
Analisis Faktor-Faktor Resistensi Individual Pada Perubahan Kepemimpinan di PT Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli

Try Wahyuni Ayu Waruwu¹, Fatosahulu², Eliagus Telaumbanua³, Syah Abadi Mendrofa⁴

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias^{1,2,3,4}

Jl. Karet No.30, Ps. Gn. Sitoli, Kec. Gunungsitoli, Kota Gunungsitoli, Sumatera Utara 22812^{1,2,3,4}

Email : iniayuwawuwu@gmail.com¹, fatolosahulu@gmail.com², eliagus.tel@gmail.com³,
syahabadi.mendrofa@gmail.com⁴

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis Faktor-Faktor Resistensi Individual Pada Perubahan Kepemimpinan Di PT. Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli, Resistensi individual pada perubahan merupakan penolakan yang muncul pada individu terhadap adanya perubahan dalam suatu organisasi, sementara kita ketahui bahwa perubahan harus dilakukan untuk memajukan kinerja suatu organisasi. Berdasarkan pengamatan, masih terdapat sikap penolakan yang ditunjukkan oleh setiap karyawan terhadap perubahan yang dilakukan. Tujuan penelitian untuk mengetahui bagaimana resistensi individual yang terjadi pada karyawan karena adanya perubahan kepemimpinan pada PT. Alamjaya Wirasentosa, Kota Gunungsitoli. Dalam melakukan penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisa datanya adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Sumber informan penelitian ini yaitu sebanyak 4 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan pada PT. Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli terjadi ketika adanya pergantian pimpinan, karyawan merasa dengan adanya pergantian pimpinan tentu adanya perubahan yang mengikuti baik itu cara kerja dan aturan ataupun kebiasaan yang ada. Resistensi individual terjadi ketika faktor rasa takut dan perspsi selektif ada pada individu itu sendiri. Berdasarkan hasil wawancara kedua faktor tersebut merupakan pendorong terbesar terjadinya resistensi individual pada karyawan.

Kata Kunci: Resistensi, Perubahan Pimpinan

ABSTRACT

This research analyzes Individual Resistance Factors in leadership Change at PT. Alamjaya Wirasentosa Gunungsitoli City, Individual resistance to change is the resistance that arises in individuals towards changes in an organization, while we know that changes must be made to advance the performance of an organization. Based on observations, there is still an attitude of resistance shown by each employee towards the changes made. The aim of the research is to find out how individual resistance occurs among employees due to leadership changes at PT. Alamjaya Wirasentosa, Gunungsitoli City. In conducting this research, qualitative research methods were used using data collection techniques, namely observation, interviews and documentation. The data analysis technique is data reduction, data presentation and conclusion drawing. The sources of informants for this research were 3 people. The research results show that changes at PT. Alamjaya Wirasentosa Gunungsitoli City occurred when there was a change of leadership, employees felt that with a change of leadership there would certainly be changes that would follow in terms of work methods and rules or existing habits. Individual resistance occurs when fear factors and selective perception exist in the individual himself. Based on the interview results, these two factors are the biggest drivers of individual resistance in employees.

Keywords: Resistance, Leadership Change

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan kegiatan organisasi agar mencapai tujuannya maka suatu organisasi mempekerjakan karyawan yang memiliki keahlian di bidang masing-masing dan tentunya memiliki latar belakang yang berbeda-beda (Wood et al., 2021). Hal tersebut merupakan tantangan tersendiri bagi pemimpin untuk dapat menyatuhkan persepsi karyawan yang saling berbeda pendapat satu sama lain. Sementara itu, dalam organisasi tentu adanya suatu perubahan yang dilakukan agar dapat berkembang menjadi lebih baik dalam memajukan kinerja suatu organisasi. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan dalam perilaku, perubahan dalam sistem nilai dan penilaian, perubahan dalam metode dan cara-cara bekerja, serta perubahan dalam cara berpikir dan bersikap (Aboramadan et al., 2022).

