

INTEGRASI *GREEN*HRM DAN PRINSIP DEI DALAM MEWUJUDKAN ORGANISASI BERKELANJUTAN DAN INKLUSIF

Maria Praska Saputri

Management Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Perbanas Institute, Indonesia

*e-mail: mpraskaputri@gmail.com

Article Info	Abstract
Article history: Received 05 29, 2025 Revised 06 10, 2025 Accepted 06 30, 2025 Keywords: Green Human Resource Management Diversity Equity Inclusion	<i>This study explores the integration of Green Human Resource Management (GHRM) and Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) principles in developing sustainable, inclusive, and innovative organizations, while also preparing future leaders who are adaptable to change. The research highlights the role of green organizational culture as a mediator linking GHRM practices, environmentally focused training, and green innovation—collectively enhancing employee engagement and operational efficiency. Findings indicate that effective GHRM implementation contributes to reducing carbon footprints, optimizing resource management, and fostering workplace diversity. Meanwhile, DEI practices have been shown to improve talent retention, team collaboration, and employee satisfaction, ultimately enhancing overall organizational performance. However, challenges such as resistance to change and work-related stress remain significant barriers that require adaptive and collaborative implementation strategies. Thus, the integration of GHRM and DEI is expected to promote a forward-thinking and sustainable work environment and support the emergence of future leaders with a strong commitment to sustainability.</i>
Article Info	Abstrak
Sejarah artikel: Diterima 29 05, 2025 Direvisi 10 06, 2025 Diterima 30 06, 2025 Kata kunci: Organisasi berkelanjutan Pemimpin masa depan Budaya organisasi hijau.	Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji integrasi antara Green Human Resource Management (GHRM) dan prinsip Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) dalam membentuk organisasi yang berkelanjutan, inklusif, dan inovatif, sekaligus mempersiapkan pemimpin masa depan yang adaptif terhadap perubahan. Fokus utama studi ini adalah pada peran budaya organisasi hijau sebagai mediator yang menghubungkan praktik GHRM, pelatihan berbasis lingkungan, dan inovasi hijau, yang secara keseluruhan mendorong keterlibatan karyawan dan efisiensi operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi GHRM yang efektif mampu mengurangi jejak karbon, mengoptimalkan pengelolaan sumber daya alam, dan memperkuat keberagaman di tempat kerja. Di sisi lain, prinsip DEI terbukti meningkatkan retensi talenta, kolaborasi tim, dan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Namun, tantangan seperti resistensi terhadap perubahan dan tekanan kerja tetap menjadi hambatan yang harus diatasi melalui pendekatan implementasi yang adaptif dan kolaboratif. Oleh karena itu, integrasi GHRM dan DEI diharapkan dapat membentuk lingkungan kerja yang progresif dan berkelanjutan serta memfasilitasi lahirnya pemimpin masa depan yang berorientasi pada nilai keberlanjutan.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi dinamika global yang ditandai dengan perubahan iklim, transformasi digital, serta peningkatan kesadaran sosial, organisasi masa kini dituntut untuk mengadopsi pendekatan yang lebih berkelanjutan dan inklusif. Dua pendekatan strategis yang mendapatkan perhatian luas dalam literatur manajemen sumber daya manusia adalah Green Human Resource Management (GHRM) dan Diversity, Equity, and Inclusion (DEI). Keduanya dinilai mampu mendorong terciptanya organisasi yang tidak hanya efisien secara operasional, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan (Roscoe et al., 2019; Bhushan & Kumar, 2024).

Prinsip DEI menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang adil, beragam, dan inklusif. Dalam berbagai sektor, penerapan DEI telah terbukti meningkatkan daya tarik bakat, inovasi tim, serta loyalitas dan komitmen karyawan (Fritz & Gresham, 2024; Friman et al., 2024). Di sisi lain, praktik GHRM mendukung tujuan keberlanjutan melalui pengelolaan SDM berbasis lingkungan, pelatihan ramah lingkungan, serta pembentukan budaya organisasi hijau yang menjadi mediasi penting bagi peningkatan perilaku pro-lingkungan karyawan (Arzamasova & Esaulova, 2022; Yoo, 2024). Kedua pendekatan ini juga memiliki kontribusi dalam membentuk future leader yang adaptif terhadap perubahan sosial maupun ekologi.

