

Green Human Resource Management dan Organizational Citizenship Behavior for Environment: Menelusuri Peran Ganda (Double-Edged) Work Stress

Silva Dorista¹, Dr. Roby Sambung², Injilly Karmetha³, Rina Aprilianti⁴, Yeri Santika⁵

silvadorista@gmail.com¹, robysambung@feb.upr.ac.id², injillykarmetha@gmail.com³,
rinaaprilianti212@gmail.com⁴, santikayeri@gmail.com⁵

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Palangka Raya, Indonesia^{1*,2}

Abstrak

Green Human Resource Management (GHRM) telah berkembang menjadi paradigma strategis dalam mengintegrasikan keberlanjutan lingkungan ke dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Meskipun GHRM secara konsisten dikaitkan dengan penguatan Organizational Citizenship Behavior for the Environment (OCBE), peran ambivalen work stress dalam relasi tersebut belum terpetakan secara memadai. Studi ini menyintesis 78 artikel terindeks Scopus, Web of Science, dan Emerald Insight (2015–2024) menggunakan protokol PRISMA 2020, dengan memadukan sintesis tematik dan pemetaan bibliometrik. Bukti yang terkumpul menegaskan hubungan positif GHRM–OCBE melalui jalur motivasi intrinsik, identitas hijau, dan pertukaran sosial. Namun secara paralel, GHRM juga membangkitkan work stress yang bersifat bermata dua: eustress hijau mengakselerasi perilaku ekologis sukarela, sedangkan distress kronis—yang termanifestasi sebagai emotional exhaustion, eco-fatigue, dan green burnout—melemahkan OCBE secara signifikan. Arah pengaruh tersebut bersifat kontingen pada kualitas kepemimpinan, iklim organisasi hijau, dan sumber daya psikologis karyawan. Secara teoretis, artikel ini mengembangkan kerangka integratif yang memadukan Conservation of Resources Theory (COR) dan Social Exchange Theory (SET). Secara metodologis, studi ini menyoroti tiga keterbatasan persisten: dominasi desain lintas-seksi, risiko common method bias, serta minimnya bukti longitudinal dan eksperimental—yang sekaligus membingkai agenda riset ke depan.

Kata Kunci: *green human resource management; organizational citizenship behavior for environment; work stress; emotional exhaustion; green burnout; conservation of resources theory.*

 This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

Intensifikasi tekanan ekologis global telah mendorong organisasi untuk menata ulang praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) ke dalam kerangka keberlanjutan. Dalam pergeseran ini, *Green Human Resource Management* (GHRM) didefinisikan sebagai integrasi prinsip-prinsip lingkungan ke seluruh fungsi MSDM, mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, hingga kompensasi tidak lagi dipandang sebagai inisiatif perusahaan yang bersifat ad hoc, melainkan sebagai paradigma strategis yang memperoleh perhatian akademik maupun praktis secara luas (Ren et al., 2018; Kim et al., 2019; Hameed et al., 2020). Pergeseran ini menempatkan karyawan sebagai aktor kunci: kebijakan hijau di tingkat organisasi hanya akan bermakna apabila diterjemahkan menjadi perilaku nyata pada tingkat individu.

Di antara beragam luaran perilaku yang dikaji, *Organizational Citizenship Behavior for the Environment* (OCBE) telah mengukuhkan diri sebagai variabel hasil yang paling banyak diteliti. OCBE merujuk pada perilaku ekologis sukarela yang melampaui tuntutan formal pekerjaan mencakup inisiatif ekologis, keterlibatan sipil ekologis, serta penghematan sumber daya yang secara kritis menopang pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi

(Boiral & Paillé, 2012; Paillé et al., 2020). Sejumlah studi kuantitatif mengonfirmasi keterkaitan positif GHRM dengan OCBE, baik secara langsung maupun melalui mediasi identitas hijau (Chen & Chang, 2013), komitmen lingkungan (Hameed et al., 2020; Dumont et al., 2017), maupun person-organization fit (Kim et al., 2019).

Namun, akumulasi bukti tidak sepenuhnya konvergen. Sebagian penelitian menemukan bahwa implementasi GHRM yang intensif justru berdampak paradoks: alih-alih memperkuat OCBE, ia memicu tekanan psikologis, beban kerja tambahan, dan kelelahan emosional yang pada akhirnya mengikis motivasi karyawan untuk berperilaku pro-lingkungan secara sukarela (Ren et al., 2021; Tang et al., 2022). Fenomena yang dalam literatur terkini disebut sebagai 'dark side of GHRM' ini mengisyaratkan adanya efek bermata dua (*double-edged effect*), di mana work stress dapat berperan sebagai akselerator sekaligus inhibitor OCBE bergantung pada kondisi kontekstual. Dengan kata lain, persoalannya bukan sekadar apakah GHRM mendorong OCBE, melainkan dalam kondisi apa dan melalui mekanisme psikologis seperti apa pengaruh tersebut menguat atau berbalik arah.

Ketegangan empiris ini memperlihatkan bahwa pembacaan literatur yang semata-mata berfokus pada relasi positif GHRM OCBE bersifat parsial dan tidak mencerminkan kompleksitas fenomena yang sesungguhnya. Studi-studi terdahulu cenderung menguji hubungan langsung, sementara mekanisme kondisional yang melibatkan *work stress*, *emotional exhaustion*, *eco-fatigue*, dan *green burnout* beserta kondisi batas (*boundary conditions*) yang menentukan arah efeknya belum dipetakan secara terpadu. Konsekuensinya, terdapat kebutuhan untuk menyusun sintesis yang tidak hanya menghimpun bukti, tetapi juga mendiskusikan secara kritis arsitektur teoretis dan metodologis yang melatarinya.

Berangkat dari celah tersebut, artikel ini menetapkan lima tujuan yang saling terkait: (1) menyintesis bukti empiris mengenai hubungan GHRM OCBE secara kritis; (2) menganalisis cara kerja *work stress* sebagai mekanisme bermata dua dalam relasi tersebut; (3) memetakan sisi gelap GHRM yang berkaitan dengan *emotional exhaustion*, *eco-fatigue*, dan *green burnout*; (4) mengidentifikasi kesenjangan teoretis, metodologis, dan kontekstual; serta (5) menyusun agenda penelitian yang terstruktur. Untuk itu, penelusuran literatur dilakukan secara sistematis mengikuti protokol PRISMA 2020 terhadap publikasi terindeks Scopus, Web of Science, dan Emerald Insight pada rentang 2015-2024.

Kontribusi artikel ini bersifat tiga dimensi. Secara teoretis, ia mengintegrasikan *Conservation of Resources Theory* (COR) dengan *Social Exchange Theory* (SET) guna membangun kerangka yang lebih komprehensif dalam menjelaskan ambivalensi peran *work stress*, alih-alih bersandar pada satu lensa tunggal. Secara metodologis, ia menelisik keterbatasan yang dominan khususnya kelaziman desain lintas-seksi dan risiko *common method bias* serta mengusulkan arah desain longitudinal, eksperimental, dan multilevel. Secara praktis, ia menawarkan rekomendasi bagi organisasi yang ingin memaksimalkan OCBE sembari memitigasi risiko psikologis dari tekanan hijau yang berlebihan. Sisa artikel disusun sebagai berikut: bagian 2 memaparkan fondasi teoretis; bagian 3 menjelaskan metode; bagian 4 menyajikan hasil dan pembahasan secara terpadu; bagian 5 menguraikan agenda riset; sedangkan bagian 6-8 membahas implikasi, kesimpulan, dan keterbatasan.

Definisi, Dimensi, dan Perkembangan Konseptual Green Human Resource Management

Secara konseptual, GHRM didefinisikan sebagai penggunaan kebijakan dan praktik MSDM untuk mempromosikan pemanfaatan sumber daya yang bertanggung jawab terhadap lingkungan di dalam organisasi (Renwick et al., 2013). Dalam operasionalisasinya, GHRM lazim diuraikan ke dalam beberapa dimensi inti: *green recruitment and selection*, yakni pemilihan kandidat berbasis orientasi lingkungan; *green training and development*, berupa program pengembangan kompetensi ekologis; *green performance appraisal*,

yang mengintegrasikan indikator kinerja lingkungan; *green compensation and rewards*, berupa insentif finansial dan non-finansial atas kinerja hijau; *green employee involvement*, yakni pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan lingkungan; serta *green employee relations* dan *green discipline* yang menopang penegakan standar perilaku ekologis (Hameed et al., 2020; Yong et al., 2020; Saeed et al., 2019).

Secara historis, gagasan GHRM diartikulasikan secara sistematis oleh Renwick et al. (2013) melalui telaah peran HRM dalam manajemen lingkungan. Sejak itu, literatur berkembang menempuh dua trajektori utama. Trajektori pertama menguji dampak GHRM terhadap kinerja lingkungan di tingkat organisasi; trajektori kedua mengeksplorasi mekanisme psikologis yang melaluinya GHRM membentuk perilaku ekologis individual. Fokus artikel ini bersandar pada trajektori kedua, mengingat OCBE merupakan manifestasi perilaku individual yang dimediasi oleh proses-proses psikologis seperti motivasi, identitas, dan beban kognitif-emosional.