Proses menerapkan perubahan pada organisasi tidak selalu sukses, ada banyak hambatan dalam proses perubahan tersebut. Hambatan terbesar yang sering ditemukan adalah adanya resistensi (penolakan) anggota organisasi terhadap perubahan tersebut. Resistensi individual pada perubahan merupakan penolakan yang muncul pada individu terhadap adanya perubahan dalam suatu organisasi (AlSuwaidi et al., 2021). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi adanya resistensi atau penolakan yaitu kebiasaan, rasa aman, ekonomi, rasa takut, dan persepsi selektif. Dijelaskan dalam e-Jurnal berjudul Memahami dan Mengelola Resistensi Atas Perubahan oleh Vitalis Tarsan (2018), resistensi atau penolakan adalah sikap atau tindakan yang menentang, melawan, menampik, atau menghalau suatu tekanan/perintah/ anjuran yang datang dari luar. Pada saat ini, perkembangan menjadi tuntutan bagi semua organisasi dalam bidang manapun, dan perkembangan inovasi serta pola pikir setiap individu dalam menanggapi perubahan menjadi ukuran bagaimana organisasi dapat berkembang (Ren et al., 2023). Sementara itu faktor resistensi menjadi faktor penghambat yang harus dihindari karena dapat terjadi pada siapapun terutama secara individu yang mempengaruhi kelompok

untuk tetap diam atau tidak melakukan perubahan sehingga dalam proses perubahan menuju perkembangan tersebut tidak akan terlaksana (Katz et al., 2022).

Perbedaan persepsi atau pola pikir dari individu-individu tersebut menjadi pemicu faktor resistensi yang mempengaruhi kelompok hingga berdampak pada penolakan perubahan dalam organisasi. Sama seperti organisasi pada umumnya yang mempekerjakan karyawannya dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda sehingga, resistensi dapat masuk dalam lembaga ini karena adanya perbedaan dasar keyakinan, kebudayaan dan kebiasaan dari setiap karyawan yang berasal dari daerah atau wilayah yang berbedabeda, yang dapat mempengaruhi proses perubahan dan pertumbuhan lembaga tersebut (Davis et al., 2020).

PT Alamjaya Wirasentosa adalah perusahaan yang bergerak dibidang distributor barang yang berpusat di Medan, Sumatera Utara. Pada Cabang Nias, Kota Gunungsitoli telah dilakukan pergantian pimpinan, berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan oleh peneliti dan beberapa informasi yang didapatkan, terjadinya pergantian tersebut tentu ada beberapa hal yang diperbaharui atau berubah untuk memajukan aktivitas yang dilakukan oleh pimpinan salah satunya pertukaran jalur penjualan yang dilakukan oleh para salesman yang dilakukan secara terus menerus mungkin hal ini merupakan hal yang biasa dilakukan dalam sistem penjualan tetapi tetap saja dapat menimbulkan resistensi secara individual, hari kerja yang bertambah dikarenakan adanya target yang harus dicapai dan juga untuk memenuhi keinginan konsumen, sementara kita ketahui sekarang ini ada banyak pesaing yang baru seperti minimarket yang gencar dalam membuka tempat dimana-mana.

Perubahan bagi suatu organisasi dipengaruhi oleh dua hal yaitu kekuatan dari luar dan kekuatan dari dalam organisasi itu sendiri (Abbas et al., 2022). Harus diakui bahwa setiap upaya perubahan, selalu dihadapkan dengan adanya penolakan. Ada berbagai macam alasan mengapa para bawahan ataupun organisasi itu sendiri menolak perubahan antara lain, Sumber daya manusia belum siap atau tidak mampu, terutama

berkaitan dengan skill untuk melakukan perubahan, ketidaksiapan akan hal-hal baru, ataupun adanya konflik internal yang belum diselesaikan. Seperti yang dikatakan oleh (Uddin et al., 2020).