Dalam konteks transformasi organisasi modern, teknologi menjadi pengungkit utama untuk penerapan GHRM dan DEI. Platform berbasis cloud, pelatihan e-learning, serta sistem informasi SDM hijau memungkinkan perusahaan mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dan inklusi secara sistematis (Bansal et al., 2023). Meskipun demikian, tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan digital skills, serta stres kerja masih menjadi hambatan utama yang perlu dihadapi melalui kepemimpinan inklusif berbasis data dan strategi pengelolaan perubahan yang adaptif (Danirmala, 2022).

Oleh karena itu, kajian mengenai integrasi GHRM dan prinsip DEI menjadi penting untuk mengidentifikasi sinergi antara keberlanjutan lingkungan dan inklusi sosial dalam praktik manajemen SDM. Penelitian ini berupaya menjawab kebutuhan akan model organisasi masa depan yang mampu mengatasi tantangan global melalui pendekatan manajemen SDM yang holistik, inovatif, dan inklusif, sekaligus mendukung pembangunan berkelanjutan dalam jangka panjang.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan 4 pertanyaan pada penelitian ini:

1. Bagaimana prinsip-prinsip DEI dan GHRM dapat diterapkan untuk mempersiapkan pemimpin masa depan yang berkelanjutan?
2. Bagaimana integrasi teknologi dapat mendukung pelaksanaan praktik DEI dan GHRM dalam organisasi?
3. Mengapa penting bagi *future leader* untuk memahami dan mengimplementasikan prinsip *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI) dalam organisasi?
4. Bagaimana future leader dapat secara efektif mempromosikan *Diversity, Equity, and Inclusion* di tempat kerja, terutama dalam pengambilan keputusan strategis dan manajemen tim?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisa pengaruh prinsip *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI) dalam menciptakan organisasi yang inklusif, inovatif dan berkelanjutan melalui pimpinan masa depan
2. Mengeksplorasi peran strategis *Green Human Resources Management* (GHRM) dalam meningkatkan kinerja lingkungan, sosial, dan keberlanjutan organisasi di berbagai sektor.
3. Mengidentifikasi sinergi antara budaya organisasi inklusif dan praktik GHRM dalam mempersiapkan pemimpin masa depan yang adaptif terhadap tantangan global.

4. Mengkaji peran teknologi sebagai fasilitator utama dalam penerapan praktik DEI dan GHRM, khususnya dalam mendukung keberagaman, inklusi, dan efisiensi operasional.
5. Memberikan rekomendasi strategis untuk meminimalkan hambatan implementasi, seperti resistensi terhadap perubahan dan stres kerja, melalui pendekatan kepemimpinan inklusif berbasis bukti.

Tujuan utama dari penelitian ini untuk dapat melihat dampak penerapan *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI) dan *Green Human Resources Management* (GHRM) terhadap inovasi, kinerja lingkungan, dan keberlanjutan organisasi. Selain itu, penelitian ini mengeksplorasi peran teknologi dan kepemimpinan inklusif dalam mengatasi hambatan implementasi, seperti resistensi terhadap perubahan dan stres kerja. Akhirnya, penelitian ini bertujuan merumuskan strategi berbasis bukti untuk menciptakan sinergi antara budaya organisasi inklusif dan praktik GHRM dalam mempersiapkan pemimpin masa depan yang berkomitmen pada pembangunan berkelanjutan.

2. TELAAH PUSTAKA

Keragaman, kesetaraan, dan inklusi (*Diversity, Equity, and Inclusion* – DEI) merupakan fondasi penting dalam pembentukan organisasi yang inklusif, inovatif, dan berkelanjutan. Menurut Bhushan dan Kumar¹, penerapan prinsip DEI dapat mendorong peningkatan inovasi, memperkuat daya tarik organisasi terhadap talenta unggul, serta meningkatkan komitmen karyawan terhadap tujuan bersama organisasi. Studi yang dilakukan oleh Fritz dan Gresham² serta Friman et al.³ juga menunjukkan bahwa penerapan DEI dalam sektor keperawatan, kedokteran olahraga, hingga esports tidak hanya meningkatkan kebahagiaan dan kepuasan karyawan, tetapi juga memperbaiki proses pengambilan keputusan strategis serta memperkuat reputasi organisasi. Dalam konteks ini, **kepemimpinan inklusif** berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan beragam individu, serta mendorong terciptanya budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif.