Dari sudut pandang teoretis, kerja GHRM dapat dibaca melalui beberapa lensa yang saling melengkapi. *Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory* (Appelbaum et al., 2000) menjelaskan bahwa GHRM bekerja dengan meningkatkan kemampuan ekologis (melalui pelatihan hijau), membangun motivasi (melalui insentif dan apresiasi kinerja hijau), serta menciptakan peluang berperilaku pro-lingkungan (melalui keterlibatan hijau). *Social Exchange Theory (SET)* memprediksi bahwa karyawan yang menerima investasi GHRM akan merespons dengan timbal balik berupa perilaku ekstra-peran yang berpihak pada lingkungan (Blau, 1964; Hameed et al., 2020). Sementara itu, perspektif berbasis identitas menegaskan bahwa GHRM membentuk identitas hijau yang mendorong internalisasi nilai ekologis dan, pada gilirannya, OCBE (Chen & Chang, 2013).

Tinjauan Konseptualisasi dan Dimensi Organizational Citizenship Behavior for the Environment

OCBE pertama kali dikonseptualisasikan oleh Boiral dan Paillé (2012) sebagai adaptasi dari OCB generik (Organ, 1988) ke ranah lingkungan. Mereka mendefinisikannya sebagai perilaku ekologis sukarela yang tidak secara eksplisit dihargai oleh sistem formal organisasi, namun berkontribusi pada kinerja lingkungan secara keseluruhan. Konstruk ini lazim diuraikan ke dalam tiga dimensi: *eco-initiatives*, yaitu tindakan proaktif untuk memperbaiki praktik lingkungan organisasi; *eco-civic engagement*, berupa keterlibatan aktif dalam program lingkungan; dan *eco-helping*, yakni perilaku saling membantu antar-karyawan dalam pelaksanaan program ekologis. Sebagian peneliti menambahkan dimensi *eco-saving*, yakni penghematan sumber daya secara sukarela (Paillé et al., 2020; Daily et al., 2009).

Relevansi OCBE bagi keberlanjutan organisasi sangat substansial. Perilaku ekologis sukarela terbukti mampu menutup jurang antara kebijakan lingkungan formal yang dicanangkan manajemen puncak dengan implementasi nyata di tingkat operasional jurang yang kerap gagal dijembatani semata-mata melalui mekanisme kompensasi formal (Boiral et al., 2015; Raineri & Paillé, 2016). Karena sifatnya yang sukarela dan diskresioner, OCBE sangat peka terhadap kondisi psikologis karyawan; di sinilah peran work stress menjadi sentral, sebab tekanan yang dirasakan dapat memperkuat atau justru menggerus kesediaan karyawan untuk melangkah melampaui tugas formalnya.

Tinjauan Pendekatan Conservation of Resources terhadap Work Stress sebagai Mekanisme Bermata Dua

Conservation of Resources Theory (COR) yang dirumuskan Hobfoll (1989) menjadi landasan paling relevan untuk menjelaskan mekanisme bermata dua work stress dalam konteks GHRM OCBE. Premis dasar COR adalah bahwa individu termotivasi untuk memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang dipandang bernilai baik berupa kondisi (misalnya stabilitas pekerjaan), personal (misalnya *self-efficacy*), energi

(misalnya waktu dan stamina), maupun objek. Stres muncul ketika sumber daya terancam, hilang, atau ketika investasi sumber daya tidak menghasilkan imbal hasil yang diharapkan (Hobfoll et al., 2018).

Dalam konteks GHRM, work stress dapat beroperasi melalui dua mekanisme yang berlawanan. Mekanisme pertama menghasilkan sisi positif (*positive edge*): ketika tuntutan pekerjaan hijau dipersepsi sebagai tantangan (*challenge demands*) yang bermakna, stres yang muncul bersifat eustress ia mengaktivasi motivasi intrinsik, memperkuat identitas hijau, dan mendorong OCBE sebagai bentuk coping konstruktif (Crawford et al., 2010; Tang et al., 2022). Mekanisme kedua menghasilkan sisi negatif (*negative edge*): ketika tuntutan hijau melampaui kapasitas sumber daya psikologis karyawan, ia berubah menjadi distress kronis yang termanifestasi sebagai *emotional exhaustion*, *eco-fatigue*, dan akhirnya *green burnout* (Ren et al., 2021; Zhang et al., 2023).

Pembeda mendasar antara kedua mekanisme terletak pada persepsi kontrol (*perceived control*) dan dukungan organisasi (*perceived organizational support*). Ketika karyawan merasa memiliki otonomi dalam mengelola tuntutan hijau dan merasakan dukungan yang memadai, stres cenderung berfungsi sebagai eustress yang mengakselerasi OCBE. Sebaliknya, ketika tuntutan hijau bersifat memaksa (*coercive*) tanpa disertai sumber daya pendukung yang sepadan, stres bertransformasi menjadi distress yang menghambat OCBE (Hobfoll et al., 2018; Ren et al., 2021). Kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) dari Bakker dan Demerouti (2007) memperkaya pembacaan ini dengan membedakan tuntutan yang bersifat *challenge* dari yang bersifat *hindrance*.

Emotional Exhaustion, Eco-Fatigue, dan Green Burnout sebagai Sisi Gelap GHRM

Konsep 'sisi gelap GHRM' mengacu pada konsekuensi negatif tak-terniat dari implementasi program hijau yang terlalu intensif atau memaksa. *Emotional exhaustion* komponen inti sindrom burnout yang diidentifikasi Maslach et al. (2001) merupakan manifestasi pertamanya: karyawan yang dituntut memenuhi standar ekologis tinggi tanpa pemulihan sumber daya yang memadai mengalami penipisan sumber daya emosional secara progresif (Ren et al., 2021; Wang et al., 2022).

Eco-fatigue merupakan konstruk yang lebih spesifik, merujuk pada kelelahan psikologis akibat paparan terus-menerus terhadap urgensi lingkungan yang memicu kecemasan ekologis (*eco-anxiety*) dan rasa bersalah ekologis (Hickman et al., 2021). Berbeda dari *emotional exhaustion* yang bersifat umum, *eco-fatigue* menimbulkan efek spesifik berupa penurunan motivasi pro-lingkungan dan resistensi terhadap program GHRM (Zhang et al., 2023). *Green burnout*, sebagai tahap lanjut dari *eco-fatigue*, ditandai oleh hilangnya keterlibatan ekologis secara menyeluruh baik dalam perilaku formal maupun OCBE akibat kelebihan tekanan hijau yang berkepanjangan (Tang et al., 2022).

Dinamika ini memperlihatkan bahwa intensitas implementasi GHRM berhubungan secara non-linear dengan OCBE: pada intensitas rendah hingga sedang, hubungan bersifat positif; namun ketika melampaui ambang tertentu, hubungan dapat melemah atau berbalik arah melalui mediasi *work stress negatif* (Hobfoll et al., 2018; Ren et al., 2021). Implikasi teoretisnya jelas model linier sederhana tidak memadai untuk menangkap kompleksitas relasi GHRM OCBE, dan variabel terkait-stres perlu diposisikan sebagai mekanisme kondisional yang kritis.

Metode Penelitian

Desain dan Protokol

Penelitian ini menempuh pendekatan sintesis literatur sistematis untuk mengonsolidasikan bukti empiris yang menghubungkan GHRM, work stress, dan OCBE. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada kemampuannya menghasilkan sintesis yang transparan, dapat direplikasi, dan komprehensif atas bukti yang tersebar, sekaligus

mengungkap pola, inkonsistensi, dan kesenjangan secara terstruktur. Seluruh proses penelusuran dan pelaporan mengikuti panduan PRISMA 2020 (Page et al., 2021) dan kerangka prosedural SPAR-4-SLR (Paul et al., 2021). Unit analisis adalah artikel peer-reviewed yang membahas sekurang-kurangnya dua dari lima konstruk inti: GHRM, OCBE, work stress, kelelahan ekologis (*emotional exhaustion/eco-fatigue/green burnout*), dan sisi gelap GHRM.

Strategi Pencarian dan Sumber Data

Penelusuran dilakukan pada tiga pangkalan data bereputasi Scopus, Web of Science (WoS), dan *Emerald Insight* yang dipilih karena cakupan jurnal manajemen dan keberlanjutan yang komprehensif serta kompatibilitasnya dengan standar indeksasi Q1/Q2. Formula pencarian disusun dengan mengombinasikan kata kunci utama melalui operator Boolean dan diterapkan pada komponen judul, abstrak, dan kata kunci. Tabel 1 merangkum strategi pencarian beserta perolehan awal dan hasil pasca-skrining pada masing-masing pangkalan data, dengan jendela waktu yang konsisten pada rentang 2015-2024.

