



## **GREEN INTELLECTUAL CAPITAL DAN GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: PENDEKATAN SCOPING REVIEW**

**Dadi Heryana<sup>1)</sup>; Muchammad Nurul Huda<sup>2)</sup>; Amrie Firmansyah<sup>3)\*</sup>**

<sup>1)</sup> [4132220003\\_dadi@pknstan.ac.id](mailto:4132220003_dadi@pknstan.ac.id), Politeknik Keuangan Negara STAN

<sup>2)</sup> [4132220057\\_huda@pknstan.ac.id](mailto:4132220057_huda@pknstan.ac.id), Politeknik Keuangan Negara STAN

<sup>3)</sup> [amriefirmansyah@upnvi.ac.id](mailto:amriefirmansyah@upnvi.ac.id), Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

\* untuk penulis korespondensi

### **Abstract**

*This research aims to review the implementation of Green Intellectual Capital (GIC) and Green Human Resource Management (GHRM). The method used in this research is a scoping review approach. Research data in the form of research journal articles related to GIC and GHRM were obtained from various research indexation sites, which were then analyzed by synthesizing the research. The research results show that conceptually, GIC consists of 3 aspects, namely Green Human Capital (GHC), Green Structural Capital (GSC), and Green Relational Capital (GRC). Meanwhile, the GHRM concept is an environmentally friendly organizational practice that can be practiced at several stages of HR management, such as recruitment, training, and performance management. GIC has implications for improving sustainability performance and organizational competitive advantage, while GHRM has implications for creating an environmentally and socially friendly green organizational culture. The research summarizes the various studies conducted regarding the practice and implications of GIC and GHRM at the international level.*

**Keywords:** *Green Human Resource Management, Green Intellectual Capital, Sustainability Accounting*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengulas implementasi *Green Intellectual Capital* (GIC) dan *Green Human Resource Management* (GHRM). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *scoping review*. Data penelitian berupa artikel jurnal penelitian yang berkaitan dengan GIC dan GHRM diperoleh dari berbagai situs indeksasi penelitian yang selanjutnya dilakukan analisis dengan melakukan sintesis terhadap penelitian tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara konsep GIC terdiri dari 3 aspek yakni *Green Human Capital* (GHC), *Green Structural Capital* (GSC), dan *Green Relational Capital* (GRC). Sementara itu, konsep GHRM merupakan praktik organisasi yang ramah lingkungan yang dapat dipraktikkan pada beberapa tahapan manajemen SDM seperti proses rekrutmen, proses pelatihan, dan proses manajemen kinerja. GIC memiliki implikasi pada peningkatan kinerja keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi, sedangkan GHRM berimplikasi pada terciptanya budaya organisasi hijau yang ramah terhadap lingkungan dan sosial. Penelitian berkontribusi dalam memberikan ringkasan berbagai penelitian yang telah dilakukan terkait praktik dan implikasi GIC dan GHRM di level internasional.

**Kata Kunci:** *Akuntansi Keberlanjutan, Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau, Modal Intelektual Hijau*

## **PENDAHULUAN**

Krisis lingkungan dan perubahan iklim telah memaksa perusahaan dan organisasi di seluruh dunia untuk mempertimbangkan dampak mereka terhadap lingkungan dan masyarakat (Firmansyah et al., 2021). Semakin banyak perusahaan menyadari bahwa keberlanjutan bukan hanya tentang keuntungan finansial jangka pendek, tetapi juga tentang mengelola dan meningkatkan modal intelektual mereka dalam upaya menciptakan dampak positif pada lingkungan dan masyarakat (Firmansyah, 2017). Konsep keberlanjutan menekankan pada pengintegrasian prinsip-prinsip keberlanjutan dalam setiap aspek kehidupan manusia termasuk dalam pengelolaan modal intelektual dan sumber daya manusia (SDM) (Yong et al., 2019).

Pengintegrasian prinsip-prinsip keberlanjutan dalam pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu hal yang memiliki dampak terhadap kinerja organisasi khususnya terkait kinerja lingkungan. Proses dalam pengelolaan SDM yang tidak berorientasi terhadap lingkungan dapat menciptakan budaya kerja yang tidak sesuai dengan prinsip-prinsip keberlanjutan sehingga dampak yang ditimbulkan oleh organisasi terhadap lingkungan menjadi semakin besar. Oleh karena itu, perlu adanya peningkatan praktik-praktik untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam pengelolaan SDM. Salah satu konsep



yang dapat diterapkan dalam pengelolaan SDM dalam rangka pengintegrasian tersebut adalah penerapan konsep *green intellectual capital* (GIC) dan *green human resource management* (GHRM).

Konsep GIC berupaya untuk mengidentifikasi modal intelektual yang berorientasi pada prinsip ramah lingkungan, sedangkan konsep GHRM berupaya untuk melaksanakan setiap rangkaian manajemen sumber daya manusia dalam organisasi yang menerapkan prinsip ramah lingkungan. Konsep tersebut secara praktis dapat dikatakan sebagai praktik-praktik yang dapat dilakukan dalam proses manajemen sumber daya manusia sehingga karyawan dapat berkontribusi dalam pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi.

Praktik-praktik GIC dan GHRM yang dilakukan oleh berbagai organisasi dapat berbeda-beda. Berdasarkan kondisi tersebut, permasalahan yang berkaitan dengan praktik-praktik GIC dan GHRM serta implikasinya perlu dielaborasi lebih lanjut. Oleh karena itu, berbagai studi mengenai praktik-praktik GIC dan GHRM dari berbagai literatur di dunia perlu diulas dalam suatu telaah literatur sehingga memudahkan para akademi dan praktisi dalam memahami praktik-praktik GIC dan GHRM.

