JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i3
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 09 Desember 2025 | **Revised:** 30 Desember 2025 | **Accepted:** 16 Januari 2026

Internalisasi Nilai Ekoteologi dalam *Green Human Resources Management*: Model AMO untuk membentuk Perilaku Pro-Lingkungan Aparatur

Dedy Fadly[1]
[1]Ahli Muda Pengelola Pengadaan Barang Jasa, Sekretariat Jenderal, Kementerian Agama Republik Indonesia, dedyfadly@kemenag.go.id

Corresponding Author: dedyfadly@kemenag.go.id

Abstract: *This study aims to analyze the internalization of ecotheological values in Green Human Resource Management (GHRM) so that it forms pro-environmental behaviors of state civil servants. This study uses a qualitative approach in the form of a literature review method. This study directs data analysis on the AMO (Ability, Motivation, Opportunity) model which is highly relevant to forming pro-environmental behaviors of state civil servants. The results of the study show that the internationalization of ecotheological values in GHRM is a fundamental transformation strategy for state civil servants in the public sector by optimizing the three main pillars of individual performance namely Ability, Motivation, and Opportunity so that ASN's pro-environmental behavior becomes voluntary, sustainable, and effective, and makes GHRM not only a managerial tool to achieve compliance or cost efficiency alone, but a manifestation of the bureaucracy's moral responsibility towards the environment and future generations.*

Keywords: *Echoteology, Green Human Resource Management, Civil Servants*

Abstrak: Studi ini bertujuan menganalisis internalisasi nilai ekotelogi dalam *Green Human Resource Management* (GHRM) sehingga membentuk perilaku pro-lingkungan dari aparatur sipil negara. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif berupa metode tinjauan pustaka. Studi ini mengarahkan analisis data pada model AMO (Ability, Motivation, Opportunity) yang sangat relevan membentuk perilaku pro-lingkungan aparatur sipil negara. Hasil studi menunjukkan bahwa internasionalisasi nilai ekoteologi dalam GHRM adalah strategi transformasi fundamental bagi aparatur sipil negara di sektor publik dengan mengoptimalkan tiga pilar utama kinerja individu—yaitu Ability (Kemampuan), Motivation (Kemauan), dan Opportunity (Peluang)—sehingga perilaku pro-lingkungan ASN menjadi sukarela, berkelanjutan, dan efektif, serta menjadikan GHRM bukan hanya alat manajerial untuk mencapai kepatuhan (*compliance*) atau efisiensi biaya semata, tetapi merupakan manifestasi dari tanggung jawab moral birokrasi terhadap lingkungan dan generasi mendatang.

Kata Kunci: Ekoteologi, *Green Human Resource Management*, Aparatur Sipil Negara

PENDAHULUAN

Aparatur sipil negara (ASN) memiliki peran utama dalam pembangunan yang bertindak sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional (Sasmito, 2022; Fauzan, 2024). Lebih dari itu, peran ASN sangat signifikan terhadap pembangunan berkelanjutan (Handini, Darwina, & Pangestoeti, 2025; Efendi & Frinaldi, 2024), karena berfungsi sebagai motor penggerak utama dalam mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam kebijakan dan praktik pembangunan nasional. Oleh karena itu, agar pembangunan berkelanjutan dapat berjalan efektif, ASN memerlukan serangkaian penguatan kapasitas, perubahan pola pikir, dan dukungan sistematis (Djajadi, 2025; Maisarah, Fonna, & Firdaus, 2025). Hal ini tidak terlepas dari aspek manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan.

Manajemen sumber daya manusia erat kaitannya dengan tantangan yang dihadapi oleh perubahan lingkungan organisasi. Oleh karena itu, perkembangan manajemen sumber daya manusia merupakan evolusi yang panjang, bergerak dari fokus administratif ke peran yang semakin strategis (Obedgiu, 2017; Kadam dkk., 2022; Thite, Kavanagh, & Johnson, 2012), hingga akhirnya muncul konsep *Green Human Resource Management* (GHRM) yang mengintegrasikan aspek lingkungan (Ahmad, 2015; Yong, Yusliza, & Fawehinmi, 2020). Pada masa awal, pengelolaan pekerja sangat sederhana. Sejak Revolusi Industri, fokus utamanya adalah pada kebutuhan operasional dan administrasi. Dengan semakin kompleksnya lingkungan kerja, muncul kesadaran bahwa karyawan adalah "sumber daya" yang perlu dikelola lebih efektif. Teori motivasi dan perilaku organisasi (seperti yang dipelopori oleh Maslow) menekankan pentingnya perhatian terhadap kebutuhan manusia (Ihensekien, 2023; Durmuş, 2024). Kemudian, didorong oleh globalisasi dan persaingan yang ketat, peran manajemen sumber daya manusia berubah secara signifikan menjadi mitra strategis (Sparrow, Brewster, & Chung, 2016; Kayode, 2012; Mukkelli, 2015). Hingga GHRM muncul sebagai evolusi terbaru dari manajemen sumber daya manusia strategis, sebagai respons terhadap meningkatnya urgensi isu keberlanjutan lingkungan dan perubahan iklim (Ren, Tang, & Jackson, 2018; Kim, Vaiman, & Sanders, 2022). GHRM adalah integrasi kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia dengan tujuan pengelolaan lingkungan yang berkelanjutan. Tujuannya adalah untuk mempromosikan dan mendukung perilaku, kesadaran, serta budaya kerja yang ramah lingkungan di antara karyawan.

Dalam konteks perlikau ASN, GHRM memiliki esensi bagi pengelolaan ASN di Indonesia berupa perlunya transformasi pengelolaan sumber daya manusia dari sekadar administrasi birokrasi menuju integrasi nilai-nilai keberlanjutan lingkungan dan efisiensi sumber daya dalam seluruh siklus karier ASN. GHRM diharapkan memastikan bahwa ASN tidak hanya kompeten dalam tugas teknis, tetapi juga menjadi agen perubahan (*green agents*) yang bertanggung jawab atas keberlanjutan lingkungan dan pembangunan berkelanjutan di sektor publik.