Tabel 1. Strategi pencarian literatur pada tiga pangkalan data (2015–2024)

Pangkalan Data	Kata Kunci / String Pencarian	Hasil Awal	Setelah Skrining
Scopus	"Green HRM" OR "GHRM" AND "OCBE" OR "environmental behavior" AND "work stress" OR "burnout" OR "exhaustion"	487	51
Web of Science	"Green human resource management" AND "organizational citizenship behavior" AND "stress" OR "eco-fatigue" OR "green burnout"	203	19
Emerald Insight	"GHRM" AND "pro-environmental behavior" AND "emotional exhaustion" OR "dark side" OR "work pressure"	156	8
Total	—	846	78*

Catatan: *termasuk delapan artikel bersih yang ditambahkan melalui penelusuran sitasi maju dan mundur.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Penetapan kriteria mengikuti kerangka PICOS (*Population, Intervention, Comparison, Outcome, Study design*) yang diadaptasi untuk konteks tinjauan manajemen. Hanya artikel berbahasa Inggris, terbit dalam rentang 2015-2024, terindeks Scopus dan/atau WoS, serta membahas minimal dua konstruk inti yang dipertahankan dalam analisis. Studi konseptual yang didukung argumen teoretis kuat tetap dipertimbangkan, sedangkan editorial, opini, prosiding, dan bab buku dikeluarkan. Tabel 2 menyajikan kriteria secara rinci.

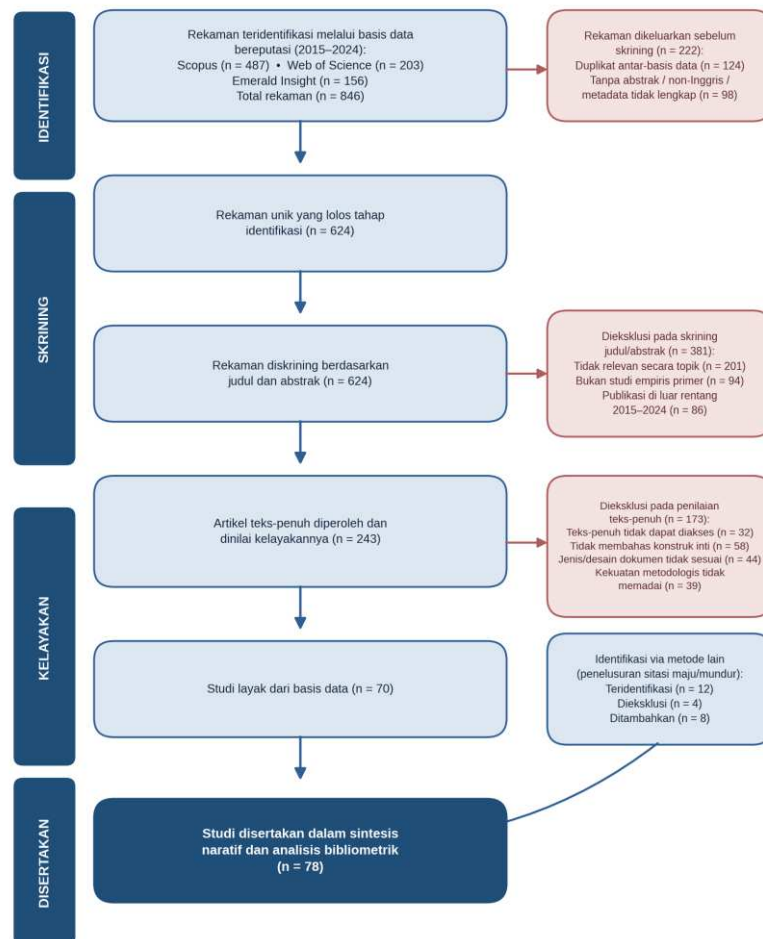
Tabel 2. Kriteria inklusi dan eksklusi

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Bahasa	Bahasa Inggris	Selain Bahasa Inggris
Jenis dokumen	Artikel jurnal peer-reviewed	Buku, tesis, prosiding, laporan teknis
Periode	2015–2024 (karya seminal pra-2015 untuk grand theory diizinkan)	Publikasi di luar rentang 2015–2024 (kecuali grand theory)
Indeksasi	Terindeks Scopus dan/atau WoS	Tidak terindeks pangkalan data bereputasi
Relevansi	Membahas minimal dua konstruk inti (GHRM, OCBE, stress, burnout)	Tidak membahas konstruk inti
Metodologi	Kuantitatif, kualitatif, mixed-method, atau konseptual berbasis argumen kuat	Editorial, opini, komentar, letter to editor
Konteks	Organisasi bisnis, hospitality, manufaktur, dan jasa	Konteks non-organisasi (rumah tangga, komunitas)

Proses Seleksi dan Diagram Alir PRISMA

Proses seleksi berlangsung melalui empat tahap berurutan. Tahap identifikasi menghasilkan 846 rekaman dari tiga pangkalan data. Penghapusan duplikat antar-basis ($n = 124$) dan rekaman yang manifes tidak layak tanpa abstrak, non-Inggris, atau bermetadata tidak lengkap ($n = 98$) menyisakan 624 rekaman unik. Pada tahap skrining,

pemindaian judul dan abstrak mengeluarkan 381 artikel karena tidak relevan secara topik ($n = 201$), bukan studi empiris primer ($n = 94$), atau berada di luar rentang waktu 2015–2024 ($n = 86$), sehingga tersisa 243 rekaman untuk penilaian teks-penuh. Pada tahap kelayakan, asesmen teks-penuh mengeluarkan 173 artikel karena teks-penuh tidak dapat diakses ($n = 32$), tidak membahas konstruk inti secara memadai ($n = 58$), jenis atau desain dokumen tidak sesuai ($n = 44$), dan kekuatan metodologis tidak memadai ($n = 39$). Dari 70 studi yang layak, ditambahkan delapan studi bersih melalui penelusuran sitasi (teridentifikasi 12, dikeluarkan 4), sehingga sampel akhir berjumlah 78 artikel. Gambar 1 menyajikan keseluruhan alur dalam format PRISMA 2020.



Gambar 1. Diagram alir PRISMA 2020 proses seleksi studi

Sumber: diadaptasi dari Page et al. (2021).

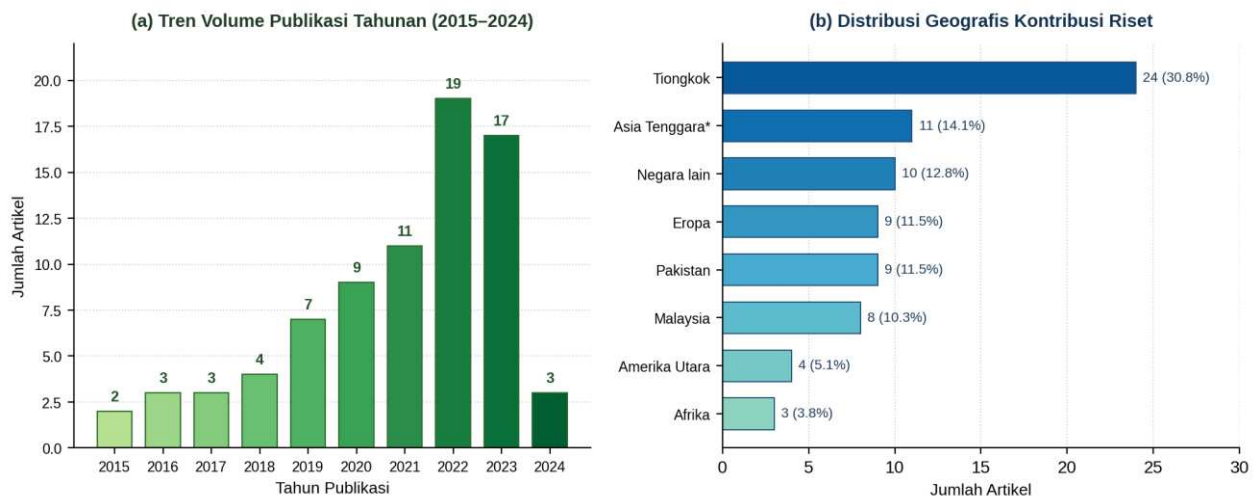
Ekstraksi Data dan Analisis

Ekstraksi data memanfaatkan lembar koding terstruktur yang mencatat penulis dan tahun, negara/konteks, teori yang digunakan, metodologi, ukuran sampel dan instrumen, konstruk yang diuji, temuan utama, serta keterbatasan. Analisis tematik induktif dijalankan untuk mengidentifikasi pola berulang lintas artikel, sementara analisis bibliometrik digunakan untuk memetakan dinamika publikasi, distribusi geografis, dan struktur intelektual bidang. Reliabilitas antar-pengode diperiksa pada 20% sub-sampel acak (Cohen's kappa = 0,85), mengindikasikan kesepakatan yang kuat. Pemetaan sains dilakukan dengan perangkat VOSviewer melalui analisis co-occurrence kata kunci untuk menangkap kluster tematik dan kebaruan, lalu diperkuat dengan sintesis naratif untuk membandingkan variasi temuan dan merumuskan kontribusi teoretis.