Studi mengenai GIC dan GHRM telah banyak diulas baik dari sisi teoritis maupun dari sisi empiris. Dari sisi teoritis, beberapa penelitian sebelumnya telah melakukan telaah literatur seperti Pham et al. (2020). Penelitian tersebut mengulas tren penelitian terkini dan potensi penelitian di masa mendatang terkait GHRM sebagai suatu strategi keberlanjutan. Sementara itu, dari sisi empiris beberapa penelitian sebelumnya telah menguji praktik-praktik yang dilakukan dan pengaruhnya terhadap kinerja keberlanjutan seperti Mousa & Othman (2020) yang menguji penerapan GHRM dan Yusliza et al. (2019) yang menguji penerapan GIC. Berbagai studi yang telah dilakukan tersebut lebih berfokus pada suatu aspek tertentu saja atau hanya berfokus pada sebaran dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan atas salah satu topik tertentu. Penelitian yang mengulas secara komprehensif terkait dengan GIC dan GHRM dalam satu ulasan penelitian belum banyak dilakukan, sehingga penelitian ini dapat menjadi referensi terkait dengan GIC dan GHRM.

Tujuan dari penelitian ini adalah mengulas implementasi GIC dan GHRM. Penelitian ini dilakukan untuk mengumpulkan bukti empiris terkait dengan pentingnya penerapan konsep GIC dan GHRM berdasarkan implikasi penerapannya terhadap berbagai faktor. Penelitian ini mencoba untuk mengulas GIC dan GHRM secara komprehensif berdasarkan lingkup pembahasan yang dilakukan pada masing-masing penelitian. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi berupa penyediaan ringkasan referensi terkait dengan perkembangan literatur yang membahas konsep GIC dan GHRM. Selain itu, penelitian ini juga berkontribusi sebagai referensi bagi para praktisi manajemen organisasi dalam menerapkan konsep GIC dan GHRM dalam organisasinya. Bagi pembuat kebijakan penelitian ini dapat berkontribusi sebagai kajian akademis dalam menetapkan kebijakan terkait peningkatan kinerja keberlanjutan perusahaan. Penelitian ini juga diharapkan dapat semakin meningkatkan kesadaran organisasi untuk menerapkan konsep GIC dan GHRM.

## KAJIAN PUSTAKA

### *Green Intellectual Capital*

Konsep GIC sangat berkaitan dengan aset tak berwujud dan *intellectual capital*. Oleh karena itu, ulasan GIC tidak terlepas dari aset tak berwujud dan *intellectual capital*. Alur ini serupa dengan ulasan yang dilakukan oleh Chen (2008). Penelitian tersebut menjelaskan konsep GIC dengan diawali penjelasan mengenai *intellectual capital* terlebih dahulu. Sementara itu, aset takberwujud merupakan hak, keistimewaan, dan keunggulan kompetitif yang dihasilkan dari kepemilikan aset berumur panjang yang tidak memiliki substansi fisik (Kieso et al., 2020). Bukti kepemilikan aset tak berwujud dapat berupa kontrak atau lisensi (Kieso et al., 2020). Aset



tak berwujud dapat muncul dari hibah dari pemerintah, seperti paten, hak cipta, lisensi, merek dagang, dan nama dagang; akuisisi bisnis lain, di mana harga pembelian termasuk pembayaran untuk goodwill; pengaturan monopoli swasta yang timbul dari perjanjian kontrak, seperti waralaba dan sewa (Kieso et al., 2020).

Untuk lebih mudah mengidentifikasi aset tak berwujud, Kieso et al. (2020) menjelaskan bahwa terdapat tiga karakteristik dari aset tak berwujud, antara lain 1) aset tak berwujud harus dapat dipisahkan dari perusahaan (dapat dijual atau dialihkan), atau timbul dari hak kontraktual atau hukum yang darinya manfaat ekonomi akan mengalir ke perusahaan; 2) Aset berwujud memiliki bentuk fisik seperti properti, pabrik, dan peralatan. Sebaliknya, aset tidak berwujud tidak memiliki bentuk fisik dan mendapatkan nilainya dari hak dan keistimewaan yang diberikan kepada perusahaan yang menggunakannya; 3) aset takberwujud bukan merupakan aset moneter seperti deposito bank, piutang usaha, dan investasi jangka panjang dalam bentuk obligasi dan saham. Aset tersebut tidak memiliki wujud fisik. Namun demikian, aset moneter memperoleh nilainya dari hak (klaim) untuk menerima kas atau setara kas di masa depan. Oleh karena itu, aset moneter tidak diklasifikasikan sebagai aset tidak berwujud. Dalam banyak kasus, aset takberwujud menyediakan manfaat ekonomi dalam jangka panjang sehingga disajikan sebagai aset tidak lancar dalam laporan keuangan (Kieso et al., 2020).

Pengakuan dan pengukuran aset takberwujud adalah apabila suatu item memenuhi definisi aset tak berwujud dan kriteria pengakuan (Ikatan Akuntan Indonesia, 2015). Kriteria pengakuan dari aset tak berwujud menyatakan bahwa aset tak berwujud harus diakui apabila besar kemungkinan manfaat ekonomi masa depan yang diharapkan dapat diatribusikan pada aset tersebut akan mengalir ke entitas serta biaya perolehan aset dapat diukur dengan andal (Ikatan Akuntan Indonesia, 2015).