Meskipun disadari esensinya, terdapat tantangan dan hambatan dalam pelaksanaan GHRM bagi ASN di Indonesia yang bersifat kompleks, meliputi aspek regulasi, budaya organisasi, pendanaan, hingga sumber daya manusia itu sendiri. Dalam aspek regulasi, hambatan teridentifikasi dari belum ada payung hukum setingkat Peraturan Pemerintah (PP) atau Peraturan Presiden (Perpres) yang secara eksplisit mewajibkan dan mengatur kerangka kerja GHRM di seluruh instansi pemerintah (Arsawan dkk., 2025). Kebijakan yang ada saat ini (seperti *Green Office*) cenderung bersifat sektoral atau instruksi administratif saja. Kemudian, sistem manajemen kinerja ASN (seperti yang diatur dalam Peraturan terkait Sasaran Kinerja Pegawai/SKP) belum secara konsisten dan sistematis mengintegrasikan Indikator Kinerja Utama (KPI) Hijau sebagai komponen wajib dalam penilaian. Selain itu, khusus regulasi pengadaan barang dan jasa pemerintah sering kali menekankan pada harga terendah, yang dapat menghambat pembelian produk dan teknologi ramah lingkungan (yang seringkali lebih mahal di awal).

Dalam aspek budaya organisasi, perubahan menuju praktik kerja ramah lingkungan seringkali menghadapi resistensi dari ASN senior yang sudah terbiasa dengan metode kerja tradisional (misalnya, penggunaan kertas yang masif atau pemborosan energi) (Arsawan dkk., 2025). Selain itu, budaya organisasi menunjukkan masih kuatnya pandangan antroposentrisme di birokrasi, di mana fokus utama adalah pada pelayanan dan kesejahteraan manusia, sementara aspek lingkungan dianggap sebagai isu sekunder atau hanya compliance (kepatuhan). Kemudian, mayoritas ASN belum memiliki kompetensi lingkungan yang memadai. Pelatihan GHRM belum menjadi agenda kurikulum pengembangan kompetensi wajib dan menyeluruh. Di samping itu, terlihat keterbatasan jumlah ASN yang benar-benar termotivasi dan menjadi duta perubahan lingkungan (*green agents*) di unit kerja masing-masing.

Dalam aspek pendanaan, implementasi GHRM sering memerlukan investasi awal yang besar, seperti pengadaan peralatan hemat energi, pembangunan *Green Building*, atau adopsi teknologi *paperless* canggih (Arsawan dkk., 2025). Keterbatasan anggaran di beberapa instansi pemerintah daerah dapat menjadi hambatan signifikan. Di samping itu, anggaran pemerintah sering kali diprioritaskan untuk belanja rutin dan pelayanan publik inti, sehingga alokasi untuk program GHRM (pelatihan, infrastruktur hijau) cenderung menjadi prioritas rendah. Bahkan, dalam konteks sarana dan prasarana, banyak gedung kantor pemerintah lama yang tidak didesain sebagai *Green Building*, sehingga sulit untuk menerapkan efisiensi energi secara maksimal tanpa renovasi besar.

Dalam aspek sumber daya manusia, terdapat kesulitan menetapkan metodologi yang baku dan terukur untuk menghitung dampak positif perilaku hijau ASN terhadap kinerja lingkungan secara keseluruhan. Sistem *reward* dan *punishment* yang ada (misalnya, kenaikan pangkat atau tunjangan kinerja) belum sepenuhnya sinkron atau dikaitkan dengan pencapaian KPI lingkungan. Akibatnya, motivasi ASN untuk menjalankan GHRM menjadi rendah karena tidak ada insentif karier yang jelas.

Ibarat suatu bangunan, GHRM memerlukan fondasi filosofis dalam praktiknya. Salah satu fondasi etis dan nilai yang sejalan bagi GHRM adalah pendekatan ekoteologi (Mishra & Rath, 2025; Fadly, 2025). Filosofi ini menciptakan kerangka moral bahwa pelestarian lingkungan adalah kebaikan tertinggi yang harus dikejar oleh semua entitas, termasuk bisnis. Hal ini menyediakan basis pembenaran mengapa organisasi harus menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam inisiatif "hijau" yang melampaui sekadar kepatuhan hukum atau keuntungan finansial. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, GHRM adalah aplikasi fungsional dari etika lingkungan dalam pengelolaan sumber daya manusia organisasi perusahaan. Dengan begitu, GHRM berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan nilai-nilai filosofis ekoteologi dengan perilaku sehari-hari ASN.

Dengan ekotelogi sebagai landasan filosofis, maka internasionalisasi nilai ekoteologi ke dalam GHRM sangat penting karena akan menyediakan fondasi etis, motivasi intrinsik, dan legitimasi moral yang transformatif bagi praktik GHRM dalam organisasi (Poudel, 2025; Bratton, 2018). Tanpa internalisasi nilai ekoteologi, GHRM hanya akan menjadi serangkaian teknik manajerial dan kepatuhan yang didorong oleh keuntungan finansial jangka pendek atau tekanan regulasi, yang rentan diabaikan saat terjadi kesulitan ekonomi. Ekoteologi adalah jiwa dan kompas moral bagi GHRM. GHRM tanpa ekoteologi berisiko menjadi program yang hampa dan berumur pendek, namun dengan internalisasi nilai ekoteologi, GHRM menjadi alat yang kuat untuk mendorong keberlanjutan sejati yang didasarkan pada komitmen etis dan spiritual terhadap planet.

Dengan memperhatikan penjelasan di atas, studi ini bertujuan untuk menganalisis internalisasi nilai ekotelogi dalam GHRM sehingga membentuk perilaku pro-lingkungan dari ASN. Tujuan studi ini sangat menarik untuk dilakukan karena internalisasi ini sangat penting dilihat dari alasan fundamental yang bersifat strategis, etis, dan praktis. Esensinya adalah untuk memastikan bahwa upaya pengelolaan sumber daya manusia oleh pemerintah didasarkan pada komitmen yang mendalam terhadap lingkungan.