Hasil dan Pembahasan

Dinamika dan Lanskap Publikasi

Distribusi temporal memperlihatkan pertumbuhan literatur yang tajam sepanjang dekade pengamatan. Hanya 12 artikel (15,4%) terbit pada paruh awal rentang 2015–2024, sedangkan 66 sisanya (84,6%) terkonsentrasi pada paruh kedua dengan puncak pada 2022 (19 artikel) dan 2023 (17 artikel). Lonjakan ini selaras dengan menguatnya tekanan regulasi keberlanjutan global serta reorganisasi praktik MSDM pascadisrupsi pandemi, yang menempatkan integrasi sumber daya manusia hijau dan dimensi psikologisnya sebagai agenda prioritas. Secara geografis, riset tersebar di 24 negara dengan konsentrasi tertinggi di Tiongkok (24 artikel; 30,8%), diikuti Pakistan (9; 11,5%), Malaysia (8; 10,3%), serta kawasan Asia Tenggara lainnya (Indonesia, Vietnam, Thailand: 11; 14,1%). Eropa menyumbang 9 artikel (11,5%), sementara Amerika Utara dan Afrika masing-masing hanya 4 dan 3 artikel. Gambar 2 merangkum kedua pola tersebut.



Gambar 2. Tren volume publikasi tahunan dan distribusi geografis kontribusi riset (2015–2024)

Sumber: hasil olahan penulis. *Asia Tenggara mencakup Indonesia, Vietnam, dan Thailand.

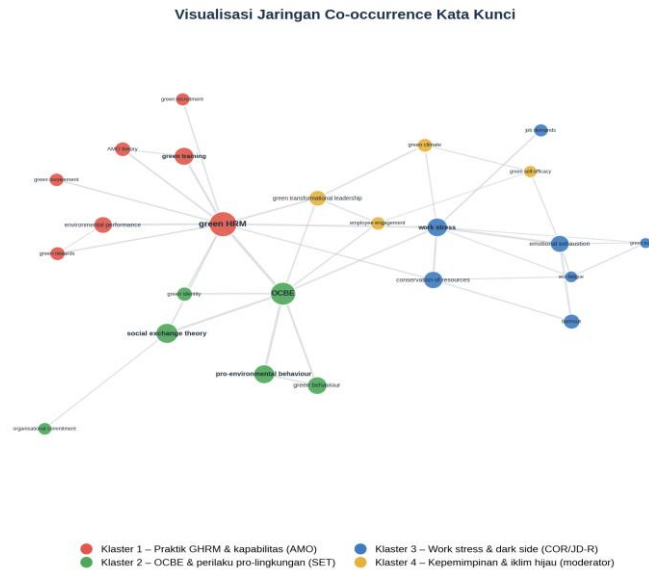
Konsentrasi kontribusi pada kawasan Asia patut dicermati secara kritis. Dominasi ini sebagian mencerminkan urgensi industrialisasi dan tekanan regulasi lingkungan di ekonomi berkembang, tetapi sekaligus menimbulkan keterbatasan generalisasi. Konteks budaya dengan jarak kekuasaan (*power distance*) tinggi cenderung melahirkan implementasi GHRM yang bersifat top-down dan memaksa, sehingga kemungkinan *work stress* beroperasi sebagai distress menjadi lebih besar. Pembacaan ini menyiratkan bahwa temuan yang bersumber mayoritas dari Asia tidak serta-merta dapat dialihkan ke konteks dengan struktur institusional dan budaya kerja yang berbeda sebuah catatan penting yang akan diangkat kembali dalam agenda riset.

Dari sisi venue, literatur terkonsentrasi pada jurnal keberlanjutan dan manajemen lingkungan bisnis, seperti *Journal of Cleaner Production*, *Sustainability*, *Business Strategy and the Environment*, serta *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, alih-alih jurnal MSDM generik. Pola ini berimplikasi praktis bagi peneliti dalam menentukan sasaran publikasi, sekaligus mengindikasikan bahwa diskursus GHRM OCBE masih bertumbuh di persimpangan antara manajemen lingkungan dan perilaku organisasi.

Struktur Intelektual Bidang: Pemetaan Bibliometrik

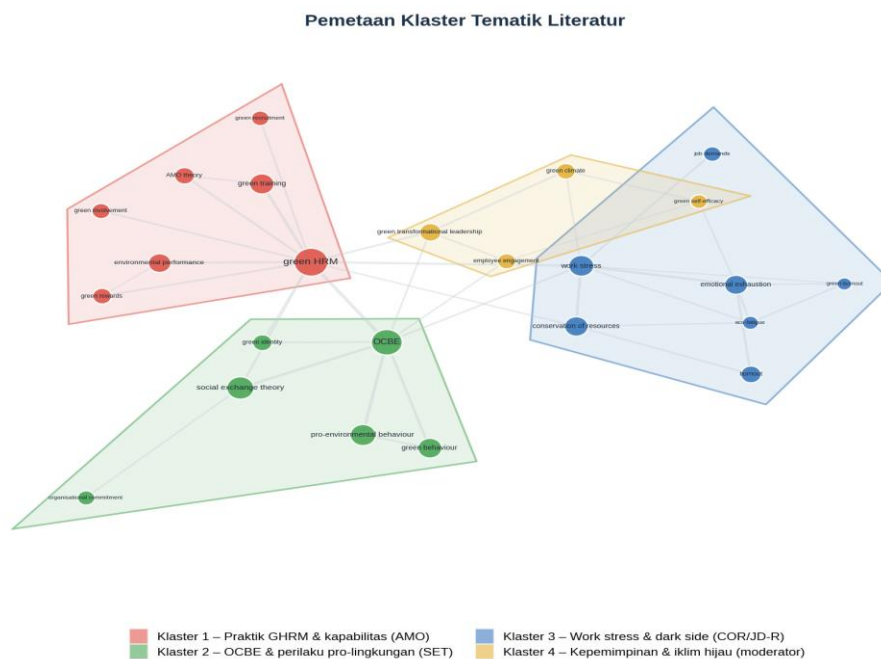
Analisis co-occurrence kata kunci memetakan struktur intelektual bidang ke dalam empat klaster yang koheren. Gambar 3 menampilkan visualisasi jaringan, di mana ukuran simpul merepresentasikan frekuensi kemunculan dan ketebalan tautan menunjukkan kekuatan keterhubungan. Klaster pertama (merah) berpusat pada praktik GHRM dan

kapabilitas dalam bingkai AMO; klaster kedua (hijau) menghimpun OCBE dan perilaku pro-lingkungan dalam logika pertukaran sosial; klaster ketiga (biru) mengonsolidasikan work stress dan sisi gelapnya melalui COR/JD-R; sedangkan klaster keempat (kuning) memuat kepemimpinan dan iklim hijau sebagai faktor pemoderasi.



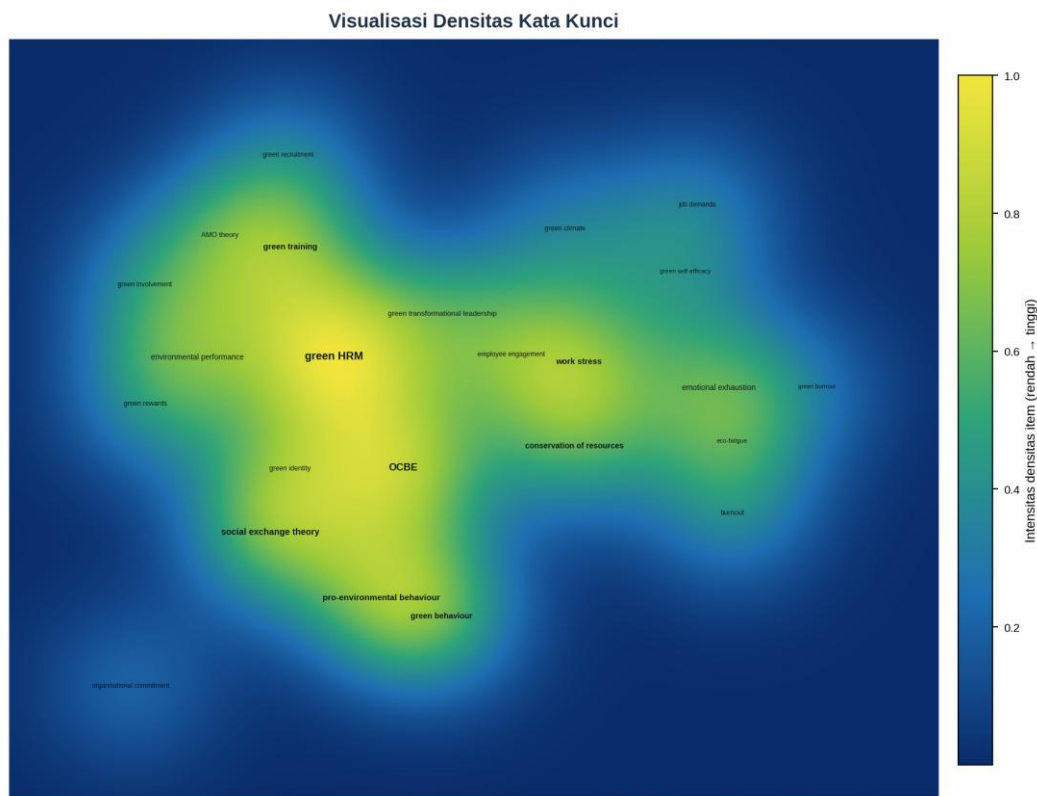
Gambar 3. Visualisasi jaringan co-occurrence kata kunci