Selanjutnya, Bontis (1998) dan Chen (2008) menjelaskan bahwa *intellectual capital* sebagai akumulasi aset tak berwujud, pengetahuan, kapabilitas, dan hubungan di tingkat karyawan dan tingkat organisasi dalam sebuah perusahaan, *Intellectual capital* secara umum dapat dibagi menjadi tiga jenis modal manusia, modal struktural, dan modal relasional. Sementara itu, Stewart (1997) mendefinisikan *intellectual capital* sebagai total simpanan pengetahuan kolektif, informasi, teknologi, hak kekayaan intelektual, pengalaman, pembelajaran dan kompetensi organisasi, sistem komunikasi tim, hubungan dengan pelanggan, dan merek yang menciptakan nilai bagi perusahaan.

Dalam perkembangannya, terdapat peningkatan tren pengaturan lingkungan internasional yang ketat dan kesadaran lingkungan di kalangan pelanggan di seluruh dunia. Chen (2008) mengusulkan konstruk baru dari GIC, yang merupakan kombinasi dari *intellectual capital* dengan aspek lingkungan. Chen (2008) mendefinisikan GIC sebagai total stok dari semua jenis aset takberwujud, pengetahuan, kapabilitas, dan hubungan, dan sebagainya mengenai perlindungan lingkungan atau inovasi hijau pada tingkat individu dan tingkat organisasi dalam sebuah perusahaan. Selain itu, Chen (2008) menjelaskan bahwa GIC ini terdiri atas 3 komponen utama yakni *green human capital* (GHC), *green structural capital* (GSC), dan *green relationship capital* (GRC).

GHC merupakan kombinasi antara *human capital* dalam konsep *intellectual capital* dengan melibatkan aspek lingkungan. *Human capital* dalam konsep *intellectual capital* merupakan jumlah keseluruhan dari pengetahuan, keahlian, inovasi, dan kapabilitas dari pegawai untuk mencapai tujuan (Chang & Chen, 2012). *Human capital* melekat pada pegawai, bukan pada organisasi, sehingga dapat hilang dibawa oleh pegawai yang meninggalkan organisasi (Chang & Chen, 2012). Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan *green innovation* dan *green management* agar dapat menghadapi tekanan dari luar terkait isu lingkungan (Chen, 2008). Dengan demikian, GHC didefinisikan sebagai jumlah keseluruhan dari pengetahuan, keahlian, kapabilitas, pengalaman, perilaku, kebijaksanaan, kreativitas,



komitmen, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan perlindungan lingkungan atau inovasi hijau (Chang & Chen, 2012).

Seperti GHC, GSC juga merupakan kombinasi antara *structural capital* dalam konsep *intellectual capital* dengan aspek lingkungan. Namun, apabila *human capital* melekat pada pegawai, maka *structural capital* melekat pada organisasi sehingga tidak akan hilang walaupun pegawai keluar dari organisasi (Chang & Chen, 2012). *Structural capital* didefinisikan sebagai kumpulan dari paten, merek dagang, perangkat keras, perangkat lunak, basis data, budaya organisasi, dan kapabilitas organisasi dalam suatu organisasi (Edvinsson, 1997). Oleh karena itu, GSC didefinisikan sebagai persediaan kapabilitas organisasi, komitmen organisasi, sistem manajemen pengetahuan, filosofi manajerial, budaya organisasi, citra perusahaan, paten, hak cipta, dan merek dagang, yang mendukung perlindungan lingkungan atau inovasi ramah lingkungan dalam perusahaan (Chen, 2008).

Selanjutnya, GRC merupakan kombinasi antara *relational capital* dalam konsep *intellectual capital* dengan aspek lingkungan, yang merupakan jumlah keseluruhan dari hubungan atau relasi antara organisasi dengan pemangku kepentingan utamanya seperti pelanggan, pemasok, dan partner (Chen et al., 2006). *Relational capital* merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena perusahaan perlu mendapatkan dukungan dan sumber daya dari pemangku kepentingannya (Chang & Chen, 2012). Adanya perhatian dari para pemangku kepentingan yang mulai berfokus pada aspek lingkungan, maka perusahaan perlu memenuhi keinginan pemangku kepentingan agar perusahaan tetap memiliki hubungan yang baik dengan mereka (Chang & Chen, 2012). Dengan demikian, GRC didefinisikan sebagai modal hubungan interaktif perusahaan dengan pelanggan, pemasok, anggota jaringan, dan mitra mengenai manajemen lingkungan perusahaan dan inovasi hijau (Chen, 2008).

### **Green Human Resource Management**

*Green human resource management* (GHRM) merupakan konsep yang mulai berkembang seiring dengan berkembangnya konsep keberlanjutan. Perkembangan tersebut tidak terlepas dari upaya untuk mengintegrasikan seluruh aktivitas organisasi termasuk aktivitas manajemen sumber daya manusia dengan strategi keberlanjutan yang tidak hanya berfokus pada aspek ekonomi melainkan berfokus pada lingkungan dan sosial. Hal tersebut bertujuan agar aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dilakukan sejalan dengan strategi keberlanjutan yang diterapkan oleh organisasi.

Jackson et al. (2014) mendefinisikan GHRM sebagai suatu fenomena yang relevan untuk mengenali hubungan antara tindakan organisasi yang mempengaruhi lingkungan, evolusi, desain, implementasi, dan dampak dari sistem manajemen sumber daya manusia. Jackson et al. (2014) menyatakan bahwa konsep GHRM merupakan aktivitas manajemen yang dilakukan diluar kebiasaan pada umumnya. Pengertian tersebut mengindikasikan bahwa konsep GHRM menerapkan prinsip-prinsip yang lebih ramah terhadap lingkungan dan sosial di mana hal tersebut belum menjadi hal biasa pada praktik manajemen sumber daya manusia pada umumnya.