METODE

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif. Studi ini merupakan tinjauan pustaka sebagai penerapan pendekatan kualitatif. Ketika tinjauan pustaka menjadi metodologinya, hal ini jauh melampaui sekadar meringkas sumber; hal ini melibatkan analisis yang cermat, sistematis, dan kritis untuk menjawab pertanyaan penelitian tertentu. Tinjauan pustaka bertindak sebagai kompas, inventaris pengetahuan, dan sumber kredibilitas dari studi ini. Studi ini mengkaji sumber-sumber pustaka yang kredibel dan cermat.

Tinjauan pustaka digunakan karena beberapa alasan. Tinjauan pustaka memberikan pemahaman komprehensif tentang apa yang telah diketahui tentang topik penelitian, termasuk perkembangan historis dan kondisi terkininya. Hal ini bisa dibilang merupakan keuntungan yang paling krusial. Dengan mensintesis pengetahuan yang ada, studi ini dapat menunjukkan apa yang belum diteliti, apa yang masih belum meyakinkan, atau di mana teori yang ada gagal menjelaskan suatu fenomena. Kesenjangan ini kemudian membenarkan kebutuhan dan orisinalitas penelitian ini. Tinjauan pustaka membantu mengidentifikasi teori, model, dan konsep utama yang mendorong penelitian. Hal ini memungkinkan untuk menempatkan penelitian dalam kerangka teori yang relevan. Tinjauan pustaka mengklarifikasi bagaimana istilah dan konsep kunci telah didefinisikan dan dioperasionalkan oleh akademisi lain, memastikan penggunaan bahasa yang tepat dan diterima secara luas. Ketika dilakukan secara cermat, tinjauan pustaka memungkinkan sintesis berbagai temuan untuk menciptakan model konseptual atau kerangka kerja teoretis baru, mengubah pengetahuan yang ada menjadi kontribusi baru.

Penelitian ini mengarahkan analisis data pada model AMO, yaitu Ability, Motivation, dan Opportunity (Bos-Neshles dkk., 2023; Alkhalaf & Al-Tabbaa, 2024; Mahdy & Alhadi, 2021) yang sangat relevan membentuk perilaku pro-lingkungan aparatur dengan fokus pada kemampuan, motivasi, dan peluang agar aparatur mempunyai kapabilitas, dorongan, dan fasilitas untuk bertindak hijau, mengubah kesadaran menjadi aksi nyata demi meminimalkan dampak negatif lingkungan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Internalisasi nilai ekoteologi dalam GHRM ditujukan agar perilaku ASN pro-lingkungan. Dengan menggunakan Model AMO (Ability, Motivation, Opportunity), internalisasi nilai ekoteologi ini dalam GHRM dapat ditujukan untuk mentransformasi ASN agar memiliki kemampuan, motivasi, dan peluang yang pro-lingkungan. Hal ini menciptakan transformasi holistik pada ASN, yang dicapai melalui penguatan simultan pada tiga dimensi kinerja: *Ability* (Kemampuan), *Motivation* (Kemauan), dan *Opportunity* (Peluang). Harapan ini bertujuan agar perilaku pro-lingkungan ASN menjadi sukarela, efektif, dan terstruktur, yang pada akhirnya mendukung tata kelola pemerintahan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penjelasan mengenai Model ADM terkait internalisasi nilai ekoteologi dalam GHRM adalah sebagai berikut.

Ability

Dalam konteks *ability*, internasionalisasi nilai ekoteologi ke dalam GHRM adalah sebuah proses strategis yang bertujuan untuk mentransformasi ASN agar memiliki kemampuan (ability) pro-lingkungan yang terintegrasi, bukan sekadar mematuhi aturan. Proses ini bekerja melalui modifikasi sistem GHRM agar secara sistematis menanamkan kesadaran etis lingkungan (ekoteologi) yang kemudian menghasilkan perilaku kompeten pro-lingkungan.

Terkait hal ini, langkah-langkah implementasi GHRM untuk menanamkan nilai ekoteologi dan meningkatkan *ability* pro-lingkungan ASN dapat dilakukan dalam beberapa aspek. Pertama, *Green Recruitment and Selection*: Membangun Fondasi Awal. Esensi ekoteologi yang diinternalisasi berupa penekanan pada kesadaran etis, penatalayanan (stewardship), dan tanggung jawab moral terhadap lingkungan. Contoh aplikatif

implementasinya berupa memasukkan pertanyaan yang menilai pemahaman dan komitmen etis lingkungan calon ASN (misalnya, pandangan tentang *stewardship* sumber daya publik). Selain itu, rekrutmen juga diorientasikan untuk menggali pengalaman dan inisiatif pribadi calon yang menunjukkan perilaku pro-lingkungan, membuktikan bahwa nilai ekoteologi telah terinternalisasi sebelum masuk sistem. Dengan begitu, ASN yang terpilih memiliki kecenderungan bawaan (predisposition) untuk bertindak pro-lingkungan dan tidak memandang pelestarian hanya sebagai tugas.

Kedua, *Green Training and Development*: Membentuk Kompetensi dan Kesadaran. Esensi ekoteologi yang diinternalisasi dalam hal ini berupa mengubah cara pandang ASN (kognitif) dan memberikan keterampilan (teknis) untuk bertindak sesuai etika. Implementasinya dapat berupa pelatihan etika lingkungan dengan menyajikan nilai-nilai ekoteologi secara eksplisit dalam kurikulum pelatihan ASN (termasuk Prajabatan dan Diklat Pimpinan) untuk menanamkan pemahaman bahwa merawat alam adalah bagian dari integritas ASN. Pelatihan Keterampilan Hijau juga dapat diberikan dengan memberikan pelatihan teknis mengenai audit energi, manajemen limbah B3, dan prinsip pengadaan hijau (*green procurement*). Selain itu, Workshop Green Agents dapat menjadi langkah lain untuk melatih sekelompok ASN untuk menjadi *change agent* di unit kerjanya, sehingga menularkan kesadaran lingkungan yang mendalam. Dengan demikian, ASN memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis (*know-how*) untuk menerapkan praktik hijau, serta kesadaran etis (*mindset*) untuk menggunakannya secara bertanggung jawab.

