekuensi kemunculan setiap praktik disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Praktik Green Human Resource Management yang ditemukan dalam artikel

No	Praktik GHRM	Jumlah Studi	Persentase
1.	Green Training & Development	15	75%
2.	Green Recruitment & Selection	14	70%
3.	Green Performance Management/Appraisal	12	60%
4.	Green Employee Involvement/Empowerment	11	55%
5.	Green Compensation & Rewards	10	50%

Berdasarkan Tabel 2, *Green Training and Development* merupakan praktik yang paling banyak ditemukan, yaitu pada 15 dari 20 artikel (75%). Selanjutnya, *Green Recruitment and Selection* ditemukan dalam 14 artikel (70%), *Green Performance Management/Appraisal* dalam 12 artikel (60%), *Green Employee Involvement/Empowerment* dalam 11 artikel (55%), dan *Green Compensation and Rewards* dalam 10 artikel (50%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kelima praktik tersebut muncul secara cukup luas dalam literatur yang ditelaah, meskipun frekuensi pembahasannya berbeda.

Green Training and Development berkaitan dengan upaya organisasi meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kesadaran karyawan mengenai lingkungan melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan (Chowdhury dkk., 2025). Praktik ini ditemukan dalam berbagai konteks organisasi dan menjadi salah satu bentuk GHRM yang banyak dibahas dalam artikel yang ditelaah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dapat digunakan untuk meningkatkan pemahaman karyawan mengenai tujuan lingkungan organisasi serta mendorong perilaku yang lebih ramah lingkungan (Ahmed dkk., 2025; Al-Sabi dkk., 2024). Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kemampuan karyawan menjadi salah satu bagian penting dalam penerapan GHRM karena karyawan membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai untuk menjalankan aktivitas kerja yang mendukung tujuan lingkungan (Efranto dkk., 2026).

Green Recruitment and Selection merupakan praktik yang memasukkan nilai atau kriteria lingkungan dalam proses memperoleh dan memilih karyawan. Praktik ini ditemukan dalam 14 artikel yang dianalisis. Penerapannya dapat dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian nilai lingkungan calon karyawan maupun memasukkan aspek lingkungan ke dalam proses rekrutmen dan seleksi (Wang dkk., 2024). Pembahasan mengenai praktik tersebut ditemukan antara lain dalam penelitian mengenai organisasi perbankan, usaha kecil dan menengah, serta sektor lainnya (Mustafa dkk., 2023; Sulistiawan dkk., 2025; Wang dkk., 2024). Hal ini memperlihatkan bahwa orientasi lingkungan dapat mulai diperhatikan sejak tahap awal hubungan antara organisasi dan karyawan.

Selanjutnya, *Green Performance Management/Appraisal* ditemukan dalam 12 artikel (60%). Praktik ini berkaitan dengan memasukkan aspek lingkungan ke dalam penetapan tujuan, pemantauan,

dan penilaian kinerja karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan adanya penerapan tujuan lingkungan, penilaian kinerja hijau, maupun evaluasi terhadap kontribusi karyawan dalam mendukung kinerja lingkungan organisasi (Vázquez-Brust dkk., 2023; Yang & Li, 2023). Dengan memasukkan aspek lingkungan dalam pengelolaan kinerja, tanggung jawab terhadap tujuan lingkungan tidak hanya ditempatkan pada fungsi lingkungan organisasi, tetapi juga dapat menjadi bagian dari pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Green Employee Involvement/Empowerment ditemukan dalam 11 artikel (55%). Praktik ini mencakup pemberian kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi, menyampaikan gagasan, bekerja sama, dan terlibat dalam aktivitas yang berkaitan dengan tujuan lingkungan organisasi. Keterlibatan tersebut dapat memperkuat peran karyawan dalam penerapan program lingkungan karena karyawan tidak hanya menjadi pihak yang menerima kebijakan, tetapi juga dapat terlibat dalam pelaksanaannya (Efranto dkk., 2026). Temuan mengenai keterlibatan dan pemberdayaan karyawan ditemukan dalam beberapa penelitian, termasuk pada konteks perhotelan dan organisasi lainnya (Al-Sabi dkk., 2024; Mustafa dkk., 2023).