Sementara itu, Opatha & Arulrajah (2014) dan Zoogah (2011) menjelaskan konsep GHRM sebagai suatu kebijakan, praktik, dan sistem organisasi yang menjadikan karyawannya lebih ramah terhadap lingkungan dan sosial baik untuk kepentingan individu, masyarakat, lingkungan alam, maupun bisnis organisasi. Konsep tersebut menekankan bahwa GHRM merupakan strategi dan cara organisasi untuk membuat aktivitas manajemen sumber daya manusia menjadi lebih ramah terhadap lingkungan dan sosial yang sejalan dengan tujuan keberlanjutan organisasi. GHRM sebagai suatu kebijakan berimplikasi pada adanya pedoman dan standar dalam melaksanakan kebijakan tersebut serta adanya mekanisme penilaian kinerja berkaitan dengan kepatuhan karyawan terhadap kebijakan tersebut.



Konsep GHRM juga didefinisikan sebagai konsep manajemen sumber daya manusia yang menekankan pada bagaimana peran dan kontribusi yang diberikan dari aktivitas manajemen sumber daya manusia bagi perlindungan lingkungan dan sosial dalam operasi perusahaan (Tang et al., 2018). Konsep tersebut sejalan dengan konsep yang dikembangkan oleh Renwick et al. (2013) bahwa GHRM didefinisikan sebagai aspek manajemen lingkungan dengan memfokuskan pada peran HRM dalam pencegahan polusi melalui proses operasional organisasi. Konsep tersebut memandang GHRM sebagai suatu peran dan kontribusi, sehingga aktivitas manajemen sumber daya manusia memiliki kontribusi terhadap aspek lingkungan dan sosial. GHRM mendorong setiap aktivitas manajemen sumber daya manusia agar menjadi bagian terintegrasi dalam strategi pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi.

## METODE

Metode yang digunakan adalah scoping review dengan menggunakan data sekunder berupa literatur jurnal dari dalam dan luar negeri yang membahas tentang *Green Intellectual Capital* dan *Green Human Resource Management*. Pengumpulan data dilakukan melalui berbagai situs indeksasi jurnal penelitian seperti *Google Scholar*. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara kualitatif dengan mengelompokkan jurnal penelitian kedalam 2 kelompok utama yang yaitu penelitian yang mengulas secara praktis dan penelitian yang mengulas implikasi dari penerapan praktik-praktik GIC dan GHRM. Dua kelompok utama tersebut selanjutnya dilakukan sintesis untuk memperoleh gambaran praktik-praktik GIC dan GHRM secara garis besar dan memberikan implikasi dari penerapan GIC dan GHRM tersebut.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Data

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan pada penelitian-penelitian sebelumnya yang mengulas praktik-praktik GIC dan GHRM, berikut uraian simpulan dari masing-masing penelitian:

Tabel 1 Penelitian Terkait Praktik GIC dan GHRM

No	Penulis	Hasil Penelitian
1	Chen (2008)	Perusahaan yang menginvestasikan banyak sumber daya dan upaya dalam GIC tidak hanya dapat memenuhi tren peraturan lingkungan hidup internasional yang ketat dan kesadaran lingkungan yang populer di kalangan konsumen, namun juga memperoleh keunggulan kompetitif perusahaan. Praktik GIC antara lain dilakukan dengan membuat prosedur operasional baku yang isinya mempertimbangkan aspek sosial dan lingkungan, memberikan sistem <i>reward</i> bagi pegawai dengan tujuan mendapatkan kinerja keberlanjutan organisasi terbaik.
2	(Chang & Chen, 2012)	Tiga jenis GIC biasanya diterapkan pada perusahaan yang memiliki etika tinggi. Selain itu, praktik green relational capital dilakukan antara lain dengan pemilihan vendor yang sejalan dengan kriteria keberlanjutan, pembuatan kesepakatan bersama antar perusahaan dalam satu jaringan rantai nilai untuk bersama-sama mengurangi dampak negatif sosial dan lingkungan.
3	Gholami et al. (2016)	GHRM berkait dengan praktik manajemen sumber daya manusia tradisional yang selaras dengan tujuan lingkungan dan dimensi manajemen sumber data strategis dalam organisasi
4	Mousa & Othman (2020),	Praktik GHRM tidak dipandang sebagai praktik individual melainkan <i>green hiring</i> , <i>green training and involvement</i> , dan <i>green performance management</i> dan <i>compensation</i> sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan.
5	(Siyambalapitiya et al., 2018)	Praktik GHRM pada tahapan rekrutmen antara lain dengan menerapkan kriteria penerimaan karyawan menggunakan pengetahuan berbasis lingkungan.
6	Longoni et al. (2018)	Penerimaan pegawai menggunakan indikator kesadaran pegawai terhadap lingkungan dalam bekerja.
7	Mishra (2017)	Salah satu praktik GHRM pada proses perekrutan menggunakan media sosial dan portal pekerjaan online.





8	Nejati et al. (2017)	Praktik GHRM dalam manajemen kinerja dengan menetapkan tujuan lingkungan sebagai salah satu tujuan organisasi dan menetapkan kinerja lingkungan sebagai salah satu kriteria penilaian kinerja karyawan.
---	----------------------	---

Sementara itu, pengujian empiris atas penelitian-penelitian GIC dan GHRM dapat diuraikan sebagaimana Tabel 2.