Ketiga, *Green Performance Management*: Mengikat Nilai dengan Tindakan. Esensi ekoteologi yang diinternalisasi berupa mengikat tanggung jawab moral dengan akuntabilitas profesional dan kinerja birokrasi. Implementasinya dapat berupa integrasi KPI Hijau dengan menetapkan Indikator Kinerja Utama atau *Key Performance Indicators* (KPI) Hijau dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ASN (misalnya, efisiensi penggunaan sumber daya kantor, keberhasilan inisiatif *paperless*, atau rekomendasi kebijakan ramah lingkungan). Dalam penilaian 360 derajat juga penting memasukkan penilaian dari rekan kerja atau atasan mengenai komitmen etis dan konsistensi perilaku pro-lingkungan ASN. Dalam pengembangan karir, penting untuk memprioritaskan ASN dengan rekam jejak kinerja lingkungan yang baik untuk promosi ke posisi strategis, menandakan bahwa kepemimpinan harus memiliki orientasi keberlanjutan. Dengan demikian, ASN melihat perilaku pro-lingkungan bukan hanya sebagai opsional, tetapi sebagai persyaratan kompetensi inti yang mempengaruhi kemajuan karier dan tunjangan kinerja.

Keempat, *Green Compensation and Reward*: Memperkuat Perilaku Berkelanjutan. Esensi ekoteologi yang diinternalisasi berupa menghargai tindakan yang didorong oleh etika dan motivasi intrinsik. Implementasinya dapat berupa penghargaan non-finansial yang memberikan penghargaan etis (seperti gelar "ASN Teladan Lingkungan" atau kesempatan mengikuti konferensi lingkungan internasional) yang berfokus pada pengakuan nilai, bukan sekadar uang. Insentif inovasi juga dapat dilakukan dengan memberikan bonus atau pengakuan kepada ASN atau tim yang berhasil mengembangkan inovasi berbasis etika lingkungan yang menghasilkan efisiensi sumber daya signifikan di instansi. Dengan begitu, ASN termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan perilaku pro-lingkungan karena mereka diakui sebagai pemimpin etis yang memberikan kontribusi nyata terhadap kelestarian.

Melalui proses ini, GHRM bertindak sebagai alat rekayasa sosial dan manajerial yang menerjemahkan keyakinan spiritual/filosofis (ekoteologi) menjadi kemampuan nyata (knowledge, skill, attitude) dan perilaku operasional di lingkungan birokrasi Indonesia. Secara operasionalisasi, internalisasi nilai ekoteologi ke dalam GHRM dalam konteks *ability*, dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Internalisasi Nilai Ekoteologi dalam GHRM dalam Konteks *Ability*

Nilai Ekoteologi (Inti Etis)	Deskripsi Internalisasi dalam ASN	Integrasi GHRM (Mekanisme)	Dampak pada Ability ASN Pro-Lingkungan
Penatalayanan (*Stewardship*)	Memandang sumber daya publik (anggaran, infrastruktur, alam) bukan sebagai milik pribadi, tetapi sebagai titipan suci yang harus dikelola secara efisien dan berkelanjutan untuk generasi mendatang.	*Green Training & Leadership*: Melatih ASN, terutama pimpinan, tentang etika pengelolaan sumber daya alam dan publik yang bertanggung jawab (*eco-responsible governance*).	ASN memiliki kompetensi pengambilan keputusan etis yang memprioritaskan keberlanjutan dalam perumusan kebijakan dan pengadaan barang/jasa.
Nilai Intrinsik Alam (*Ekosentrism*)	Mengakui bahwa alam (hutan, air, udara) memiliki nilai bawaan, lepas dari manfaat ekonominya bagi manusia (melawan antroposentrisme radikal).	*Green Recruitment & Culture*: Mengukur kesadaran ASN terhadap nilai intrinsik alam dalam proses seleksi dan membangun budaya organisasi yang menghargai lingkungan di atas kepentingan material semata.	ASN memiliki motivasi intrinsik yang kuat, mendorong inisiatif konservasi bahkan tanpa adanya rewardeksternal. Mereka tidak melakukan greenwashing.
Keadilan Ekologis (Eco-Justice)	Menghubungkan kerusakan lingkungan dengan ketidakadilan sosial. Sadar bahwa polusi dan eksploitasi alam paling parah menimpa kelompok masyarakat rentan.	*Green Performance Management*: Menetapkan KPI yang menilai kontribusi ASN dalam mitigasi dampak lingkungan yang berpotensi merugikan masyarakat miskin (misalnya, pengelolaan limbah yang adil).	ASN memiliki kemampuan perumusan kebijakan yang inklusif dan adil, yang selalu mempertimbangkan dimensi sosial-lingkungan dari setiap proyek pembangunan.
Kesederhanaan/ Kesempurnaan (Simplicity/ Frugality)	Prinsip hidup sederhana yang menekankan efisiensi, menolak pemborosan (*overconsumption*), dan mendasari kebijakan reduce, reuse, recycle.	*Green Reward & Compensation*: Memberikan penghargaan kepada ASN yang berhasil menciptakan inovasi dalam efisiensi sumber daya (misalnya, penghematan energi atau air di kantor).	ASN memiliki keterampilan manajerial dan operasional untuk mencapai efisiensi sumber daya maksimal (misalnya, ahli dalam paperless office dan energy audit).
Kesalingterkaitan (*Inter-connectedness*)	Memahami bahwa setiap tindakan ASN (misalnya, membuang sampah) memiliki dampak berantai pada seluruh sistem ekologi dan masyarakat.	*Green Training & Communication*: Menyediakan simulasi dan studi kasus yang menunjukkan dampak sistemik dari keputusan birokrasi terhadap lingkungan.	ASN memiliki kemampuan berpikir sistemik dan holistik dalam membuat keputusan, memahami bahwa instansi mereka adalah bagian dari ekosistem yang lebih besar.