Di sisi lain, pendekatan *Green Human Resource Management* (GHRM) menjadi sangat relevan dalam era keberlanjutan organisasi. Roscoe et al.⁴ dan Yoo⁵ menekankan bahwa praktik GHRM yang terstruktur dapat mengurangi jejak karbon, menjaga kelestarian sumber daya alam, serta meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan melalui pembentukan budaya organisasi hijau. Dalam implementasinya, teknologi menjadi faktor pendukung utama. Pemanfaatan platform cloud, e-learning, dan digital HR tools telah terbukti memperkuat kesadaran ekologis dan efisiensi operasional karyawan⁶. Namun demikian, tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya kesiapan digital, serta stres kerja yang tinggi sering kali menghambat optimalisasi penerapan GHRM⁷. Hal ini menunjukkan perlunya pendekatan manajemen perubahan yang inklusif dan adaptif.

Integrasi antara prinsip DEI dan GHRM menawarkan peluang strategis untuk membentuk organisasi yang berdaya saing, tangguh, dan bertanggung jawab secara sosial serta lingkungan. Abbas et al.⁸ mengemukakan bahwa kepemimpinan inklusif hijau berkontribusi pada peningkatan kinerja berkelanjutan melalui pengelolaan keberagaman dan penguatan inovasi lingkungan. Dalam perspektif yang serupa, Arzamasova dan Esaulova⁹ menekankan peran budaya organisasi hijau sebagai penghubung antara praktik GHRM dengan perilaku ramah lingkungan karyawan. Dengan integrasi teknologi serta strategi berbasis bukti, organisasi tidak hanya dapat mengatasi hambatan implementasi, tetapi juga mempersiapkan pemimpin masa depan yang memiliki komitmen kuat terhadap prinsip keberlanjutan, inklusivitas, dan inovasi berkelanjutan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan sistematis dalam eksplorasi literatur ilmiah dengan memanfaatkan platform SCISPACE (<https://typeset.io>) sebagai alat bantu utama. Platform ini menawarkan fitur-fitur canggih seperti integrasi dengan basis data akademik dan kemampuan pemrosesan bahasa alami, yang sangat membantu dalam menyederhanakan proses peninjauan pustaka. Peneliti memanfaatkan dua fitur utama dari SCISPACE, yaitu fitur *Tinjauan Pustaka* untuk menelusuri teori dan

konsep kunci, serta fitur *Artikel Jurnal* untuk menemukan publikasi yang relevan dengan fokus penelitian secara sistematis. Dari proses penelusuran tersebut, terpilih 40 artikel paling relevan yang dianalisis lebih lanjut untuk menjamin kualitas dan ketepatan hasil yang diperoleh. Pendekatan ini menegaskan pentingnya peran teknologi digital dalam mendukung proses penelitian yang efisien, akurat, dan berbasis data terkini.

Selain eksplorasi literatur, penelitian ini juga melibatkan proses analisis data dengan bantuan perangkat lunak NVivo, yang dirancang khusus untuk mengelola dan menganalisis data kualitatif yang kompleks seperti wawancara, dokumen, atau data berbasis teks lainnya, termasuk dari media sosial. Penelitian ini mengadopsi pendekatan **grounded theory** sebagaimana dijelaskan oleh Gioia et al. (2012), dengan mengembangkan konsep tingkat pertama dari data kualitatif yang berpusat pada narasi informan. Konsep-konsep tersebut kemudian ditransformasi menjadi tema tingkat kedua yang bersifat teoritis melalui proses diskusi dan refleksi di antara peneliti. Hasil analisis ini akhirnya dirumuskan ke dalam tiga dimensi utama: (a) bentuk inisiatif keberlanjutan, (b) faktor-faktor yang mendorong dan menghambat implementasi keberlanjutan, serta (c) strategi membangun organisasi yang berkelanjutan.