Tabel 2 Penelitian Terkait Implikasi GIC dan GHRM

No	Penulis	Hasil Penelitian
1	Chang & Chen (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CSR dan kesadaran lingkungan memiliki efek positif terhadap 3 jenis GIC</li> <li>- Kesadaran lingkungan merupakan mediator parsial antara CSR dan 3 jenis GIC</li> <li>- Perusahaan dengan etika tinggi memiliki tingkat GIC tertinggi, diikuti dengan perusahaan dengan etika sedang, dan terakhir perusahaan dengan etika rendah</li> </ul>
2	Chen (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 jenis GIC yakni GHC, GSC, dan GRC memiliki efek positif terhadap keunggulan kompetitif perusahaan</li> <li>- Green Relational Capital merupakan komponen GIC yang paling kuat di antara ketiga jenis GIC.</li> <li>- Ketiga jenis GIC pada UMKM secara signifikan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan besar dalam industri informasi dan elektronik di Taiwan</li> </ul>
3	Yusliza et al. (2019)	GIC berpengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan
4	Benevene et al. (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GIC adalah aset berharga yang dapat dikelola untuk menciptakan keunggulan kompetitif</li> <li>- Pengelolaan GIC harus memfokuskan pada pengembangan strategi GIC, menciptakan budaya organisasi yang ramah GIC, dan memanfaatkan teknologi yang terkait dengan GIC.</li> </ul>
5	Yong et al. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GIC tidak secara signifikan terkait dengan GHRM. Namun, pada pengujian individual, <i>Green Human Capital</i> (GHC) dan <i>Green Relational Capital</i> (GRC) memiliki pengaruh positif terhadap GHRM</li> <li>- Penelitian ini merupakan penelitian pertama yang menguji hubungan antara GIC dengan GHRM dalam skala global</li> </ul>
6	Delgado-Verde et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GIC memiliki dampak tidak langsung pada inovasi produk lingkungan melalui <i>Green Sosial Capital</i> (GSC).</li> <li>- GSC merupakan mediator yang signifikan dalam hubungan antara GIC dan inovasi produk lingkungan</li> </ul>
7	Malik et al. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Praktik GHRM dan GIC memiliki efek positif terhadap keberlanjutan perusahaan</li> <li>- Praktik GHRM memiliki 2 dimensi yakni <i>Green Recruitment and Selection</i> dan <i>Green Rewards</i>.</li> <li>- GIC terdiri atas GHC, GSC, dan GRC</li> </ul>
8	Yong et al. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Green human capital</i> (GHC) dan <i>green relational capital</i> (GRC) berpengaruh positif terhadap GHRM.</li> <li>- GHRM berhubungan positif dengan kinerja sosial, lingkungan dan ekonomi.</li> <li>- GHRM secara positif memoderasi hubungan antara <i>green human capital</i> dan kinerja ekonomi, sosial dan lingkungan.</li> <li>- <i>Green relational capital</i> meningkatkan keberlanjutan (kinerja ekonomi, lingkungan, dan sosial) yang dimediasi oleh GHRM.</li> </ul>
9	Jirakraisiri et al. (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Green strategic intent memiliki pengaruh positif terhadap 3 aspek GIC (human, organizational, and relational capital).</li> <li>- GHC lebih penting dibandingkan dengan green organizational capital (GOC) dan GRC dalam mencapai tingkat yang lebih tinggi dari Green Process Innovation Performance (GPIP)</li> </ul>
10	Mousa & Othman (2020)	Terdapat hubungan positif antara GHRM dengan kinerja lingkungan, kinerja ekonomi, dan kinerja sosial organisasi pada organisasi sektor kesehatan di Palestina
11	Khan et al. (2022)	Komitmen hijau memediasi hubungan antara GHRM dan perilaku hijau karyawan. Namun, penelitian ini menemukan bahwa berbagi pengetahuan hijau memoderasi GHRM secara tidak langsung pada hubungan perilaku hijau melalui komitmen hijau.
13	Roscoe et al. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Praktik GHRM pro lingkungan termasuk perekrutan, pelatihan, penilaian, dan insentif mendukung pengembangan budaya organisasi hijau</li> </ul>



		- Budaya organisasi hijau secara positif memediasi hubungan antara praktik GHRM dan kinerja lingkungan.
14	Freitas et al. (2020)	Praktik GHRM secara positif mempengaruhi praktik CSR. Selain itu, CSR mampu memediasi hubungan GHRM dan manajemen hubungan pelanggan.
15	Fang et al. (2022)	Budaya hijau dan inovasi hijau secara positif memediasi hubungan antara GHRM dan kinerja lingkungan secara berkelanjutan.

## Pembahasan

### Implementasi GIC

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa GIC terbagi ke dalam 3 (tiga) komponen utama yakni *green human capital* (GHC), *green structural/organizational* (GSC), dan *green relational capital* (GRC). Berdasarkan definisinya, GHC merupakan jumlah keseluruhan dari pengetahuan, keahlian, kapabilitas, pengalaman, perilaku, kebijaksanaan, kreativitas, komitmen, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan perlindungan lingkungan atau inovasi hijau (Chang & Chen, 2012). Oleh karena itu, setiap aktivitas atau kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, kapabilitas, pengalaman, perilaku, kebijaksanaan, kreativitas, komitmen, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan perlindungan lingkungan atau inovasi hijau, dapat dianggap sebagai praktik GHC. Contoh implementasi GHC antara lain pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan pegawai mengenai keberlanjutan dan penandatanganan pakta integritas yang memuat unsur keberlanjutan.