(Aman-Ullah et al., 2022) juga melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Deskriptif Faktor-faktor Resistensi Individu Maupun Organisasi Terhadap Perubahan” hasil dari penelitian ini adalah Resistensi individu meliputi kebiasaan/habitat, faktor ekonomi, safety/keamanan, khawatir tentang ketidakpastian, dan persepsi yang apriori. Pemimpin harus memahami resistensi terhadap perubahan yang terjadi dalam kelompok organisasi (Rashid et al., 2023).

Sementara yang terjadi, para pemimpin tidak mengetahui bahwa adanya sikap resistensi dari para karyawan kerana adanya perubahan yang terjadi. Terkadang para bawahan menganggap perubahan yang ingin diwujudkan terlalu sulit yang disodorkan oleh pimpinan. Seperti yang ditemukan pada tempat penelitian sikap resistensi karyawan yaitu dengan tidak ikut pada saat morning briefing yang dilakukan, timbulnya keengganan dalam mencapai target penjualan dengan alasan wilayah penjualan yang sulit, tidak mengantarkan barang pada saat diluar jam kerja misalnya pada hari sabtu sehingga terjadinya keterlambatan pengantaran barang kepada konsumen dan tidak ikut memberi solusi terhadap hal yang menjadi masalah dalam timbulnya sikap resistensi dari karyawan tersebut (Farooq et al., 2022).

Sementara untuk melakukan semua perubahan mereka para karyawan dituntut bekerja lebih keras, lebih lama, lebih serius dan lebih disiplin. Terkadang tidak diberi kenyamanan dalam menjalankan pekerjaan. Sebaliknya, mereka terlalu banyak meluangkan waktu dan energi untuk melakukan perubahan. Sehingga banyak bawahan menolak kehadiran akan perubahan dan tidak nyaman atas perubahan yang dilakukan dalam suatu organisasi.

LANDASAN TEORI

1. Resistensi

(Malsha et al., 2020) mengatakan Resistensi atau yang disebut juga penolakan terhadap perubahan pada umumnya akan terjadi ketika ada sesuatu yang mengancam nilai seseorang atau individu, ancaman tersebut bisa saja riil atau sebenarnya hanya suatu persepsi saja. Dengan kata lain, ancaman ini bisa saja muncul dari pemahaman yang memang benar atas perubahan yang terjadi atau karena ketidakpahaman atas perubahan yang terjadi.

2. Perubahan

Perubahan adalah sesuatu yang terjadi dalam kehidupan bermasyarakat maupun dalam organisasi, baik itu perubahan dalam bentuk besar maupun. Perubahan dalam bentuk kecil, dan perubahan tersebut member pengaruh yang besar. Perubahan mencakup aspek yang sempit maupun aspek yang sangat luas. Perubahan selalu berhubungan dengan jangka waktu dan keadaan. Perubahan juga bagian yang penting dari manajemen, dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuan memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut menjadi suatu potensi (Yue et al., 2023).

METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Pendekatan penelitian kualitatif sangat berguna dalam menjawab pertanyaan penelitian yang lebih kompleks, memperoleh pemahaman mendalam tentang pengalaman manusia, dan menggali konteks sosial dan budaya dari suatu fenomena (Nuzulia, 1967). Pendekatan penelitian kualitatif adalah suatu metode penelitian yang berfokus pada pemahaman mendalam tentang fenomena sosial dan perilaku manusia melalui interpretasi data kualitatif, seperti wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Pendekatan ini lebih bersifat deskriptif dan berusaha untuk memahami konteks, makna, dan kompleksitas dari suatu fenomena (Salahaddin et al., 2022).