Pemetaan klaster pada Gambar 4 mempertegas batas-batas tematik tersebut. Posisi simpul 'green HRM' dan 'OCBE' sebagai titik berkepadatan-hubungan tertinggi menandakan keduanya berfungsi sebagai poros yang menautkan klaster praktik MSDM dengan klaster perilaku ekologis. Yang menarik, klaster *work stress* khususnya istilah '*eco-fatigue*' dan '*green burnout*' menempati posisi perifer, menjauh dari pusat jaringan. Posisi perifer ini bukan sekadar artefak visual, melainkan cerminan bahwa konstruk-konstruk tersebut tergolong baru dan keterhubungannya dengan inti literatur belum matang, sehingga membuka ruang riset yang menjanjikan.



Gambar 4. Pemetaan kluster tematik literatur

Visualisasi densitas pada Gambar 5 menguatkan interpretasi tersebut. Wilayah berwarna terang (intensitas tinggi) terpusat pada poros GHRM OCBE dan, pada tingkat lebih rendah, pada simpul work stress dan conservation of resources. Sebaliknya, istilah *eco-fatigue* dan *green burnout* berada pada wilayah berdensitas rendah. Pola ini menggambarkan bahwa meskipun pengakuan terhadap sisi gelap GHRM mulai tumbuh, volume bukti yang mengonsolidasikannya masih jauh tertinggal dibandingkan arus utama yang menyoroti relasi positif GHRM OCBE.



Gambar 5. Visualisasi densitas kata kunci

Sumber: hasil olahan penulis menggunakan VOSviewer.

Orientasi Metodologis dan Teoretis

Pemetaan metodologis menyingkap profil yang relatif homogen sekaligus rentan. Desain kuantitatif mendominasi (61 artikel; 78,2%), dengan PLS-SEM sebagai teknik analitik paling lazim (48 artikel; 61,5%), disusul CB-SEM (9 artikel) serta regresi hierarkis dan multilevel modeling yang masih jarang (masing-masing 7 dan 4 artikel). Studi kualitatif mencakup 8 artikel (10,3%) dan mixed-method 9 artikel (11,5%). Profil ini menyiratkan kematangan psikometrik yang baik, tetapi sekaligus mengarah pada sejumlah kerentanan inferensial yang perlu ditanggapi secara serius.

Kerentanan pertama adalah **dominasi desain lintas-seksi**. Sebanyak 69 dari 78 artikel (88,5%) mengandalkan pengukuran satu titik waktu, yang secara inheren tidak memungkinkan penarikan kesimpulan kausal. Padahal, klaim teoretis sentral dalam literatur ini bahwa GHRM 'menyebabkan' *eustress* atau *distress* yang kemudian 'membentuk' OCBE bersifat dinamis dan temporal. Dengan data lintas-seksi, arah panah dalam model struktural sebagian besar bertumpu pada asumsi teoretis, bukan pada bukti pengurutan temporal. Akibatnya, kemungkinan kausalitas terbalik (misalnya karyawan ber-OCBE tinggi mempersepsi GHRM secara lebih positif) atau pengaruh resiprokal sulit disingkirkan.

Kerentanan kedua bertalian dengan **common method bias (CMB)**. Mayoritas studi mengukur seluruh konstruk prediktor, mediator, maupun luaran melalui kuesioner *swalapor (self-report)* dari responden yang sama pada waktu yang sama. Konfigurasi semacam ini menggelembungkan korelasi antar-variabel dan berisiko melahirkan estimasi pengaruh

yang terlalu optimistis. Penanganan yang diterapkan pun bervariasi dan kerap kurang memadai: sebagian besar hanya bersandar pada Harman's *single factor test* yang telah lama dikritik karena rendah sensitivitasnya, sementara remedi prosedural seperti pemisahan sumber data, penundaan waktu pengukuran (*time-lag*), atau penggunaan marker variable masih jarang diterapkan secara konsisten.

Kerentanan ketiga adalah **langkanya bukti longitudinal dan eksperimental**. Hanya 5 artikel menggunakan desain longitudinal dan 2 artikel mengadopsi desain eksperimental/kuasi-eksperimental. Keterbatasan ini sangat menghambat pengujian proposisi inti efek bermata dua khususnya keberadaan titik infleksi (*inflection point*) di mana eustress berkonversi menjadi distress yang pada dasarnya merupakan klaim tentang lintasan waktu dan ambang dosis. Tanpa data berulang atau manipulasi terkendali, ambang tersebut hanya dapat disimpulkan secara tidak langsung.

Kerentanan keempat menyangkut **dominasi konteks Asia dan tingkat analisis tunggal**. Selain isu generalisasi lintas-budaya yang telah disinggung, hampir seluruh studi mengoperasikan analisis pada tingkat individu, sehingga dinamika lintas-tingkat bagaimana iklim GHRM pada tingkat organisasi atau tim berinteraksi dengan stres dan OCBE pada tingkat individu nyaris tak tersentuh. Padahal GHRM secara konseptual merupakan fenomena bertingkat: kebijakan dibingkai di tingkat organisasi namun dialami di tingkat individu. Pengabaian struktur bertingkat ini berpotensi menimbulkan kekeliruan atomistik dalam interpretasi.

Empat kerentanan tersebut secara kolektif menggariskan arah perbaikan yang jelas: pergeseran menuju desain longitudinal multi-gelombang untuk menetapkan urutan temporal, pemanfaatan desain eksperimental dan kuasi-eksperimental untuk menguji kausalitas dan ambang dosis, adopsi pendekatan mixed-method guna menangkap mekanisme yang sulit dikuantifikasi, serta penerapan multilevel modeling untuk menghormati sifat bertingkat GHRM. Pendekatan mixed-method secara khusus menjanjikan, karena fase kualitatif dapat mengungkap bagaimana karyawan memaknai tuntutan hijau pakah sebagai tantangan atau ancaman yang menjadi penentu arah work stress namun sulit ditangkap melalui skala tertutup.

Pada ranah teoretis, *Social Exchange Theory* (SET) merupakan kerangka yang paling sering digunakan (38 artikel; 48,7%), mencerminkan dominasi perspektif relasional. *Conservation of Resources Theory* (COR) menempati posisi kedua (29 artikel; 37,2%), menandai meningkatnya perhatian pada mekanisme stres psikologis, sedangkan AMO Theory hadir dalam 21 artikel (26,9%). Yang patut dicatat, penggunaan kerangka teori-ganda meningkat pesat pasca-2020 kombinasi COR+SET (15 artikel), SET+AMO (12 artikel), dan COR+SDT (8 artikel) yang mengindikasikan kesadaran yang tumbuh bahwa satu lensa tunggal tidak memadai untuk menangkap kompleksitas mekanisme yang beroperasi. Justru pada titik inilah artikel ini menempatkan kontribusinya: mengintegrasikan COR dan SET dalam satu kerangka yang menjelaskan kedua sisi efek work stress secara simultan.

Sintesis Kritis atas Bukti Positif dan Inkonsistensi pada Relasi GHRM dan OCBE

Dari 78 artikel yang dianalisis, 63 artikel (80,8%) melaporkan hubungan positif dan signifikan antara GHRM dan OCBE. Hubungan ini berpijak kukuh pada *Social Exchange Theory*: karyawan yang menerima investasi GHRM pelatihan hijau, insentif ekologis, dan peluang keterlibatan menafsirkannya sebagai sinyal komitmen organisasi terhadap keberlanjutan, lalu membalasnya dengan perilaku ekologis sukarela (Blau, 1964; Hameed et al., 2020). Logika resiprositas ini diperkuat AMO Theory, yang menjelaskan bahwa GHRM secara sinergis meningkatkan kemampuan, motivasi, dan peluang berperilaku pro-lingkungan (Yong et al., 2020).