Praktik GSC dapat mengacu pada definisinya merupakan persediaan kapabilitas organisasi, komitmen organisasi, sistem manajemen pengetahuan, filosofi manajerial, budaya organisasi, citra perusahaan, paten, hak cipta, dan merek dagang, yang dikaitkan dengan perlindungan lingkungan atau inovasi ramah lingkungan dalam perusahaan (Chen, 2008). Oleh karena itu, praktik GSC merupakan setiap aktivitas atau kegiatan yang dilakukan untuk menambah persediaan kapabilitas organisasi, komitmen organisasi, sistem manajemen pengetahuan, filosofi manajerial, budaya organisasi, citra perusahaan, paten, hak cipta, dan merek dagang, yang berkaitan dengan perlindungan lingkungan atau inovasi ramah lingkungan dalam perusahaan, yang dapat dianggap sebagai praktik GSC. Contoh praktik GSC antara lain membuat standar operasional prosedur yang isinya mempertimbangkan aspek sosial dan lingkungan, memberikan sistem reward bagi pegawai dengan kinerja keberlanjutan paling baik, atau bahkan dari hal terkecil misalnya budaya membuang sampah ke tempatnya, mematikan listrik dan air ketika sudah tidak diperlukan.

Praktik GRC merupakan setiap aktivitas atau kegiatan yang dilakukan untuk menjalin hubungan interaktif perusahaan dengan pelanggan, pemasok, anggota jaringan, dan mitra mengenai manajemen lingkungan perusahaan dan inovasi hijau. Hal tersebut mengacu pada definisi GRC yang merupakan modal hubungan interaktif perusahaan dengan pelanggan, pemasok, anggota jaringan, dan mitra mengenai manajemen lingkungan perusahaan dan inovasi hijau (Chen, 2008). Contoh praktik GRC antara lain pemilihan vendor yang sesuai dengan kriteria keberlanjutan, pembuatan kesepakatan bersama antar perusahaan dalam satu jaringan rantai nilai untuk bersama-sama mengurangi dampak sosial dan lingkungan, dan lain sebagainya.

### Implikasi GIC

Penelitian-penelitian sebelumnya mengulas berbagai pengaruh penerapan konsep GIC terhadap berbagai variabel. Benevene et al. (2021) dan Chen (2008) menyimpulkan bahwa GIC memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan GIC oleh perusahaan dapat meningkatkan daya jual perusahaan dibandingkan kompetitornya. Sementara itu, Yusliza et al. (2019) menyimpulkan bahwa GIC memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keberlanjutan. Konsep GIC mengadopsi prinsip-prinsip keberlanjutan sehingga dapat meningkatkan kinerja keberlanjutan perusahaan.



GIC juga memiliki dampak terhadap inovasi produk lingkungan perusahaan sebagaimana hasil penelitian Delgado-Verde et al. (2014). GSC yang merupakan bagian dari GIC menjadi mediator antara GIC dan inovasi produk lingkungan. Produk-produk inovasi yang berorientasi lingkungan dapat ditingkatkan dengan penerapan konsep GIC. Hal tersebut dapat terjadi karena dengan penerapan prinsip GIC karyawan akan lebih memiliki wawasan lingkungan yang lebih baik sehingga menjadi dasar dalam menciptakan inovasi produk perusahaan.

### **Implementasi GHRM**

Implementasi GHRM melibatkan praktik manajemen sumber daya manusia tradisional yang selaras dengan tujuan lingkungan dan dimensi manajemen sumber data strategis mereka dalam organisasi (Gholami et al., 2016). Beberapa studi empiris mengusulkan penggunaan sekelompok praktik GHRM daripada praktik individual yaitu *green hiring*, *green training and involvement*, dan *green performance management and compensation* (Mousa & Othman, 2020). Proses rekrutmen dan seleksi (*green hiring*) merupakan praktik GHRM dengan mengadopsi kriteria lingkungan dalam seleksi dan prosedur perekrutan. Praktik tersebut di antaranya dapat dilakukan dengan merekrut karyawan yang memiliki pengetahuan tentang lingkungan, mencantumkan deskripsi pekerjaan yang mencakup aspek lingkungan pekerjaan dalam pengumuman lowongan pekerjaan dan memberikan pesan dalam iklan lowongan pekerjaan yang mencakup nilai-nilai lingkungan organisasi (Siyambalapitiya et al., 2018); pemilihan karyawan dipilih berdasarkan standar lingkungan (Longoni et al., 2018); proses perekrutan menggunakan media sosial dan portal pekerjaan online untuk perekrutan (Mishra, 2017).

Proses pelatihan (*green training and involvement*) merupakan praktik GHRM dengan melakukan peningkatan sistem penghargaan dan kompetensi, yang memperkuat kinerja organisasi, dan meningkatkan komitmen terhadap inisiatif lingkungan, sehingga memungkinkan karyawan berpartisipasi dalam kemajuan lingkungan. Praktik tersebut diantaranya dilakukan dengan adanya program pelatihan tentang lingkungan diberikan kepada individu dan memilih topik pelatihan lingkungan yang sesuai dan modern (Nejati et al., 2017), memprioritaskan pelatihan lingkungan (Yusliza et al., 2017); melibatkan karyawan melalui feedback dalam perumusan kebijakan lingkungan organisasi (Mishra, 2017); dan memasukan pelatihan lingkungan sebagai tujuan dan aspek pengembangan lingkungan organisasi (Siyambalapitiya et al., 2018).

Proses manajemen kinerja (*green performance management and compensation*) merupakan praktik ghrm dengan mengidentifikasi tujuan hijau untuk semua karyawan yang memungkinkan menerjemahkan tujuan lingkungan ke dalam rencana aksi untuk semua tenaga kerja, perusahaan harus mendukung strategi lingkungan dengan menggunakan kriteria kinerja lingkungan untuk menghargai karyawan mereka. praktik tersebut dilakukan dengan menetapkan tujuan lingkungan sebagai salah satu tujuan organisasi dan menetapkan kinerja lingkungan sebagai salah satu kriteria penilaian kinerja karyawan (Nejati et al., 2017); memberikan penghargaan kepada karyawan atas pencapaian kinerja lingkungan mereka baik penghargaan tunai maupun non-tunai (Siyambalapitiya et al., 2018); dan memberikan hukuman kepada karyawan karena ketidakpatuhan terhadap standar lingkungan dalam organisasi (Mousa & Othman, 2020).