Sementara itu, *Green Compensation and Rewards* ditemukan dalam 10 artikel (50%). Praktik ini berkaitan dengan pemberian penghargaan atau insentif sebagai bentuk penguatan terhadap perilaku dan kinerja yang mendukung tujuan lingkungan. Bentuk penghargaan tersebut dapat menjadi bagian dari sistem GHRM untuk mendorong karyawan mempertahankan perilaku yang sesuai dengan sasaran lingkungan organisasi (Bindeeba dkk., 2025). Praktik pemberian kompensasi dan penghargaan hijau ditemukan dalam penelitian pada berbagai konteks, termasuk usaha kecil dan menengah serta organisasi lainnya (Huo dkk., 2022; Yang & Li, 2023).

Secara keseluruhan, hasil telaah menunjukkan bahwa praktik GHRM tidak berdiri sebagai praktik yang terpisah, tetapi mencakup berbagai tahapan pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari memperoleh karyawan, mengembangkan kemampuan, mengelola kinerja, memberikan penghargaan, hingga melibatkan karyawan dalam kegiatan organisasi yang berorientasi lingkungan. Kelima praktik tersebut menunjukkan bahwa penerapan GHRM dapat ditempatkan dalam berbagai fungsi pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tujuan lingkungan organisasi.

Tantangan Implementasi Green Human Resource Management

Hasil telaah terhadap 20 artikel menunjukkan bahwa implementasi *Green Human Resource Management* (GHRM) masih menghadapi berbagai tantangan. Berdasarkan hasil pengelompokan temuan, terdapat enam kategori tantangan yang ditemukan, yaitu *awareness/knowledge*, sumber daya, manajemen dan kepemimpinan, karyawan dan perubahan, teknologi dan sistem, serta regulasi dan kebijakan. Frekuensi kemunculan masing-masing kategori disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Tantangan Implementasi Green Human Resource Management yang ditemukan dalam artikel

No.	Tantangan Implementasi GHRM	Jumlah Studi	Persentase
1.	Awareness / Knowledge	10	50%
2.	Sumber Daya	9	45%
3.	Manajemen & Kepemimpinan	6	30%

4.	Karyawan / Perubahan	6	30%
5.	Teknologi / Sistem	6	30%
6.	Regulasi / Kebijakan	5	25%

Berdasarkan Tabel 3, tantangan yang paling banyak ditemukan berkaitan dengan *awareness/knowledge*, yaitu muncul dalam 10 dari 20 artikel (50%). Tantangan berikutnya adalah keterbatasan sumber daya yang ditemukan dalam 9 artikel (45%). Sementara itu, tantangan yang berkaitan dengan manajemen dan kepemimpinan, karyawan dan perubahan, serta teknologi dan sistem masing-masing ditemukan dalam 6 artikel (30%). Adapun regulasi dan kebijakan menjadi kategori yang ditemukan dalam 5 artikel (25%).

Tantangan *awareness/knowledge* berkaitan dengan masih terbatasnya pemahaman, pengetahuan, dan kesadaran mengenai GHRM maupun tujuan lingkungan organisasi. Kondisi tersebut dapat menyulitkan organisasi dalam menerjemahkan tujuan lingkungan ke dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kurangnya pemahaman mengenai konsep GHRM menjadi salah satu hambatan dalam penerapannya, sementara pelatihan dan peningkatan kesadaran dapat membantu karyawan memahami tujuan serta praktik lingkungan organisasi (Ahmed dkk., 2025; Sulistiawan dkk., 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan GHRM tidak hanya membutuhkan keberadaan kebijakan, tetapi juga pemahaman dari pihak yang menjalankan praktik tersebut.

Kategori kedua adalah sumber daya, yang ditemukan dalam 9 artikel (45%). Tantangan ini mencakup keterbatasan anggaran, sumber daya manusia, infrastruktur, serta kebutuhan investasi awal dalam penerapan praktik GHRM (Nyika dkk., 2024). Keterbatasan tersebut dapat membuat organisasi kesulitan menyediakan fasilitas, program, maupun sistem yang dibutuhkan untuk mendukung penerapan GHRM. Dengan demikian, penerapan praktik hijau perlu mempertimbangkan kemampuan sumber daya organisasi agar program yang dirancang dapat dijalankan secara berkelanjutan (Sulistiawan dkk., 2025).