2. Waktu dan Tempat Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di PT. Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli Jalan Beo, Saewe, Moawe, Kec. Gunungsitoli, Kota Gunungsitoli, Sumatera Utara. Waktu pelaksanaan penelitian akan dilaksanakan dalam waktu bulan terhitung dari bulan april hingga bulan Desember 2023.

3. Instrumen Penelitian

Menurut (Halawa et al., 2023) bahwa Instrumen merupakan alat pengumpulan data yang sangat penting untuk membantu perolehan data di lapangan. Menurut (Purwanto et al., 2020) bahwa Instrumen merupakan alat pengumpulan data yang sangat penting untuk membantu perolehan data di lapangan.

4. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Tahapnya mulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Raden Soebartika & Ida Rindaningsih, 2023).

5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa kegiatan, antara lain (Nuzulia, 1967):

- a. Observasi
- b. Wawancara terstruktur
- c. Dokumentasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada subbab ini, peneliti akan mendeskripsikan dan membahas data serta informasi yang diperoleh melalui wawancara kepada informan peneliti terkait factor-faktor resistensi individual pada perubahan organisasi di PT. Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli.

Analisis Faktor-Faktor Resistensi Individual Pada Perubahan Organisasi Di PT. Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli

(Yuan & Li, 2023) mengatakan Resistensi atau yang disebut juga penolakan terhadap perubahan pada umumnya akan terjadi ketika ada sesuatu yang mengancam nilai seseorang atau individu. Ancaman tersebut bisa saja riil atau sebenarnya hanya suatu persepsi saja. Dengan kata lain, ancaman ini bisa saja muncul dari pemahaman yang memang benar atas perubahan yang terjadi atau karena ketidakpahaman atas perubahan yang terjadi.

Berdasarkan faktor-faktor resistensi (Liu & Zhang, 2022):

1. Kebiasaan

Sikap resistensi individual yang ditemukan yaitu: tidak mengikuti arahan yang dianggap tidak menjadi bagian dari pekerjaannya, kemudian menganggap rotasi pekerjaan yang dilakukan dirasa tidak dapat dilakukan sehingga menolak hal tersebut.

2. Rasa aman

Sikap resistensi individual yang ditemukan yaitu: tidak mengorder barang jika sudah mencapai waktu pada malam hari sehingga orderan tidak mencapai target yang diinginkan.

3. Ekonomi

Sikap resistensi individual yang ditemukan yaitu: berkurangnya semangat kerja ketika dilakukannya rotasi karena adanya penambahan biaya.

4. Rasa Takut

Sikap resistensi individual yang ditemukan yaitu: tidak mau melakukan perubahan posisi kerja karena merasa tidak mampu melakukan tanggungjawab yang baru atau tanggungjawab yang lebih besar.

5. Persepsi Selektif

Sikap resistensi individual yang ditemukan yaitu: bersikap acuh tidak acuh bahkan tidak mengikuti arahan yang diberikan karena merasa hal tersebut tidak sesuai dengan pribadi dirinya.

Resistensi Individual merupakan sikap yang ditunjukkan oleh setiap karyawan yang merasa bahwa perubahan tersebut mengganggu kenyamanan, kebiasaan, atau bahkan dirasa mengancam keberadaan karyawan tersebut dalam pekerjaannya. Sehingga ketika terjadi perubahan yang dilakukan oleh pimpinan yang baru, karyawan merasa hal tersebut tidak sesuai dengan

pribadinya sendiri maka akan timbul sikap resistensi atau penolakan yang membuat perubahan tidak berjalan dengan lancar (Uddin et al., 2020).