Namun, 15 artikel (19,2%) melaporkan temuan yang tidak sejalan dengan narasi positif ini: sembilan melaporkan hubungan tidak signifikan setelah mengontrol variabel stres, dan enam menemukan hubungan negatif pada kondisi tertentu. Inkonsistensi ini tidak dapat direduksi menjadi sekadar perbedaan metodologis; ia mencerminkan heterogenitas nyata

dalam cara GHRM diimplementasikan. Secara spesifik, ketidaksesuaian temuan paling sering muncul pada organisasi yang (a) menerapkan GHRM secara memaksa tanpa partisipasi karyawan, (b) membebankan tuntutan kinerja hijau secara mendadak tanpa pembangunan kapasitas, dan (c) menambahkan beban kerja ekologis di atas beban eksisting tanpa realokasi sumber daya (Ren et al., 2021; Tang et al., 2022). Dengan demikian, yang menentukan arah dan kekuatan hubungan bukanlah sekadar keberadaan atau intensitas GHRM, melainkan kualitas implementasinya.

Pada level dimensi, green training and development dan green employee involvement secara paling konsisten berpengaruh positif terhadap OCBE (masing-masing dikonfirmasi pada sekitar 71% dan 69% studi yang mengujinya), sedangkan green compensation menampilkan hasil paling ambivalen (hanya 45% melaporkan pengaruh positif signifikan). Pola ini menyiratkan bahwa GHRM yang menggerakkan motivasi intrinsik melalui pembangunan nilai dan kompetensi lebih efektif mendorong OCBE ketimbang GHRM berbasis imbalan ekstrinsik, yang cenderung menginstrumentalisasi perilaku ekologis dan, dalam jangka panjang, dapat menggerus motivasi intrinsik (Deci & Ryan, 2000; Tang et al., 2022).

Work Stress sebagai Efek Bermata Dua dalam Bentuk Eustress dan Distress

Kontribusi terpenting dari sintesis ini adalah penjernihan mekanisme ganda yang melaluinya work stress beroperasi sebagai mediator sekaligus moderator dalam relasi GHRM OCBE. Mekanisme positif berlangsung ketika GHRM memperkenalkan tuntutan hijau yang dipersepsi sebagai challenge demands tuntutan yang, meski menuntut usaha, dimaknai sebagai peluang pertumbuhan (Crawford et al., 2010). Dalam kondisi ini, stres bersifat eustress: ia mengaktifasi keterlibatan, menumbuhkan motivasi intrinsik ekologis, dan mendorong karyawan mencari cara baru berkontribusi pada tujuan lingkungan melalui OCBE. Tang et al. (2022), melalui PLS-SEM pada 412 karyawan manufaktur, mendemonstrasikan bahwa GHRM yang melibatkan partisipasi membangkitkan eustress yang memediasi positif relasi GHRM OCBE ($\beta = 0,31$; $p < 0,001$).

Sebaliknya, mekanisme negatif berlangsung ketika tuntutan hijau dipersepsi sebagai *hindrance demands* hambatan dan ancaman terhadap pencapaian tujuan personal. Dalam kondisi ini, GHRM membangkitkan distress yang, melalui *emotional exhaustion* dan *eco-fatigue*, mengikis kapasitas psikologis untuk ber-OCBE (Ren et al., 2021; Wang et al., 2022). Ren et al. (2021) memperlihatkan bahwa GHRM yang memaksa menimbulkan role conflict dan role overload: karyawan merasakan benturan antara tuntutan hijau dan tanggung jawab inti, sehingga melahirkan tekanan yang memediasi negatif relasi GHRM OCBE.

Penting ditegaskan bahwa kedua mekanisme tidak saling meniadakan; keduanya dapat beroperasi serentak dalam organisasi yang sama, bergantung pada karakteristik individual (orientasi nilai lingkungan, *green self-efficacy*, ketahanan psikologis) dan kontekstual (iklim hijau, dukungan supervisi, beban kerja eksisting). Implikasi kritisnya adalah bahwa upaya meningkatkan OCBE melalui GHRM harus secara simultan mengelola kondisi yang menentukan apakah stres yang ditimbulkan cenderung ke arah eustress atau distress sebuah keniscayaan manajerial yang sering luput dalam pendekatan berbasis kebijakan tunggal.

Emotional Exhaustion, Eco-Fatigue, dan Green Burnout

Sintesis literatur memperlihatkan bahwa sisi gelap GHRM beroperasi melalui tiga mekanisme psikologis yang saling terkait namun konseptual berbeda. Emotional exhaustion berperan sebagai mediator negatif dalam 28 dari 78 artikel: GHRM yang memaksa menguras sumber daya emosional sehingga menurunkan OCBE. Konsistensi temuan ini menegaskan proposisi COR bahwa tekanan yang menguras sumber daya tanpa kompensasi memicu penarikan diri defensif dari perilaku ekstra-peran (Hobfoll et al., 2018).

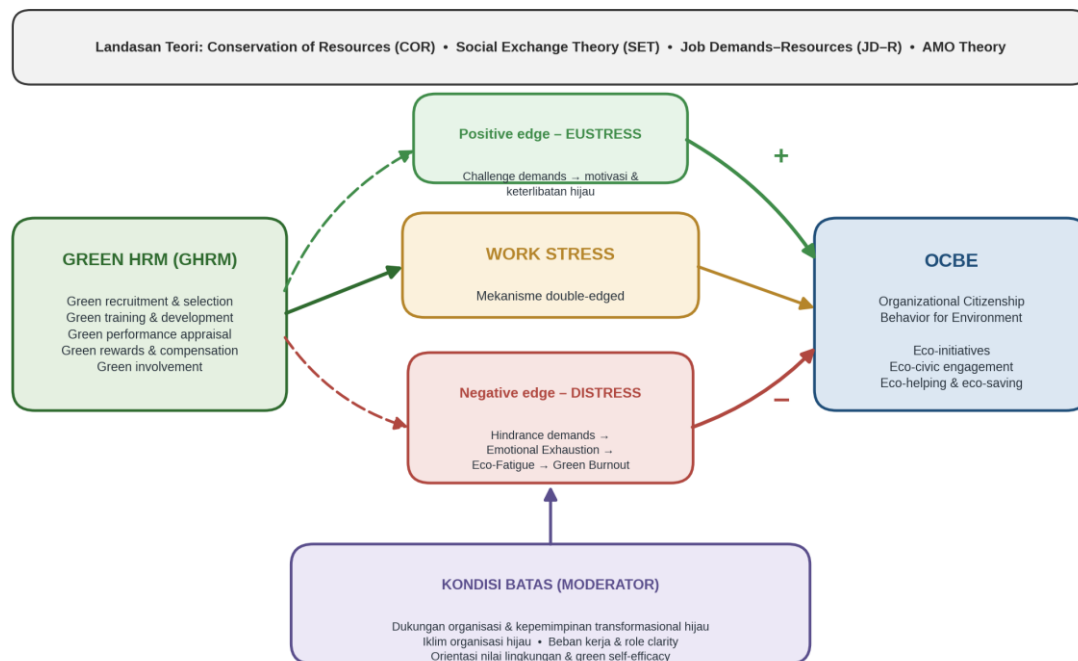
Eco-fatigue merupakan konstruk yang lebih baru dan spesifik kelelahan psikologis akibat paparan terus-menerus terhadap urgensi ekologis di tempat kerja yang belum cukup dieksplorasi hingga pertengahan dekade ini (Hickman et al., 2021; Zhang et al., 2023). Berbeda dari *emotional exhaustion* yang bersifat umum, *eco-fatigue* menghasilkan efek spesifik berupa penurunan motivasi pro-lingkungan dan resistensi terhadap program GHRM, bahkan pada karyawan yang sebelumnya berorientasi ekologis kuat. Dalam studi longitudinal dua-gelombang, Zhang et al. (2023) menemukan bahwa *eco-fatigue* yang terakumulasi selama enam bulan melemahkan OCBE bahkan setelah mengontrol orientasi nilai lingkungan dan *green self-efficacy*.

Green burnout merepresentasikan tahap akhir dari spiral negatif ini keterasingan total dari program ekologis yang ditandai sinisme terhadap tujuan hijau, depersonalisasi terhadap kolega, dan penurunan tajam kinerja ekologis (Wang et al., 2022; Tang et al., 2022). Meskipun relatif baru, bukti yang terhimpun dalam 12 artikel (15,4%) secara konsisten mengidentifikasinya sebagai luaran negatif GHRM intensif dalam lingkungan kerja bertekanan-tinggi. Temuan ini berimplikasi praktis mendesak: organisasi perlu mengembangkan mekanisme pemantauan dan peringatan dini untuk mendeteksi tanda awal *eco-fatigue* sebelum berkembang menjadi *green burnout* yang jauh lebih sulit dipulihkan.