Tantangan manajemen dan kepemimpinan ditemukan dalam 6 artikel (30%). Tantangan ini berkaitan dengan kurangnya dukungan, komitmen, perhatian, visi, maupun orientasi lingkungan dari pihak manajemen. Dukungan manajemen menjadi penting karena penerapan GHRM membutuhkan arah dan komitmen organisasi yang dapat diterjemahkan ke dalam kebijakan maupun program sumber daya manusia. Pada konteks perbankan Indonesia, misalnya, kurangnya dukungan manajemen dan belum adanya rencana implementasi yang komprehensif termasuk dalam hambatan penerapan GHRM (Sulistiawan dkk., 2025).

Selanjutnya, tantangan yang berkaitan dengan karyawan dan perubahan ditemukan dalam 6 artikel (30%). Tantangan tersebut meliputi resistensi terhadap perubahan, rendahnya kesiapan, keterbatasan keterampilan, motivasi, dan kemampuan beradaptasi terhadap praktik kerja yang lebih berorientasi lingkungan. Perubahan praktik kerja membutuhkan keterlibatan karyawan karena penerapan GHRM pada akhirnya berkaitan dengan perilaku dan aktivitas karyawan dalam organisasi.

Oleh sebab itu, perubahan menuju praktik kerja yang lebih hijau tidak hanya membutuhkan kebijakan organisasi, tetapi juga kesiapan individu untuk menerapkannya.

Kategori teknologi dan sistem juga ditemukan dalam 6 artikel (30%). Tantangan dalam kategori ini mencakup kompleksitas teknologi hijau, keterbatasan infrastruktur, kebutuhan pemeliharaan sistem, serta penyesuaian sistem sumber daya manusia dengan tuntutan digitalisasi dan praktik yang lebih ramah lingkungan. Penggunaan teknologi dapat mendukung penerapan GHRM, tetapi pada saat yang sama organisasi perlu memiliki infrastruktur dan kemampuan yang memadai agar teknologi tersebut dapat digunakan secara efektif.

Sementara itu, regulasi dan kebijakan ditemukan dalam 5 artikel (25%). Tantangan ini berkaitan dengan ketidakjelasan atau ketidaksesuaian kebijakan, lemahnya prosedur dan regulasi internal, serta tuntutan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku. Kondisi regulasi yang belum mendukung dapat menyulitkan organisasi dalam menentukan arah dan prosedur penerapan GHRM. Oleh karena itu, kejelasan kebijakan menjadi salah satu aspek yang dapat membantu organisasi menerjemahkan tujuan lingkungan ke dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia.

Secara keseluruhan, hasil telaah menunjukkan bahwa tantangan implementasi GHRM tidak hanya berasal dari faktor internal karyawan, tetapi juga berkaitan dengan pengetahuan, ketersediaan sumber daya, dukungan manajemen, kesiapan terhadap perubahan, teknologi, serta lingkungan regulasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi GHRM membutuhkan dukungan yang saling berkaitan antara kesiapan organisasi, kemampuan sumber daya manusia, dukungan manajemen, dan kondisi sistem yang mendukung penerapan praktik hijau.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil Systematic Literature Review terhadap 20 artikel, penelitian ini menunjukkan bahwa praktik Green Human Resource Management (GHRM) dalam organisasi mencakup lima bentuk utama, yaitu Green Training and Development, Green Recruitment and Selection, Green Performance Management/Appraisal, Green Employee Involvement/Empowerment, serta Green Compensation and Rewards. Kelima praktik tersebut memperlihatkan bahwa GHRM telah diterapkan pada berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia, mulai dari proses memperoleh dan mengembangkan karyawan hingga penilaian kinerja, pemberian penghargaan, dan keterlibatan karyawan dalam mendukung tujuan lingkungan organisasi.