Motivation

Dalam konteks *motivation*, internasionalisasi nilai ekoteologi ke dalam GHRM adalah kunci untuk membangun motivasi intrinsik (motivasi yang berasal dari dalam diri) ASN agar menjadi pro-lingkungan. Jika *ability* (kemampuan) berhubungan dengan apa yang bisa dilakukan ASN (pengetahuan dan keterampilan), maka *motivation* (motivasi) berhubungan dengan kemauan dan dorongan ASN untuk melakukan perilaku pro-lingkungan secara konsisten.

Terkait hal itu, berikut penjelasan bagaimana GHRM dapat menginternalisasi nilai ekoteologi untuk meningkatkan motivasi ASN. Pertama, *Green Recruitment and Selection*: Membangun Kesesuaian Nilai (*Value Congruence*). Tujuan motivasi dalam hal ini untuk memastikan bahwa nilai-nilai organisasi tentang keberlanjutan selaras dengan nilai-nilai pribadi

ASN. Mekanismenya dapat berupa penyaringan nilai etis dengan menggunakan alat seleksi yang mengukur sejauh mana calon ASN memandang lingkungan sebagai tanggung jawab moral (penatalayanan/*stewardship*) dan bukan sekadar beban. Kemudian, mekanisme lain dapat berupa daya tarik hijau (*Green Attractiveness*) dengan mempromosikan komitmen ekologis instansi secara eksplisit. Calon yang termotivasi oleh etika lingkungan akan lebih tertarik melamar, sehingga motivasi telah terseleksi sejak awal. Dengan demikian, ASN yang direkrut memiliki motivasi intrinsik bawaan untuk bekerja di lingkungan yang selaras dengan keyakinan etis mereka, menghasilkan komitmen kerja yang lebih tinggi.

Kedua, *Green Training and Development*: Membangun Pemahaman dan Rasa Tujuan. Tujuan motivasinya berupa mengubah pandangan ASN, dari melihat alam sebagai sumber daya yang dapat dieksploitasi menjadi ciptaan yang harus dilindungi (nilai intrinsik). Mekanisme dalam GHRM yang dapat diwujdukan berupa pelatihan kesadaran ekologis dengan menyediakan pelatihan yang tidak hanya teknis (misalnya cara menghemat listrik), tetapi juga filosofis/etis (misalnya, dampak jangka panjang dari kebijakan birokrasi terhadap keadilan ekologis). Selain itu, penting juga memiliki mekanisme kerja yang mengikat tugas dengan tujuan yang lebih besar melalui pelatihan menempatkan tugas sehari-hari ASN (misalnya, pengadaan) dalam konteks tujuan nasional yang berkelanjutan (SDGs), memberikan makna dan tujuan (*sense of purpose*) yang lebih dalam pada pekerjaan mereka. Dengan begitu, ASN melihat perilaku pro-lingkungan sebagai tindakan bermakna dan mulia yang berkontribusi pada kebaikan bersama, bukan sekadar kewajiban administratif.

Ketiga, *Green Compensation and Reward*: Mengakui Kontribusi Etis dan Moral. Tujuan motivasinya adalah memperkuat perilaku pro-lingkungan melalui pengakuan yang selaras dengan nilai ekoteologi, yaitu pengakuan terhadap tanggung jawab etis. Dalam GHRM, mekanismenya dapat berupa penghargaan berbasis nilai dengan memberikan pengakuan non-moneter (misalnya, gelar "Duta Lingkungan Instansi," kesempatan memimpin proyek konservasi) yang secara eksplisit menghargai motivasi etis dan komitmen pribadi ASN terhadap lingkungan. Sistem reward yang adil (Keadilan Ekologis) juga dapat dilakukan dengan memastikan bahwa *reward* diberikan berdasarkan upaya nyata dalam pelestarian dan efisiensi, yang memotivasi ASN lain untuk berpartisipasi. Dengan demikian, ASN merasa dihargai sebagai individu etis dan pendorong perubahan, bukan hanya dihargai karena mematuhi perintah. Hal ini memicu dorongan untuk terus berinovasi dan menjaga komitmen lingkungan.

Keempat, *Green Leadership and Communication*: Membangun Norma Sosial dan Kepercayaan. Tujuan motivasinya adalah menciptakan lingkungan kerja di mana perilaku pro-lingkungan adalah norma sosial yang kuat dan didukung oleh atasan. Dalam GHRM, mekanismenya dapat berupa keteladanan pimpinan yang menunjukkan bahwa pimpinan ASN (Eselon I, II) harus menjadi model peran (*role model*) yang konsisten dalam perilaku hijau dan berbicara secara terbuka tentang pentingnya penatalayanan. Hal ini meningkatkan kepercayaan ASN terhadap komitmen instansi. Komunikasi juga penting berupa mengomunikasikan secara transparan bagaimana tindakan pro-lingkungan ASN (misalnya, penghematan) secara langsung berkontribusi pada tujuan lingkungan yang lebih besar (misalnya, pengurangan emisi). Dengan demikian, ASN termotivasi oleh norma sosial yang sehat. Mereka percaya pada tujuan instansi dan merasa yakin bahwa upaya pribadi mereka akan berdampak signifikan.