Untuk melengkapi pendekatan kualitatif, penelitian ini juga mengadopsi metode deskriptif **kuantitatif** dalam mengolah data statistik. Pendekatan ini dipilih karena mampu menyederhanakan proses analisis dengan penggunaan angka dan grafik, serta dinilai efisien dalam hal waktu dan sumber daya (Creswell & Creswell, 2017). Data kuantitatif dikumpulkan melalui **kuesioner daring** dengan skala Likert, dan dianalisis dengan menggunakan NVivo. Selain itu, dilakukan analisis lanjutan menggunakan Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) untuk menguji secara menyeluruh hubungan-hubungan antar variabel dalam model penelitian. Teknik ini memungkinkan pengujian hipotesis secara ketat dan memberikan pemahaman mendalam terhadap keterkaitan antar konstruk yang diteliti (Saunders & Lewis, 2017).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penggabungan praktik Green Human Resource Management (GHRM) dengan prinsip Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) memberikan kontribusi strategis dalam membangun organisasi yang tidak hanya berorientasi pada keberlanjutan lingkungan, tetapi juga pada nilai-nilai inklusivitas dan inovasi. Budaya organisasi hijau berperan sebagai katalisator yang mendorong partisipasi aktif karyawan dalam aktivitas ramah lingkungan, menumbuhkan kreativitas berbasis keberlanjutan, dan mendukung pencapaian kinerja sosial dan lingkungan yang lebih baik. Penerapan prinsip DEI turut memperkuat kualitas hubungan antarindividu dalam organisasi, meningkatkan keterlibatan dan retensi talenta, serta menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan adaptif terhadap perbedaan.

Meskipun integrasi ini menunjukkan banyak potensi positif, proses penerapannya di lapangan tidak luput dari tantangan. Hambatan utama yang teridentifikasi meliputi resistensi terhadap perubahan budaya kerja dan tingginya tingkat stres organisasi, yang dapat melemahkan efektivitas inisiatif GHRM maupun DEI. Oleh karena itu, keberhasilan dalam mengimplementasikan integrasi keduanya sangat bergantung pada strategi kepemimpinan yang inklusif, adaptif, dan berbasis bukti.

Penelitian ini juga menyoroti pentingnya budaya organisasi hijau sebagai penghubung antara pelatihan berbasis lingkungan, pengembangan kebijakan hijau, dan peningkatan inovasi ramah lingkungan. Budaya tersebut terbukti mendorong efisiensi energi, meningkatkan pengelolaan sumber daya, serta memperbaiki kualitas kinerja lingkungan perusahaan secara keseluruhan. Efektivitas penerapan budaya organisasi hijau sangat ditentukan oleh faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan hijau yang visioner dan kesadaran kolektif karyawan akan pentingnya isu-isu keberlanjutan.

Kontribusi GHRM juga terlihat dalam berbagai inisiatif organisasi, seperti upaya pengurangan jejak karbon, konservasi sumber daya, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi ramah lingkungan untuk memperkuat efisiensi operasional. Keberhasilan inisiatif ini diperkuat oleh dukungan dari **motivasi intrinsik karyawan**, pelatihan berorientasi ekologi, dan pendekatan manajemen SDM yang bersifat

inklusif. Ketiga elemen tersebut membentuk sinergi yang menjadikan tenaga kerja lebih peka terhadap isu lingkungan dan lebih inovatif dalam menghadapi tantangan bisnis.

Kepemimpinan inklusif juga menjadi kunci dalam mengelola keberagaman tenaga kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat serta berkelanjutan. Walaupun demikian, tantangan seperti resistensi budaya dan kurangnya kapasitas adaptif perlu dijawab dengan strategi kolaboratif yang menyeluruh, agar tercapai keberhasilan jangka panjang dalam membentuk organisasi yang berdaya saing tinggi dan sensitif terhadap perubahan global.

Di sisi lain, penerapan prinsip DEI terbukti meningkatkan efektivitas organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan produktif. Selain berdampak positif terhadap retensi tenaga kerja dan reputasi organisasi, DEI juga memperkuat kualitas pengambilan keputusan strategis. Di berbagai industri seperti pendidikan dan sektor digital, prinsip ini terbukti mendorong transformasi struktural menuju sistem yang lebih kreatif, adil, dan kompetitif. Faktor pendukung utama implementasi DEI adalah pelatihan terstruktur dan kepemimpinan yang inklusif, yang dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan serta membuka ruang untuk inovasi.

Peran teknologi digital sangat vital dalam mendukung implementasi GHRM dan DEI. Penggunaan platform berbasis cloud, e-learning, serta analitik data memungkinkan perusahaan untuk menjalankan inisiatif keberlanjutan dan inklusivitas secara lebih efisien dan terukur. Namun, adopsi teknologi ini juga membawa tantangan, seperti keterbatasan keterampilan digital di kalangan karyawan dan kebutuhan investasi yang cukup besar. Untuk mengatasi hambatan ini, organisasi perlu mengembangkan strategi pelatihan yang berkelanjutan guna memastikan kesiapan digital karyawan serta efektivitas sistem yang diterapkan.