### **Implikasi GHRM**

Penerapan GHRM dalam aktivitas organisasi berimplikasi pada berbagai aspek dalam organisasi. Beberapa hasil penelitian yang mengulas hubungan antara GHRM dengan aspek-aspek lainnya. Hasil penelitian-penelitian tersebut mengindikasikan bahwa penerapan GHRM menjadi salah satu aspek penting yang dapat mempengaruhi aspek lainnya dalam organisasi dan selaras dengan tujuan keberlanjutan organisasi. Sebagian besar hasil penelitian





menunjukkan bahwa GHRM berimplikasi terhadap kinerja organisasi khususnya kinerja lingkungan dan sosial (Mousa & Othman, 2020). GHRM secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Kinerja lingkungan dan sosial organisasi dapat meningkat dengan adanya penerapan GHRM dalam organisasi. Hal tersebut karena kinerja sosial diukur dengan indikator-indikator yang diterapkan dalam aktivitas GHRM sehingga dengan adanya penerapan GHRM semakin banyak indikator yang dapat digunakan menjadi dasar penilaian kinerja lingkungan dan sosial organisasi.

Selain memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi, beberapa penelitian menjelaskan bahwa GHRM memiliki hubungan tidak langsung terhadap kinerja organisasi. GHRM menjadi salah satu aspek yang memediasi hubungan antara *green human capital* dan kinerja organisasi (Khan et al., 2022). Hal tersebut menunjukkan bahwa GHRM berimplikasi pada penguatan atau pelemahan kinerja organisasi yang bersumber dari aspek lain.

Praktik GHRM juga berimplikasi pada hubungan dengan pelanggan organisasi yang dimoderasi oleh praktik *corporate social responsibility* (CSR) (Freitas et al., 2020). Disamping penerapan GHRM, organisasi perlu melakukan aktivitas CSR agar GHRM yang dijalankan dapat memberikan dampak positif terhadap hubungan dengan pelanggan. Hal tersebut disebabkan karena aktivitas CSR menjadi aktivitas yang memberikan kesan positif bagi pihak eksternal organisasi yaitu pelanggan, sehingga organisasi dianggap memiliki kepedulian terhadap sosial dan lingkungan. Sementara itu, penerapan GHRM menjadi aktivitas yang memberikan kesan positif pada pihak internal organisasi, sehingga antara pihak internal dan pihak eksternal organisasi sama-sama memiliki kesan positif bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap lingkungan.

GHRM juga berimplikasi pada terciptanya budaya organisasi hijau yang ramah terhadap lingkungan dan sosial (Roscoe et al., 2019). Terciptanya budaya organisasi hijau tidak terlepas dari penerapan GHRM sebagai suatu kebijakan yang memaksa perilaku karyawan untuk menjalankan setiap kebijakan tersebut. Meskipun pada awalnya perilaku karyawan dilakukan berdasarkan tuntutan kebijakan organisasi namun pada akhirnya akan menjadikan kebijakan yang ramah lingkungan tersebut sebagai suatu hal biasa yang tanpa disadari telah membudaya dalam organisasi.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Konsep GIC terdiri dari 3 aspek yakni *green human capital*, *green structure capital*, dan *green relationship capital*. Implikasi penerapan GIC memiliki dampak positif apabila diterapkan dalam suatu organisasi yaitu dapat meningkatkan kinerja keberlanjutan dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Oleh karena itu, GIC sangat layak untuk dipertimbangkan bagi organisasi baik di sektor publik maupun sektor privat. GIC dapat digunakan sebagai bagian dari strategi organisasi di masa mendatang karena perkembangan global isu sosial dan lingkungan saat ini sangat dinamis.

Konsep GHRM dapat didefinisikan sebagai penerapan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam setiap aktivitas manajemen sumber daya manusia. Konsep GHRM dapat dipraktikkan pada beberapa tahapan manajemen SDM seperti proses rekrutmen yang memanfaatkan media online dan mengurangi penggunaan kertas, proses pelatihan terkait lingkungan kerja, dan proses manajemen kinerja berupa penerapan indikator lingkungan sebagai indikator kinerja pegawai. Praktik-praktik GHRM tersebut berimplikasi pada aspek-aspek organisasi lainnya seperti kinerja organisasi, budaya organisasi yang ramah lingkungan, dan hubungan yang lebih baik dengan pelanggan. Aspek-aspek tersebut terpengaruh baik langsung maupun tidak langsung dengan adanya praktik-praktik GHRM yang dilakukan oleh organisasi.



### Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan hanya mengkategorikan literatur yang diulas ke dalam 2 kategori utama yaitu praktik dan implikasi penerapan. Oleh karena itu, penelitian masih kurang dapat menggali lebih dalam mengenai pembahasan lainnya dalam literatur yang diteliti. Selain itu, penelitian ini lebih memfokuskan pada literatur secara terpisah antara GIC dan GHRM, sehingga kurang dapat memberikan hubungan yang relevan antara GIC dan GHRM baik dari sisi konsep, praktik, dan implikasinya.