Dengan menginternalisasi nilai-nilai ekoteologi melalui mekanisme GHRM ini, ASN tidak hanya memiliki kemampuan (*ability*) untuk bertindak pro-lingkungan, tetapi juga memiliki kemauan (*motivation*) yang mendalam dan berkelanjutan untuk melakukannya. Secara operasionalisasi, internalisasi nilai ekoteologi ke dalam GHRM dalam konteks *motivation*, dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Internalisasi Nilai Ekoteologi dalam GHRM dalam Konteks *Motivation*

Nilai Ekoteologi (Inti Etis)	Deskripsi Internalisasi dalam ASN	Integrasi GHRM (Mekanisme)	Dampak pada Ability ASN Pro-Lingkungan
Penatalayanan (*Stewardship*)	Kesadaran bahwa ASN adalah "penjaga" atau "pengelola" sumber daya negara dan alam, dengan tanggung jawab moral untuk menjaga keutuhannya, bukan mengeksploitasinya.	*Green Training & Leadership*: Memberikan pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada tanggung jawab moral menjaga aset lingkungan dan publik, menanamkan rasa kewajiban etis (dorongan intrinsik).	Motivasi didorong oleh rasa tanggung jawab personal yang mendalam, bukan paksaan. ASN merasa "berdosa" jika membuang-buang sumber daya, sehingga memotivasi efisiensi.
Nilai Intrinsik Alam	Keyakinan bahwa alam memiliki martabat dan hak untuk hidup, terlepas dari manfaatnya bagi manusia (melawan pandangan instrumental/ ekonomi semata).	*Green Recruitment & Culture*: Menggunakan wawancara berbasis nilaiuntuk mengidentifikasi calon yang sudah memiliki kesadaran ini. Membangun budaya yang menghargaiinisiatif konservasi pribadi.	Motivasi berasal dari kesukaan dan kecintaan terhadap alam. Perilaku pro-lingkungan dilakukan atas dasar kemauan pribadi untuk melindungi, bukan karena reward atau gaji.
Keadilan Ekologis (*Eco-Justice*)	Kesadaran bahwa isu lingkungan dan sosial tidak dapat dipisahkan (misalnya, polusi yang ditimbulkan birokrasi paling merugikan masyarakat miskin).	*Green Performance Management & Communication*: Menetapkan KPI yang mengukur kontribusi ASN dalam mengurangi ketidakadilan lingkungan di masyarakat. Mengomunikasikan dampak positif tindakan ASN terhadap komunitas rentan.	Motivasi didorong oleh semangat keadilan sosial. ASN termotivasi untuk bertindak pro-lingkungan karena itu adalah tindakan etis dan inklusif bagi masyarakat.
Kesederhanaan/ Kesempurnaan (*Simplicity/ Frugality*)	Prinsip etis yang menolak pemborosan (waste) dan memandang efisiensi sebagai tindakan moral yang luhur dan "bersih."	*Green Reward & Recognition*: Memberikan pengakuan publik (non-finansial) kepada "ASN Teladan" yang berhasil mencapai efisiensi sumber daya tinggi. Pengakuan ini memvalidasi moralitas dan nilai personal mereka.	Motivasi didorong oleh kebanggaan moral dan citra diri. ASN termotivasi untuk mempertahankan perilaku efisien karena itu mencerminkan identitas moral mereka sebagai pelayan publik yang luhur.
Kesalingterkaitan (*Inter-connectedness*)	Pemahaman bahwa semua elemen alam dan manusia terhubung, dan bahwa tindakan individu ASN memiliki konsekuensi sistemik global (misalnya, emisi lokal berdampak pada iklim global).	*Green Training & Development*: Melalui studi kasus dan simulasi, menunjukkan bagaimana kontribusi hijau individu ASN berdampak langsung pada tujuan	Motivasi didorong oleh rasa memiliki tujuan yang lebih besar(sense of purpose). ASN merasa

Nilai Ekoteologi (Inti Etis)	Deskripsi Internalisasi dalam ASN	Integrasi GHRM (Mekanisme)	Dampak pada Ability ASN Pro-Lingkungan
		keberlanjutan instansi dan negara.	bahwa tindakan kecil mereka (misalnya, mematikan AC) memiliki makna kosmik dan kontribusi signifikan.

Opportunity

Dalam konteks *opportunity*, internasionalisasi nilai ekoteologi ke dalam GHRM bertujuan untuk menciptakan peluang (*opportunity*) bagi ASN agar dapat dengan mudah dan efektif mengimplementasikan perilaku pro-lingkungan. Jika *ability* adalah tentang kemampuan dan *motivation* tentang kemauan, maka *opportunity* adalah tentang dukungan lingkungan kerja yang memungkinkan ASN untuk mewujudkan perilaku pro-lingkungan mereka.

Berikut adalah penjelasan bagaimana GHRM dapat menginternalisasi nilai ekoteologi untuk menciptakan peluang bagi ASN. Pertama, *Green Infrastructure and Workplace Design*. Esensi ekoteologi yang diinternalisasi berupa prinsip kesederhanaan (*Purity*) dan penatalayanan (*stewardship*)—Lingkungan fisik harus mencerminkan nilai-nilai efisiensi dan penghormatan terhadap sumber daya. Mekanisme dalam GHRM dapat berupa desain *Green Office* yang menunjukkan GHRM bekerja sama dengan manajemen fasilitas untuk memastikan kantor dilengkapi dengan infrastruktur yang memfasilitasi perilaku hijau (misalnya, tempat sampah terpisah untuk daur ulang, lampu sensor gerak, sistem air yang efisien). Selain itu, dapat berupa fasilitas transportasi hijau seperti menyediakan fasilitas carpooling, rak sepeda yang aman, atau insentif untuk penggunaan transportasi umum, mengurangi hambatan bagi ASN yang ingin mengurangi jejak karbon. Dengan begitu, peluang yang diciptakan dapat menjadikan ASN tidak perlu berusaha keras untuk bertindak pro-lingkungan. Lingkungan kerja (fisik) secara otomatis memandu dan memfasilitasi perilaku efisien, membuat pilihan hijau menjadi pilihan yang paling mudah (*default*).

Kedua, *Green Policies and System Support*. Esensi ekoteologi yang diinternalisasi berupa prinsip keadilan ekologis bahwa sistem dan kebijakan harus menghilangkan hambatan birokrasi dan menciptakan mekanisme yang adil untuk pelaksanaan tanggung jawab lingkungan. Mekanisme dalam GHRM misalnya dapat berupa *paperless policy* yang mengindikasikan GHRM memimpin transisi total ke dokumen dan komunikasi digital. Ini menghilangkan peluang bagi ASN untuk menggunakan kertas secara berlebihan dan mewajibkan perilaku hemat sumber daya. Selain itu, dapat berupa integrasi proyek hijau dengan memastikan bahwa setiap unit kerja memiliki anggaran, waktu, dan otorisasi untuk melakukan inisiatif lingkungan (misalnya, proyek konservasi, kegiatan bersih-bersih). Selanjutnya, kebijakan *green procurement* dapat diberlakukan untuk mendorong ASN untuk membeli produk yang ramah lingkungan melalui kebijakan pengadaan yang didukung, sehingga mereka memiliki peluang untuk membuat keputusan pembelian yang etis. Dengan demikian, peluang yang diciptakan dapat berupa ASN diberikan kewenangan dan dukungan sistematis untuk mengintegrasikan pertimbangan lingkungan ke dalam tugas inti mereka, menghilangkan hambatan birokrasi dalam bertindak pro-lingkungan.