Lebih jauh lagi, penelitian ini menekankan pentingnya pengembangan pemimpin masa depan yang memiliki orientasi kuat terhadap keberlanjutan. Pemimpin yang mampu mengelola talenta secara strategis, memahami nilai DEI dan GHRM, serta siap menghadapi disrupsi sosial dan lingkungan, akan menjadi aset penting bagi organisasi dalam menciptakan ekosistem kerja yang inklusif, inovatif, dan berkelanjutan secara jangka panjang.

Rekomendasi yang dapat diterapkan di Organisasi yaitu:

1. Peningkatan pelatihan hijau dan inklusif
Membekali karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menghadapi perubahan organisasi, sehingga mampu berkontribusi dalam upaya keberlanjutan.
2. Pengembangan kebijakan yang fleksibel
Mengakomodasi kebutuhan karyawan yang beragam dan meningkatkan retensi talenta dengan menciptakan kebijakan yang inklusif dan adaptif.
3. Penguatan kepemimpinan hijau
Mengimplementasikan program pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada keberlanjutan dan inklusi untuk mendorong budaya kerja yang mendukung inovasi.
4. Investasi dalam teknologi hijau
Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memperkuat upaya keberlanjutan jangka panjang.

5. KESIMPULAN

Implementasi strategi organisasi yang menekankan pada keberlanjutan, inklusivitas, dan inovasi dilakukan melalui pendekatan yang memprioritaskan nilai-nilai lingkungan hidup serta prinsip keadilan sosial. Green Human Resource Management (GHRM) memainkan peran krusial dalam mendorong keterlibatan karyawan, meningkatkan kreativitas yang berwawasan lingkungan, serta memperkuat kinerja organisasi dalam aspek sosial dan ekologis. Dalam konteks ini, budaya organisasi hijau berfungsi sebagai penghubung utama yang menjembatani antara kebijakan SDM dan tindakan nyata organisasi terhadap isu-isu keberlanjutan. Melalui integrasi nilai lingkungan ke dalam praktik SDM, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang tidak hanya inovatif, tetapi juga memiliki kesadaran ekologis yang tinggi.

Sementara itu, prinsip Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) terbukti efektif dalam menciptakan tempat kerja yang lebih terbuka, produktif, dan responsif terhadap keberagaman. Tidak hanya berdampak pada peningkatan retensi karyawan dan performa finansial, penerapan DEI juga memperkuat reputasi organisasi, menumbuhkan kepercayaan internal, dan mendukung pengambilan keputusan strategis yang lebih adil. Kepemimpinan inklusif serta kebijakan berbasis data dan bukti ilmiah menjadi katalisator dalam mendorong transformasi organisasi ke arah yang lebih setara dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Dalam sektor manufaktur maupun sektor lainnya, budaya organisasi hijau juga memberikan pengaruh nyata terhadap komitmen karyawan dalam mengimplementasikan praktik ramah lingkungan, efisiensi energi, dan pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan. Keberhasilan pelaksanaan strategi ini sangat ditentukan oleh keselarasan antara budaya organisasi yang dibangun dengan struktur serta arah implementasi yang tepat.

Oleh karena itu, pengembangan pemimpin masa depan perlu diarahkan pada penguatan kapasitas manajemen talenta dan pembentukan komitmen jangka panjang terhadap agenda pembangunan berkelanjutan. Praktik GHRM yang dikombinasikan dengan kepemimpinan hijau dan pendekatan inovatif akan memperkuat kontribusi organisasi terhadap kinerja lingkungan sekaligus membentuk kultur kerja yang inklusif, progresif, dan adaptif terhadap tantangan global.