Kondisi Batas dan Kerangka Konseptual Integratif

Sintesis mengidentifikasi empat kategori moderator yang menentukan arah work stress. Pertama, dukungan organisasi dan kepemimpinan hijau: *Perceived Organizational Support* dan *green transformational leadership* berulang kali muncul sebagai penguat efek positif dan peredam efek negatif, karena pemimpin yang menyediakan sumber daya dan keteladanan membantu karyawan memaknai tuntutan hijau sebagai tantangan yang bermakna (Paillé et al., 2020; Ali et al., 2023). Kedua, beban kerja eksisting dan kejelasan peran: karyawan yang telah terbebani sebelum implementasi GHRM lebih rentan mengembangkan distress, sementara kejelasan peran ekologis mereduksi ambiguitas dan konflik peran (Ren et al., 2021; Blanco-Encomienda et al., 2023). Ketiga, orientasi nilai lingkungan dan *green self-efficacy*: individu dengan nilai lingkungan kuat dan efikasi tinggi lebih mampu memaknai tuntutan hijau sebagai selaras dengan identitas dirinya (Zhang et al., 2023; Chen & Chang, 2013). Keempat, iklim organisasi hijau yang ditandai norma ekologis kuat dan komunikasi nilai yang konsisten menciptakan legitimasi sosial bagi OCBE (Boiral et al., 2015; Hameed et al., 2020).

Berpijak pada sintesis tersebut, Gambar 6 mengikhtisarkan kerangka konseptual integratif yang diusulkan. Kerangka ini memposisikan GHRM sebagai anteseden yang memicu work stress, yang selanjutnya bercabang menjadi dua jalur eustress yang memperkuat OCBE dan distress yang melemahkannya melalui *emotional exhaustion*, *eco-fatigue*, serta *green burnout*. Empat kelompok moderator menentukan jalur mana yang dominan, sedangkan COR, SET, JD-R, dan AMO berfungsi sebagai landasan teoretis yang menopang keseluruhan model. Keunggulan kerangka ini terletak pada kemampuannya menjelaskan kedua sisi efek secara simultan: COR menerangkan kondisi terjadinya *resource loss* yang menghambat OCBE, sedangkan SET menerangkan kondisi ketika tuntutan hijau dimaknai sebagai bentuk investasi organisasi yang memicu resiprositas.



Gambar 6. Kerangka konseptual integratif: GHRM – work stress (efek bermata dua) – OCBE

Sumber: dikembangkan penulis dari sintesis literatur (Hobfoll et al., 2018; Ren et al., 2021; Tang et al., 2022; Hameed et al., 2020).

Karakteristik Studi Representatif

Untuk memperjelas keragaman bukti yang disintesis, Tabel 3 menyarikan karakteristik dua belas studi representatif dari berbagai konteks, teori, dan desain. Komposisi tabel ini sengaja menampilkan studi yang mengonfirmasi sisi positif maupun sisi negatif relasi, sehingga memperlihatkan secara ringkas bagaimana arah temuan bergeser seiring perbedaan konteks dan operasionalisasi work stress.

Tabel 3. Karakteristik studi representatif (n = 12 dari 78)

Penulis (Tahun)	Negara	Teori Utama	Metode	Temuan Kunci
Hameed et al. (2020)	Pakistan	SET + AMO	PLS-SEM (n=312)	GHRM berpengaruh positif terhadap OCBE melalui green psychological climate; dukungan supervisor memoderasi.
Ren et al. (2021)	Tiongkok	COR	SEM (n=489)	GHRM → work stress → emotional exhaustion → OCBE negatif; sisi gelap dikonfirmasi; intensitas GHRM sebagai moderator.
Kim et al. (2019)	Korea	SET + Identitas	CB-SEM (n=381)	GHRM → green identity → OCBE; person-organization fit memoderasi; burnout tidak signifikan sebagai mediator.
Tang et al. (2022)	Tiongkok	COR + JD-R	PLS-SEM (n=412)	GHRM → challenge demand → eustress → OCBE positif; GHRM → hindrance → green burnout → OCBE negatif.
Yong et al. (2020)	Malaysia	AMO	SEM (n=256)	Green training dan green appraisal paling kuat memprediksi OCBE; green compensation tidak signifikan langsung.
Paillé et al. (2020)	Kanada	SET	Kuantitatif (n=298)	POS dan green leadership memoderasi GHRM–OCBE; eco-fatigue signifikan sebagai mediator parsial negatif.
Zhang et al. (2023)	Tiongkok	COR + SDT	Longitudinal SEM (n=348, 2 gel.)	Eco-fatigue memediasi GHRM → OCBE negatif; green self-efficacy sebagai penyangga yang memoderasi.
Wang et al. (2022)	Tiongkok	COR	PLS-SEM (n=339)	Green burnout memediasi GHRM → OCBE negatif, khususnya pada iklim kerja bertekanan-tinggi.
Dumont et al. (2017)	Tiongkok	AMO + Identitas	SEM (n=280)	Ketiga dimensi AMO memprediksi OCBE; komitmen lingkungan sebagai mediator

Penulis (Tahun)	Negara	Teori Utama	Metode	Temuan Kunci
Chen & Chang (2013)	Taiwan	Teori Identitas	SEM (n=241)	penuh. GHRM → green shared vision → green identity → OCBE; studi fondasi yang paling banyak dikutip.
Blanco-Encomienda et al. (2023)	Spanyol	SET + COR	Mixed-method (n=215)	GHRM → OCBE pada hospitality; work overload sebagai moderator negatif yang signifikan.
Ali et al. (2023)	Pakistan	SET + AMO	PLS-SEM (n=374)	GHRM → green engagement → OCBE; stress memoderasi berbentuk U-terbalik, mengonfirmasi hipotesis bermata dua.

Agenda Riset Masa Depan

Sintesis atas tujuh puluh delapan artikel tidak hanya mengonsolidasikan apa yang telah diketahui, tetapi juga mempertegas batas-batas pengetahuan yang masih terbuka. Berpijak pada kerentanan metodologis dan teoretis yang dibahas sebelumnya, bagian ini merumuskan peta kesenjangan riset beserta arah pengembangan yang dipandang paling menjanjikan. Pemetaan disusun untuk menjembatani temuan deskriptif dengan kebutuhan pengujian kausal yang lebih ketat, sekaligus memperluas keteralihan temuan ke konteks yang selama ini kurang terwakili.

Tabel 4. Pemetaan kesenjangan riset relasi GHRM work stress OCBE

Tipe Kesenjangan	Deskripsi	Implikasi bagi Riset Lanjutan
Metodologis	Dominasi desain cross-sectional (88,5%) menghambat inferensi kausal dan membuka peluang common method bias yang sulit dikendalikan.	Mendorong desain longitudinal multi-gelombang dan eksperimen lapangan untuk menguji arah serta dinamika temporal relasi.
Teoretis	Integrasi COR dan SET masih bersifat parsial; mekanisme kondisional yang menentukan dominasi eustress atau distress belum terformalkan dalam satu model.	Mengembangkan model terpadu yang secara eksplisit memodelkan titik balik (tipping point) work stress sebagai fungsi sumber daya psikologis.
Konteks Geografis	Konsentrasi studi pada kawasan Asia, khususnya Tiongkok, membatasi generalisasi lintas-budaya dan struktur institusional.	Replikasi pada konteks jarak kekuasaan rendah dan pasar tenaga kerja berbeda untuk menguji invariansi temuan.
Variabel & Konstruk	Eco-fatigue dan green burnout masih jarang diukur dengan instrumen tervalidasi; sebagian besar studi memperlakukan work stress sebagai konstruk tunggal.	Mengembangkan dan memvalidasi skala eco-fatigue serta membedakan challenge dari hindrance stressors secara operasional.
Gender & Demografi	Peran gender, generasi, dan masa kerja dalam memoderasi jalur stres masih minim dieksplorasi.	Menguji heterogenitas efek melalui analisis multigrup dan pendekatan person-centered (latent profile analysis).
Level Analisis	Mayoritas studi beroperasi pada level individual dan mengabaikan keterkaitan lintas-level antara kebijakan organisasi dan respons karyawan.	Mengadopsi pemodelan multilevel (HLM) untuk memisahkan efek iklim hijau tingkat tim dari persepsi individual.
Sektor & Industri	Bukti terkonsentrasi pada manufaktur dan hospitality, sementara sektor publik, kesehatan, dan ekonomi digital kurang terwakili.	Memperluas konteks ke organisasi nirlaba dan birokrasi publik yang memiliki struktur insentif berbeda.
Intervensi	Hampir tidak ada studi yang menguji efektivitas intervensi praktis untuk memitigasi distress hijau.	Merancang penelitian intervensi (randomized field intervention) atas program pengelolaan beban kerja dan dukungan kepemimpinan hijau.

Bertolak dari pemetaan tersebut, sejumlah pertanyaan penelitian prioritas dapat diturunkan beserta strategi metodologis yang relevan. Tabel 5 menyusun agenda ini sebagai panduan operasional bagi peneliti yang hendak memperdalam pemahaman atas mekanisme bermata dua tersebut.