Ketiga, *Green Collaboration and Networking*. Esensi ekoteologi yang diinternalisasi berupa prinsip kesalingterkaitan (*Interconnectedness*) beurpa mengakui bahwa masalah lingkungan memerlukan kolaborasi lintas fungsi dan lintas instansi. Mekanismenya dapat berupa forum lintas unit dengan membentuk Komite Hijau atau forum kolaborasi di mana ASN dari berbagai unit dapat berbagi ide, sumber daya, dan best practice mengenai efisiensi dan

konservasi. Kemitraan eksternal juga dapat dilakukan dengan memfasilitasi ASN untuk terlibat dalam program konservasi yang dijalankan oleh NGO, komunitas lokal, atau instansi lain, memberikan mereka peluang interaksi nyata dengan isu-isu keadilan ekologis. *Job Rotation* Berbasis Hijau juga dapat menjadi bagian yang dilakukan dengan memberikan peluang kepada ASN untuk bekerja sementara di unit yang berfokus pada lingkungan untuk mendapatkan pengalaman praktis. Dengan demikian, peluang yang diciptakan dapat berupa ASN memiliki akses terhadap sumber daya kolektif dan jaringan dukungan untuk mewujudkan ide-ide pro-lingkungan yang mungkin terlalu besar untuk dilaksanakan sendirian.

Keempat, *Green Feedback and Communication Channels*. Esensi ekoteologi yang diinternalisasi beurpa prinsip penatalayanan dan keadilan ekologis beurpa memberikan ruang bagi ASN untuk menyuarakan kekhawatiran dan inovasi lingkungan. Mekanisme yang dapat dilakukan berupa saluran Inovasi Hijau dengan menciptakan saluran resmi dan mudah diakses (misalnya, kotak saran digital) bagi ASN untuk mengajukan ide-ide perbaikan lingkungan (*Green Innovation*). Selain itu, sistem pelaporan lingkungan dapat diberlakukan dengan menerapkan sistem di mana ASN dapat melaporkan potensi pemborosan atau pelanggaran lingkungan tanpa takut hukuman (sejalan dengan prinsip keadilan). Dengan demikian, peluang yang diciptakan dapat berupa ASN memiliki peluang untuk berpartisipasi dan berkontribusi secara langsung dalam perbaikan lingkungan instansi, memastikan bahwa perilaku pro-lingkungan mereka memiliki saluran untuk diwujudkan dan diakui.

Dengan menciptakan struktur, sistem, dan lingkungan fisik yang didasarkan pada nilai-nilai ekoteologi, GHRM memastikan bahwa ASN tidak hanya mampu dan mau, tetapi juga dapat (memiliki peluang) untuk bertindak pro-lingkungan setiap hari. Secara operasionalisasi, internalisasi nilai ekoteologi ke dalam GHRM dalam konteks *motivation*, dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Internalisasi Nilai Ekoteologi dalam GHRM dalam Konteks *Opportunity*

Nilai Ekoteologi (Inti Etis)	Deskripsi Internalisasi dalam ASN	Integrasi GHRM (Mekanisme)	Dampak pada Ability ASN Pro-Lingkungan
Penatalayanan (*Stewardship*)	Memandang sumber daya sebagai titipan yang harus dijaga. Menuntut transparansi dan akuntabilitas dalam penggunaannya.	*Green Policies & Paperless System*: GHRM memimpin transisi digital total (menghilangkan sistem manual berbasis kertas) dan menerapkan kebijakan pengadaan hijau yang didukung secara resmi.	ASN memiliki peluang kebijakan dan sistematis untuk menjalankan tugas inti mereka (administrasi, pengadaan) dengan dampak lingkungan yang minimal.
Nilai Intrinsik Alam	Keyakinan pada nilai bawaan alam, mendorong perlindungan ekosistem di sekitar fasilitas kantor.	Fasilitas Rekreasi Hijau: GHRM memfasilitasi pembangunan atau pemeliharaan area hijau, taman, dan konservasi sederhana di lingkungan kantor, dan mendorong penggunaan fasilitas transportasi ramah lingkungan.	ASN memiliki peluang akses fisik terhadap lingkungan yang mendukung kesehatan dan interaksi positif dengan alam, mendorong perilaku pro-lingkungan dalam keseharian.
Keadilan Ekologis (*Eco-Justice*)	Kesadaran bahwa kerusakan alam berdampak tidak adil pada kelompok rentan, menuntut tindakan korektif oleh birokrasi.	*Green Collaboration & Participation*: GHRM menciptakan forum dan saluran komunikasi resmi(misalnya, Komite Lingkungan Lintas Unit) untuk ASN menyuarakan kekhawatiran etis dan mengajukan inovasi hijau.	ASN memiliki peluang partisipasi dan otoritasuntuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah lingkungan yang berkaitan dengan dampak kebijakan instansi terhadap masyarakat luas.