Hasil kajian juga menunjukkan adanya enam kelompok tantangan dalam implementasi GHRM, yaitu awareness dan knowledge, sumber daya, manajemen dan kepemimpinan, karyawan dan perubahan, teknologi dan sistem, serta regulasi dan kebijakan. Tantangan tersebut menunjukkan bahwa penerapan GHRM tidak hanya berkaitan dengan bagaimana praktik dirancang, tetapi juga dengan kondisi internal dan eksternal yang dapat mendukung atau menghambat pelaksanaannya. Keterbatasan pemahaman dan sumber daya, kurangnya dukungan manajemen, kesiapan karyawan dalam menghadapi

perubahan, keterbatasan teknologi dan sistem, serta kondisi regulasi menjadi bagian yang perlu diperhatikan dalam implementasi GHRM.

Esensi dari temuan penelitian ini menunjukkan bahwa GHRM perlu dipandang sebagai suatu pendekatan yang terintegrasi dalam pengelolaan sumber daya manusia dan tidak berdiri sebagai praktik yang terpisah dari aktivitas organisasi. Keberadaan praktik GHRM saja belum cukup untuk mendukung penerapan yang efektif apabila tidak disertai kesiapan organisasi, terutama dalam hal pemahaman, sumber daya, dukungan manajemen, dan kesiapan karyawan. Dengan demikian, implementasi GHRM membutuhkan keterkaitan antara praktik-praktik SDM yang berorientasi lingkungan dengan kondisi organisasi yang mampu mendukung penerapannya secara berkelanjutan.

REFERENSI

Abedin, B., hosseinzadeh, arezoo, & honarmand, H. (2024). Identification of green human resource management practices in the digital transformation era in SMEs. Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly Known as Iranian Journal of Management Studies), (Online First). https://doi.org/10.22059/ijms.2023.360213.675907

Ahmed, R. M., Abdo, M. M., & Ahmed Maiz, A. M. (2025). Green Human Resource Management Practices: Barriers and Benefits from Nursing Perspective. Assiut Scientific Nursing Journal, 13(54), 275–284. https://doi.org/10.21608/asnj.2025.408709.2144

Al-Romeedy, B. S., & Alharethi, T. (2025). Leveraging green human resource management for sustainable tourism and hospitality: A mediation model for enhancing green reputation. Discover Sustainability, 6(1), 67. https://doi.org/10.1007/s43621-025-00829-2

Al-Sabi, S. M., Al-Ababneh, M. M., Al Qsssem, A. H., Afaneh, J. A. A., & Elshaer, I. A. (2024). Green human resource management practices and environmental performance: The mediating role of job satisfaction and pro-environmental behavior. Cogent Business & Management, 11(1), 2328316. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2328316

Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. Journal of Cleaner Production, 247, 119131. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131

Bimo, I. D., & Sulistyaningsih, E. (2024). Greening the workforce: A systematic literature review of determinants in green HRM. Cogent Business & Management, 11(1), 2429793. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2429793

Bindeeba, D. S., Tukamushaba, E. K., Bakashaba, R., & Atuhaire, S. (2025). Green human resources management and green innovation: A meta-analytic review of strategic human resources levers for environmental sustainability. Discover Sustainability, 6(1), 650. https://doi.org/10.1007/s43621-025-01444-x

Cahyadi, A., Natalisa, D., Poór, J., Perizade, B., & Szabó, K. (2022). Predicting the Relationship between Green Transformational Leadership, Green Human Resource Management Practices,

and Employees' Green Behavior. Administrative Sciences, 13(1), 5. https://doi.org/10.3390/admsci13010005

Chen, T., & Wu, Z. (2022). How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. Frontiers in Psychology, 13, 906869. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906869

Chowdhury, S. R., Mendy, J., Hack-Polay, D., & Rahman, M. (2026). Challenges in Green Human Resource Management: A Fuzzy DEMATEL Study. Global Business and Organizational Excellence, 45(3), 264–279. https://doi.org/10.1002/joe.70016

Coelho, J. P., Couto, A. I., & Ferreira-Oliveira, A. T. (2024). Green Human Resource Management: Practices, Benefits, and Constraints—Evidence from the Portuguese Context. Sustainability, 16(13), 5478. https://doi.org/10.3390/su16135478

Efranto, R. Y., Sipayung, S. N., & Amrulloh, A. B. Y. (2026). Green human resource management: A decade of evolution in practices, employee green behavior, and organizational sustainability. Cogent Business & Management, 13(1), 2598686. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2598686

Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025). Green Human Resource Management and Sustainable Practices on Corporate Reputation and Employee Well-being: A model for Indonesia's F&B industry. Environmental Challenges, 18, 101082. https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101082

Faisal, S. (2023). Green Human Resource Management—A Synthesis. Sustainability, 15(3), 2259. https://doi.org/10.3390/su15032259

Goel, P., Mehta, S., Kumar, R., & Castaño, F. (2022). Sustainable Green Human Resource Management Practices in Educational Institutions: An Interpretive Structural Modelling and Analytic Hierarchy Process Approach. Sustainability, 14(19), 12853. https://doi.org/10.3390/su141912853

Gomaa, D. A. (2024). Green Human Resources Management in Healthcare: Challenges and Barriers. Helwan International Journal for Nursing Research and Practice, 3(6), 133–145. https://doi.org/10.21608/hijnrp.2024.287932.1160

Huo, X., Azhar, A., Rehman, N., & Majeed, N. (2022). The Role of Green Human Resource Management Practices in Driving Green Performance in the Context of Manufacturing SMEs. Sustainability, 14(24), 16776. https://doi.org/10.3390/su142416776

Joshi, A., Kataria, A., Rastogi, M., Beutell, N. J., Ahmad, S., & Yusliza, M. Y. (2023). Green human resource management in the context of organizational sustainability: A systematic review and research agenda. Journal of Cleaner Production, 430, 139713. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139713

Lawter, L., & Garnjost, P. (2025). Green Human Resource Management and Organizational Performance: A Systematic Review. Sustainability, 17(7), 3132. https://doi.org/10.3390/su17073132

Mustafa, K., Hossain, M. B., Ahmad, F., Ejaz, F., Khan, H. G. A., & Dunay, A. (2023). Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model. Heliyon, 9(11), e21830. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21830

Nyika, F., Nompumelelo Nqobile Nkosi-Mahla, P., & Akbar, K. (2024). Investigating barriers to green human resource management implementation at a South African government department. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 4(30), 34–48. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-4/30-03

Sampene, A. K., Li, C., & Esther Agyeiwaa, O. (2024). Green human resource to stimulate low carbon behaviour through the mediation role of innovation practices and organizational commitment. International Journal of Innovation Studies, 8(4), 364–380. https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.09.001

Shrestha, P., Parajuli, D., & Upadhyay, J. P. (2022). Determinants and Challenges of Green Human Resource Management Practices in Small and Medium Scale Industries. SMS Journal of Entrepreneurship & Innovation, 9(01). https://doi.org/10.21844/smsjei.v9i01.12132

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of Business Research, 104, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Sulistiawan, J., Herachwati, N., & Khansa, E. J. R. (2025). Barriers in adopting green human resource management under uncertainty: The case of Indonesia banking industry. Journal of Work-Applied Management, 17(2), 200–219. https://doi.org/10.1108/JWAM-06-2024-0064

Tessema, D. H. (2025). The impact of green human resource management practices on corporate sustainability: The case of public hospitals. Future Business Journal, 11(1), 153. https://doi.org/10.1186/s43093-025-00575-x

Vázquez-Brust, D., Jabbour, C. J. C., Plaza-Úbeda, J. A., Perez-Valls, M., De Sousa Jabbour, A. B. L., & Renwick, D. W. S. (2023). The role of green human resource management in the translation of greening pressures into environmental protection practices. Business Strategy and the Environment, 32(6), 3628–3648. https://doi.org/10.1002/bse.3319

Wang, J., Tang, L., Zhang, T., Phillips, C., & Aldawish, L. S. (2024). The Implementation and Barriers of Green Recruitment: A Qualitative Study on Green Human Resource Management. 4, 411–425. https://doi.org/10.3390/businesses4030025

Xie, H., & Lau, T. C. (2023). Evidence-Based Green Human Resource Management: A Systematic Literature Review. Sustainability, 15(14), 10941. https://doi.org/10.3390/su151410941

Yang, M., & Li, Z. (2023). The influence of green human resource management on employees' green innovation behavior: The role of green organizational commitment and knowledge sharing. Heliyon, 9(11), e22161. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22161