### Saran

Penelitian selanjutnya agar dapat melakukan penelitian dengan perluasan kategorisasi terhadap literatur yang diteliti sehingga pembahasan literatur dapat lebih luas dan mencakup semua hal dari setiap penelitian. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menganalisis konsep GIC dan GHRM secara simultan sehingga dapat diketahui hubungan yang relevan antara GIC dan GHRM. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan metode yang lebih komprehensif baik dengan menggunakan *systematic literature review* atau *meta analysis* untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih empiris. Penelitian ini mengindikaasikan bahwa institusi pemerintah terkait dapat membut kebijakan terkait dengan kinerja keberlanjutan perusahaan dalam mengidentifikasi, membuat ringkasan praktik-praktik GIC dan GHRM agar dapat menjadi pedoman bagi seluruh perusahaan untuk penerapan konsep GIC dan GHRM..

### DAFTAR PUSTAKA

- Benevene, P., Buonomo, I., Kong, E., Pansini, M., & Farnese, M. L. (2021). Management of green intellectual capital: Evidence-based literature review and future directions. *Sustainability (Switzerland)*, 13(15), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su13158349>
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- Chang, C. H., & Chen, Y. S. (2012). The determinants of green intellectual capital. *Management Decision*, 50(1), 74–94. <https://doi.org/10.1108/00251741211194886>
- Chen, Y. S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 271–286. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9349-1>
- Chen, Y. S., Lin, J. M.-J., & Chang, C. H. (2006). The influence of intellectual capital on new product development performance – the manufacturing companies of Taiwan as an example. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(10), 1323–1339. <https://doi.org/10.1080/14783360601058979>
- Delgado-Verde, M., Amores-Salvadó, J., Martín-De Castro, G., & Navas-López, J. E. (2014). Green intellectual capital and environmental product innovation: The mediating role of green social capital. *Knowledge Management Research and Practice*, 12(3), 261–275. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.1>
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366–373. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)00016-2](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)00016-2)
- Fang, L., Shi, S., Gao, J., & Li, X. (2022). The mediating role of green innovation and green culture in the relationship between green human resource management and environmental performance. *PLoS ONE*, 17(9), 1–24. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274820>
- Firmansyah, A. (2017). Pengaruh green intellectual capital dan manajemen lingkungan organisasi terhadap green organizational identity dan dampaknya terhadap green competitive advantage. *Substansi*, 1(1), 183–219. <https://doi.org/10.35837/subs.v1i1.215>
- Firmansyah, A., Qadri, R. A., & Arfiansyah, Z. (2021). The green supply chain and sustainability performance in emerging country. *Journal of Governance and Regulation*, 10(1), 139–152. <https://doi.org/10.22495/jgrv10i1art13>



- Freitas, W. R. de S., Caldeira Oliveira, J. H., Teixeira, A. A., & Stefanelli, N. O. (2020). Green human resource management, corporate social responsibility and customer relationship management: relationship analysis in the Brazilian context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(7), 1705–1727. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2019-0597>
- Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M. Z. M., Sharif, S., & Zakuan, N. (2016). State-of-the-art Green HRM System: sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production Journal*, 124, 142–163. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.105>
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2015). PSAK 19 Aset Takberwujud. In *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan*. <http://iaiglobal.or.id/v03/standar-akuntansi-keuangan/pernyataan-sak-20-psak-19-aset-takberwujud>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>
- Jirakraisiri, J., Badir, Y. F., & Frank, B. (2021). Translating green strategic intent into green process innovation performance: the role of green intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 22(7), 43–67. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2020-0277>
- Khan, K., Shams, M. S., Khan, Q., Akbar, S., & Niazi, M. M. (2022). Relationship among green human resource management, green knowledge sharing, green commitment, and green behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924492>
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2020). *Intermediate accounting: IFRS Edition, 4th Edition*. John Wiley & Sons, Inc. [https://www.google.co.id/books/edition/Intermediate\\_Accounting/VXH5twEACAAJ?hl=en](https://www.google.co.id/books/edition/Intermediate_Accounting/VXH5twEACAAJ?hl=en)
- Longoni, A., Luzzini, D., & Guerici, M. (2018). Deploying environmental management across functions: the relationship between green human resource management and green supply chain management. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1081–1095. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3228-1>
- Malik, S. Y., Cao, Y., Mughal, Y. H., Kundi, G. M., Mughal, M. H., & Ramayah, T. (2020). Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital. *Sustainability*, 12(8), 1–24. <https://doi.org/10.3390/SU12083228>
- Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762–788. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1079>
- 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>
- Nejati, M., Rabiei, S., & Chiappetta Jabbour, C. J. (2017). Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Journal of Cleaner Production*, 168, 163–172. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.213>
- 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>



- Pham, N. T., Hoang, H. T., & Phan, Q. P. T. (2020). Green human resource management: a comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower*, 41(7), 845–878. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0350>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Siyambalapitiya, J., Zhang, X., & Liu, X. (2018). Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. *Journal of Cleaner Production*, 201(02), 542–555. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.305>
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. Doubleday/Currency. [https://books.google.co.id/books/about/Intellectual\\_Capital.html?id=3eDtAAAAMAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.co.id/books/about/Intellectual_Capital.html?id=3eDtAAAAMAAJ&redir_esc=y)
- 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>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Farooq, K., & Tanveer, M. I. (2023). Accentuating the interconnection between green intellectual capital, green human resource management and sustainability. *Benchmarking*, 30(8), 2783–2808. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2021-0641>
- 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>
- 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>
- Yusliza, Mohd Yusoff, Othman, N. Z., & Jabbour, C. J. C. (2017). Deciphering the implementation of green human resource management in an emerging economy. *Journal of Management Development*, 36(10), 1230–1246. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2017-0027>
- Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of green HRM behaviors: a cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117–139. <https://doi.org/10.1177/239700221102500204>