Nilai Ekoteologi (Inti Etis)	Deskripsi Internalisasi dalam ASN	Integrasi GHRM (Mekanisme)	Dampak pada Ability ASN Pro-Lingkungan
Kesederhanaan/ Kesempurnaan (*Simplicity/ Frugality*)	Keyakinan bahwa efisiensi dan penghindaran pemborosan adalah tindakan moral.	*Green Infrastructure & Green Office*: GHRM memfasilitasi pemasangan peralatan kantor hemat energi, tempat sampah terpilah, dan desain ruang kerja yang mendukung penghematan energi (misalnya, memaksimalkan cahaya alami).	ASN memiliki peluang infrastruktur untuk menghemat sumber daya secara otomatis, menjadikan pilihan hemat sebagai pilihan yang paling mudah (*default*).
Kesalingterkaitan (*Inter-connectedness*)	Pemahaman bahwa masalah lingkungan memerlukan solusi kolaboratif lintas instansi dan sektor.	*Green Networking & Job Rotation*: GHRM menyediakan peluang networking dengan akademisi, NGO, dan BUMN lain yang berfokus pada keberlanjutan. Memberikan peluang job rotation ke dinas lingkungan hidup.	ASN memiliki peluang akses informasi, sumber daya, dan jaringan yang diperlukan untuk menjalankan proyek besar atau inovasi yang melampaui batas unit kerja mereka.

KESIMPULAN

Internasionalisasi nilai ekoteologi dalam GHRM adalah strategi transformasi fundamental bagi ASN di sektor publik. Strategi ini bekerja dengan mengoptimalkan tiga pilar utama kinerja individu yaitu Ability (Kemampuan), Motivation (Kemauan), dan Opportunity (Peluang) sehingga perilaku pro-lingkungan ASN menjadi sukarela, berkelanjutan, dan efektif. Ekoteologi berfungsi sebagai DNA etis yang ditanamkan ke dalam seluruh sistem GHRM. Nilai-nilai seperti Penatalayanan (*Stewardship*), Nilai Intrinsik Alam, Keadilan Ekologis, Kesederhanaan, dan Kesalingterkaitan memastikan bahwa GHRM bukan hanya alat manajerial untuk mencapai kepatuhan (*compliance*) atau efisiensi biaya semata, tetapi merupakan manifestasi dari tanggung jawab moral birokrasi terhadap lingkungan dan generasi mendatang. Keberhasilan pembentukan ASN pro-lingkungan tidak dapat hanya mengandalkan satu pilar. GHRM yang efektif harus memastikan keseimbangan dan sinergi antara ketiga faktor, yaitu *ability*, *motivation*, dan *opportunity*.

REFERENSI

Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent business & management*, *2*(1), 1030817.

Alkhalaf, T., & Al-Tabbaa, O. (2024). The effect of ability, motivation and opportunity (AMO) on SMEs' innovation performance. *Creativity and Innovation Management*, *33*(1), 21-38.

Arsawan, I. W. E., Hadiansyah, A., Martini, I. A. O., Risnawati, S., Kawuryan, R., Juansa, A., ... & Parwita, G. B. S. (2025). *Green Human Resource Management (GHRM)*. Star Digital Publishing.

Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, *25*(4), 725-739.

Bratton, S. P. (2018). Eco-dimensionality as a religious foundation for sustainability. *Sustainability*, *10*(4), 1021.

Djajadi, M. (2025). *Peran Pelatihan Berkelanjutan; Mempersiapkan ASN Menghadapi Inovasi Teknologi*. Nas Media Pustaka.

Durmuş, İ. (2024). Organizational overview of Maslow and management research. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, *14*(72), 137-152.

Efendi, T., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi sebagai Pilar Reformasi Birokrasi: Kajian Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Organisasi Sektor Publik. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, *2*(4), 630-639.

Fadly, D. (2025). Ecotheology in Public Procurement: Systematic Review in Reshaping Interrelationships Between Religion, Nature, and Humanity to Answer Economic Challenges in the Digital Era. *Greenation International Journal of Law and Social Sciences*, *3*(3), 783-793.

Fauzan, R. (2024). Menuju Aparatur Sipil Negara ASN Bertaraf Intenasional. *Public Service and Governance Journal*, *5*(1), 178-197.

Handini, N., Darwina, M., & Pangestoeti, W. (2025). Peran Pemerintah Daerah Dalam Mengoptimalkan Potensi Ekonomi Lokal Melalui Inovasi Kebijakan Pembangunan Berkelanjutan. *Jurnal Ilmiah Nusantara*, *2*(5), 964-986.

Ihensekien, O. A., & Joel, A. C. (2023). Abraham Maslow's hierarchy of needs and Frederick Herzberg's two-factor motivation theories: Implications for organizational performance. *The Romanian Economic Journal*, *85*(1), 133-146.

Kadam, S., Luharia, A., Tivaskar, S., & Khatib, M. D. (2022). Evolution of Human Resource Management-A Review Article. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, *13*.

Kayode, O. (2012). Impact of globalization on human resource management. *Science Journal of Business Management*, *3*(4), 1-4.

Kim, S., Vaiman, V., & Sanders, K. (2022). Strategic human resource management in the era of environmental disruptions. *Human Resource Management*, *61*(3), 283-293.

Mahdy, F. M., & Alhadi, A. Y. (2021). The effect of high-performance work systems according to AMO model on HRM performance outcomes: An analytical study on the banking sector. *Management Science Letters*, *11*(6), 1755-1764.

Maisarah, P. A., Fonna, F., & Firdaus, R. (2025). Peran Kritis Sistem Informasi Manajemen dalam Mewujudkan E-Government yang Responsif, Transparan, dan Berkelanjutan di Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Manajemen Terapan*, *6*(3), 51-67.

Mishra, S., & Rath, N. (2025). Role of Ancient Indian Scriptures in Improving Environmental Ethics and Organizational Citizenship Behavior for Environment at Workplace. In *Business Management and Ethics* (pp. 1-21). Emerald Publishing Limited.

Mukkelli, V. (2015). The changing role of human resource management in twenty first century challenges and opportunities. *International Journal of Management Research and Reviews*, *5*(3), 170.

Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of management development*, *36*(8), 986-990.

Poudel, S. (2025). Climate change, eco-theology and the role of faith leaders on sustainable futures in Nepal.

Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, *35*(3), 769-803.

Sasmito, Y. (2022). Analisis Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) di Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, *21*(1), 31-43.

Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing human resource management*. Routledge.

Thite, M. O. H. A. N., Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (2012). Evolution of human resource management and human resource information systems. *Introduction To Human Resource Management*, 2-34.

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.