REFERENSI

- [1] B. R. Kumar, *Diversity, equity and inclusion: Best practices for fostering an inclusive workplace culture in the digital age*, 2024. [Online]. Available: <https://economic-sciences.com/index.php/journal/article/view/88>. doi: 10.69889/a2defb90
- [2] F. A. Rachmawati and F. Purnomosidi, *Manajemen sumber daya manusia hijau (Green HRM): Tren penting untuk mendukung kinerja berkelanjutan*, 2024. [Online]. Available: <https://www.doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v2i2.3091>
- [3] Bhardwaj, A. Kar, S. Bohidar, and G. Ramkumar, *Green HRM awareness and training in higher education institutions*, 2024. [Online]. Available: <https://typeset.io/papers/green-hrm-awareness-and-training-in-higher-education-31pt35qml2wb>
- [4] Weber-Lewerenz and I. Vasiliu-Feltes, *Empowering digital innovation by diverse leadership in ICT – A roadmap to a better value system in computer algorithms*, 2022. [Online]. Available: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41463-022-00123-7>. doi: 10.17645/si.v2i1.37
- [5] A. Mostafa and R. S. Saleh, *The relationship between green human resource management practices and organizational citizenship behavior*, 2023. [Online]. Available: <https://ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/0/48544>. doi: 10.5539/ibr.v16n4p15
- [6] Jaganjac, K. W. Hansen, H. Lunde, and J. A. Hunnes, *The role of organizational culture and structure in implementing sustainability initiatives*, 2024. [Online]. Available: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/beer.12710>. doi: 10.1111/beer.12710
- [7] Caldwell, K. Anderson, and T. Rutledge, *Diversity, equity, and inclusion – Insights from a justice perspective*, 2023. [Online]. Available: <https://www.sciedupress.com/journal/index.php/bmr/article/view/23332>
- [8] A. Grant and A. Allweiss, *Tracing the arc: The shifting conceptualizations of educational “disadvantage” and “diversity” at the University of Wisconsin-Madison*, 2024. doi: 10.5430/bmr.v12n2p5
- [9] Martin, *Diversity, equity and inclusion*, 2023. [Online]. Available: <https://academic.oup.com/itnow/article-abstract/65/4/38/7442727>. doi: 10.1093/itnow/bwad125
- [10] Lanatri, *The mediating role of green training to the influence of green organizational culture to green organizational citizenship behavior and green employee involvement*, 2022. [Online]. Available: <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/ijhcm/article/view/26668>. doi: 10.21009/IJHCM.06.01.6
- [11] M. Fritz and A. Gresham, *Diversity, equity, inclusion: Where do you start?*, 2024. [Online]. Available: https://journals.lww.com/naqjournal/abstract/2024/01000/diversity_equity_inclusion_where_do_you_start_3.aspx. doi: 10.1097/NAQ.0000000000000614