Tabel 5. Agenda penelitian prioritas dan strategi metodologis yang disarankan

Isu Prioritas	Pertanyaan Penelitian	Metodologi yang Disarankan
Dinamika temporal stres hijau	Bagaimana eustress dan distress berevolusi sepanjang siklus implementasi GHRM, dan kapan titik balik terjadi?	Studi longitudinal 3–4 gelombang dengan latent growth modeling.
Kausalitas dan bias metode	Apakah relasi GHRM–OCBE bertahan ketika common method bias dikendalikan secara desain?	Eksperimen lapangan atau desain multi-sumber dengan jeda waktu antar-pengukuran.
Kondisi batas psikologis	Sumber daya personal mana (green self-efficacy, resiliensi) yang paling efektif menyangga distress?	Survei moderasi-mediasi terkondisi dengan analisis indeks moderated mediation.
Heterogenitas lintas-budaya	Sejauh mana struktur budaya memoderasi arah work stress?	Studi komparatif lintas-negara dengan uji invariansi pengukuran.
Level organisasi-individu	Bagaimana iklim hijau tingkat tim membentuk persepsi stres individual?	Desain multilevel (HLM) dengan data bersarang karyawan dalam tim.
Intervensi mitigasi	Apakah program pengelolaan beban kerja menurunkan eco-fatigue dan memulihkan OCBE?	Penelitian intervensi terkontrol dengan kelompok pembandingan.

Implikasi Teoretis dan Manajerial

Secara teoretis, sintesis ini memberikan tiga kontribusi. Pertama, ia mengintegrasikan *Conservation of Resources Theory* dan *Social Exchange Theory* ke dalam satu kerangka yang mampu menjelaskan kedua arah efek *work stress* secara simultan sebuah penyelesaian atas inkonsistensi temuan yang selama ini ditafsirkan secara terpisah. Kedua, dengan memposisikan *work stress* sebagai mekanisme bermata dua, artikel ini menantang asumsi linear yang mendominasi literatur GHRM OCBE dan menggantinya dengan proposisi kondisional yang lebih realistis. Ketiga, pengangkatan *eco-fatigue* dan *green burnout* sebagai konstruk distinct memperkaya pemahaman tentang sisi gelap GHRM yang selama ini tertutup oleh narasi optimistik mengenai manajemen hijau.

Bagi praktik, temuan ini menggarisbawahi bahwa implementasi GHRM tidak dapat diperlakukan sebagai intervensi netral yang selalu berdampak positif. Lima rekomendasi praktis dapat dirumuskan. Pertama, organisasi sebaiknya mengadopsi pendekatan GHRM partisipatif alih-alih *top-down* yang memaksa, karena keterlibatan karyawan dalam perumusan tujuan hijau cenderung membingkai tuntutan sebagai tantangan yang bermakna dan menumbuhkan eustress. Kedua, perlu dibangun mekanisme pemantauan dan deteksi dini terhadap tanda awal *eco-fatigue* melalui survei nadi berkala dan indikator keterlibatan ekologis agar intervensi dapat dilakukan sebelum berkembang menjadi *green burnout* yang sulit dipulihkan.

Ketiga, organisasi disarankan memperkuat *green self-efficacy* karyawan sebagai penyangga psikologis melalui pelatihan yang tidak sekadar menambah tuntutan, tetapi juga membekali kompetensi dan rasa mampu. Keempat, kepemimpinan hijau transformasional perlu dikembangkan sebagai sumber daya kontekstual yang membantu karyawan memaknai tuntutan hijau secara positif sekaligus menyediakan dukungan yang memadai. Kelima, manajemen beban kerja menjadi krusial: penambahan tanggung jawab ekologis sebaiknya disertai realokasi sumber daya dan penyesuaian beban kerja eksisting, sehingga tuntutan hijau tidak menumpuk sebagai hindrance stressor di atas beban yang sudah berat.

Kesimpulan

Artikel ini menyintesis bukti dari tujuh puluh delapan studi untuk menjernihkan relasi yang selama ini diperdebatkan antara *Green Human Resource Management* dan *Organizational Citizenship Behavior for the Environment*. Temuan inti menegaskan bahwa relasi tersebut tidak bersifat linear, melainkan dimediasi oleh *work stress* yang beroperasi sebagai mekanisme bermata dua. Ketika tuntutan hijau dipersepsi sebagai tantangan yang bermakna dan didukung sumber daya yang memadai, stres berfungsi sebagai

eustress yang memperkuat OCBE. Sebaliknya, ketika tuntutan hijau bersifat memaksa dan melampaui kapasitas psikologis, stres bertransformasi menjadi distress yang melalui *emotional exhaustion*, *eco-fatigue*, dan *green burnout* menggerus kesediaan berperilaku ekologis sukarela.

Dengan mengintegrasikan COR dan SET dalam satu kerangka konseptual, studi ini menawarkan penjelasan yang mampu mengakomodasi temuan positif maupun negatif sekaligus, serta mengidentifikasi empat kelompok moderator yang menentukan arah dominan efek. Kontribusi ini memindahkan diskursus dari pertanyaan "apakah GHRM meningkatkan OCBE" menuju pertanyaan yang lebih tepat: "dalam kondisi apa, dan melalui mekanisme stres yang mana, GHRM mendorong atau justru menghambat OCBE". Pergeseran ini berimplikasi langsung bagi perancangan kebijakan hijau yang berkelanjutan secara psikologis, bukan sekadar ambisius secara regulatif.

Beberapa keterbatasan perlu diakui agar temuan ditafsirkan secara proporsional. Pertama, sintesis ini bersandar pada tiga pangkalan data; meskipun bereputasi tinggi, cakupannya tidak sepenuhnya bebas dari bias publikasi dan kemungkinan luputnya literatur berbahasa non-Inggris. Kedua, mayoritas studi primer yang disintesis bersifat *cross-sectional*, sehingga kesimpulan kausal yang ditarik dari kerangka konseptual harus diperlakukan sebagai proposisi yang menanti pengujian longitudinal dan eksperimental. Ketiga, dominasi konteks Asia membatasi keteralihan temuan, sebagaimana telah ditegaskan. Keempat, sebagian konstruk khususnya *eco-fatigue* dan *green burnout* masih diukur dengan instrumen yang belum sepenuhnya terstandardisasi lintas-studi, sehingga komparabilitas antar-temuan memiliki batas tertentu. Kesadaran atas keterbatasan ini sekaligus menegaskan urgensi agenda riset yang telah dirumuskan pada bagian sebelumnya.

Referensi

- Ali, M., Usman, M., Soetan, G. T., Saeed, M., & Rofcanin, Y. (2023). Spiritual leadership and work alienation: Analysis of mechanisms and constraints. *The Service Industries Journal*, 43(11–12), 822–843. <https://doi.org/10.1080/02642069.2021.1961138>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Blanco-Encomienda, F. J., García-Canté, E., & Latorre-Medina, M. J. (2023). Green human resource management and organizational citizenship behavior for the environment in the hospitality sector. *Sustainability*, 15(9), 7501. <https://doi.org/10.3390/su15097501>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431–445. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1138-9>
- Boiral, O., Talbot, D., & Paillé, P. (2015). Leading by example: A model of organizational citizenship behavior for the environment. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 532–550. <https://doi.org/10.1002/bse.1835>
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107–119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>

- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48(2), 243–256. <https://doi.org/10.1177/0007650308315439>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061–1079. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407>
- Hickman, C., Marks, E., Pihkala, P., Clayton, S., Lewandowski, R. E., Mayall, E. E., Wray, B., Mellor, C., & van Susteren, L. (2021). Climate anxiety in children and young people and their beliefs about government responses to climate change: A global survey. *The Lancet Planetary Health*, 5(12), e863–e873. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(21\)00278-3](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(21)00278-3)
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Paillé, P., Valéau, P., & Renwick, D. W. S. (2020). Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 260, 121137. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121137>
- Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), O1–O16. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12695>
- Raineri, N., & Paillé, P. (2016). Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: The role of employee environmental beliefs and commitment. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 129–148. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2548-x>

- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2021). Effects of green HRM and CEO ethical leadership on organizations' environmental performance and employee work stress. *International Journal of Manpower*, 42(6), 1018–1039. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0414>
- 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>
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424–438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Tang, G., Ren, S., Wang, M., Li, Y., & Zhang, S. (2022). Employee green behaviour: A dual-pathway model of challenge–hindrance green demands and work stress. *Journal of Business Research*, 150, 365–377. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.024>
- Wang, Z., Xu, H., & Liu, Y. (2022). When green human resource management backfires: The role of green burnout in employees' environmental behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8512. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148512>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. O. (2020). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2005–2027. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0438>
- Zhang, Y., Luo, Y., Zhang, X., & Zhao, J. (2023). Eco-fatigue and green burnout: A longitudinal examination of the dark side of green human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 389, 136083. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136083>