- [12] S. Arzamasova, *Effects of HR management on employee environmental behaviour: The role of green organizational culture*, 2009. [Online]. Available: <https://upravlennets.usue.ru/en/issues-2022/1028>
- [13] Bulińska-Stangrecka and A. Bagieńska, *Culture-based green workplace practices as a means of conserving energy and other natural resources in the manufacturing sector*, 2021. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/1996-1073/14/19/6305>. doi: 10.3390/en14196305
- [14] F. A. Rachmawati and F. Purnomosidi, *Manajemen sumber daya manusia hijau (Green HRM): Tren penting untuk mendukung kinerja berkelanjutan*, 2024. [Online]. Available: <https://www.doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v2i2.3091>
- [15] R. Liera, *Taking equity-mindedness to the next level: The equity-minded organization*, 2023. [Online]. Available: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2023.1199174/full>. doi: 10.3389/feduc.2023.1199174
- [16] N. S. Lissy, *Role of green HRM: An empirical study in the colleges of Coimbatore city*, 2021. [Online]. Available: <https://typeset.io/papers/role-of-green-hrm-an-empirical-study-in-the-colleges-of-r9twfbi5el>
- [17] L. Raimi, M. U. Tariq, and J. M. L. Kah, *Diversity, equity, and inclusion as the future workplace ethics: Theoretical review*, 2022. [Online]. Available: <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/304586>. doi: 10.4018/978-1-6684-3657-8.ch001
- [18] D. Merrett, *Response to diversity in a digital world*, 2022. [Online]. Available: <https://typeset.io/papers/response-to-diversity-in-a-digital-world-uy2q4t08>
- [19] M. A. Al Doghan et al., *Organizational environmental culture, environmental sustainability and performance: The mediating role of green HRM and green innovation*, 2022. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/12/7510>. doi: 10.3390/su14127510
- [20] M. Nautiyal, *The intersection of diversity, equity, and inclusion in management practices: A descriptive study*, 2023. [Online]. Available: <http://psychologyandeducation.net/pae/index.php/pae/article/view/7847>
- [21] N. Mahomed and L. Pereira, *The impact of green human resource management practices on digital transformation*, 2023. [Online]. Available: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-40710-9_1
- [22] Nijhawan, *Green HRM – A requirement for sustainable organization*, 2014. [Online]. Available: <https://typeset.io/papers/green-hrm-a-requirement-for-sustainable-organization-human-5dabpqv6fr>
- [23] N. Agarwal, S. Kumar, S. K. Anand, N. Rafique, and M. Dharwal, *Green HRM for sustainable development*, 2021.
- [24] N. Agarwal, S. Kumar, S. K. Anand, N. Rafique, and M. Dharwal, *Tech-enabled sustainable HR strategies: Fostering green practices*, 2023. [Online]. Available: <https://typeset.io/papers/tech-enabled-sustainable-hr-strategies-fostering-green-tjb3noo2>
- [25] N. Nurmala, *Talent management: Preparing future leaders*, 2024. [Online]. Available: <https://typeset.io/papers/talent-management-preparing-future-leaders-6qsai58fkqal>
- [26] O. E. Olusanya, *Workplace diversity, equity, inclusion*, 2023. [Online]. Available: <https://www.doi.org/10.33423/jbd.v23i4.6615>
- [27] R. Bansal, J. Prabhat, M. S. L. Kaushal, *Tech-enabled sustainable HR strategies: Fostering green practices*, 2023. [Online]. Available: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10113050>
- [28] S. Roscoe, N. Subramanian, C. J. C. Jabbour, and T. Chong, *Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development*, 2019. [Online]. Available: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.2277>
- [29] Sathyapriya and R. Kanimozhi, *Green HRM – Delivering high performance HR systems*, 2012. [Online]. Available: <https://typeset.io/papers/green-hrm-delivering-high-performance-hr-systems-1pgs29wtzf>
- [30] S. Joy and A. A. Kumar, *From vision to action*, 2024. [Online]. Available: <https://typeset.io/papers/from-vision-to-action-aupoklxxqe0e>
- [31] Setyawan, *The role of organizational culture in the influence of HR practices, knowledge management, and talent management on organizational performance*, 2021. [Online]. Available: <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/30980>
- [32] S. Cleveland and M. Puente, *Inclusion, diversity, equity, and accessibility*, 2023.

- [33] Taylor, *Diversity, equity, and inclusion leadership*, 2024. [Online]. Available: [https://www.sportsmed.theclinics.com/article/S0278-5919\(23\)00133-3/abstract](https://www.sportsmed.theclinics.com/article/S0278-5919(23)00133-3/abstract)
- [34] T. H. Hogan, B. P. O'Rourke, E. Weeks, G. A. Silvera, and S. Choi, *Top-level leaders and implementation strategies to support organizational diversity, equity, inclusion, and belonging (DEIB) interventions: A qualitative study*, 2023.
- [35] U. Friman, M. Ruotsalainen, and M. Ståhl, *Diversity, equity, and inclusion in esports*, 2024. doi: 10.4324/9781003410591-58
- [36] Y. Wang, *Research on employee green behavior from the perspective of sustainable human resource management: The role of diversity, inclusion, and well-being*, 2024. [Online]. Available: <https://typeset.io/papers/research-on-employee-green-behavior-from-the-perspective-of-5f1jkms5e9r7>
- [37] Weber-Lewerenz, *Creating the foundation for diversity, inclusion, and sustainable digital innovations by education and training*, 2022. [Online]. Available: <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/310712>
- [38] Y. Yoo, *Eco-leadership in action: Integrating green HRM and the new ecological paradigm to foster organizational commitment and environmental citizenship in the hospitality industry*, 2024. [Online]. Available: <https://typeset.io/papers/eco-leadership-in-action-integrating-green-hrm-and-the-new-1kgbspew5hpc>
- [39] Z. Ahmed, M. Khosa, N. T. Nguyen, A. F. O. Faqera, and S. U. Rehman, *Green HRM fostering followers' green creativity: Unfolding the role of environmental concern and employee engagement with eco-initiatives as a serial mediation*, 2024. [Online]. Available: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/caim.12614>. doi: 10.1111/caim.12614
- [40] Z. Abbas, R. Smaliukienė, R. Zamečnik, G. Kalsoom, and E. Cera, *How does green HRM influence environmental and social sustainability in hotels?*, 2023. [Online]. Available: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-420/how-does-green-hrm-influence-environmental-and-social-sustainability-in-hotels>