Berdasarkan temuan penelitian yang diperoleh peneliti di lapangan, pada PT. Alamjaya Wirasentosa wilayah Gunungsitoli telah melakukan pergantian pimpinan di wilayah kota gunungsitoli. (Abdurachman et al., 2023) Perubahan adalah sesuatu yang terjadi dalam kehidupan bermasyarakat maupun dalam organisasi, baik itu perubahan dalam bentuk besar maupun. Perubahan dalam bentuk kecil, dan perubahan tersebut member pengaruh yang besar.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, selama pengamatan dan informasi yang didapatkan melalui wawancara yang dilakukan terhadap informan, bahwa terdapat sikap-sikap resistensi yang ditunjukkan oleh karyawan karena adanya aturan-aturan baru yang diberikan oleh pimpinan yang baru yang dianggap mengganggu kebiasaan yang ada, atau pun hal-hal yang telah dilakukan sebelumnya, dan adanya pemikiran tersendiri terhadap sesuatu yang belum terjadi. Sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi terjadinya suatu perubahan organisasi. Resistensi juga muncul ketika adanya perubahan sistem kerja, posisi karyawan yang dianggap tidak dapat dilakukan oleh karyawan tersebut, sehingga muncul resistensi/penolakan secara individual.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti pada PT. Alamjaya Wirasentosa Wilayah Kota Gunungsitoli, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Beberapa hal yang berubah yaitu pengantaran barang dilakukan pada hari sabtu untuk memenuhi penjualan dan keinginan konsumen, morning briefing yang dimulai lebih cepat dari sebelumnya, perubahan wilayah penjualan para salasmen yang tetap dilakukan. Para karyawan secara individu menunjukkan sikap resistensi mereka dengan tidak ikut pada saat morning briefing yang dilakukan, bermalasan dalam mencapai target penjualan

dengan alasan wilayah penjualan yang sulit, tidak mengantarkan barang pada saat diluar jam kerja misalnya pada hari sabtu sehingga terjadinya keterlambatan pengantaran barang kepada konsumen dan tidak ikut member solusi terhadap hal yang menjadi masalah dalam timbulnya sikap resistensi dari karyawan tersebut.

2. Resistensi individual terjadi ketika faktor rasa takut dan perspsi selektif ada pada individu itu sendiri. Berdasarkan hasil wawancara kedua faktor tersebut merupakan pendorong terbesar terjadinya resistensi individual pada karyawan. Perubahan menimbulkan ketidak-pastian. Akibatnya karyawan merasa bahwa ujung-ujungnya perubahan akan merugikan dirinya. Hal ini menjadi tanggungjawab pemimpin dalam meyakinkan dan mengarahkan para karyawannya bahwa dapat melakukan tanggungjawab tersebut dan dapat melakukan perubahan ke hal yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Z., Gull Khan, A., Smaliukienė, R., Zámečník, R., Hussain, K., & Mubarik, S. (2022). Green HRM pursuit of social sustainability in the hotels: AMO theoretical perspective. *Quality - Access to Success*, 23(190), 41–50. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.190.05>
- Abdurachman, D., Ramdhan, R. M., Karsoma, A., Winarno, A., & Hermana, D. (2023). Integrating Leadership in Job Demand Resources (JD-R) for Personal Performance in Military Institution. *Sustainability (Switzerland)*, 15(5), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su15054004>
- Aboramadan, M., Crawford, J., Türkmenoğlu, M. A., & Farao, C. (2022). Green inclusive leadership and employee green behaviors in the hotel industry: Does perceived green organizational support matter? *International Journal of Hospitality Management*, 107(September), 103330. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103330>
- AlSuwaidi, M., Eid, R., & Agag, G. (2021). Understanding the link between CSR and employee green behaviour. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(October 2020), 50–61.

- <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.11.008>
- Aman-Ullah, A., Mehmood, W., Amin, S., & Abbas, Y. A. (2022). Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4), 100261. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100261>
- Davis, M. C., Unsworth, K. L., Russell, S. V., & Galvan, J. J. (2020). Can green behaviors really be increased for all employees? Trade-offs for “deep greens” in a goal-oriented green human resource management intervention. In *Business Strategy and the Environment* (Vol. 29, Issue 2). <https://doi.org/10.1002/bse.2367>
- Farooq, K., Yusliza, M. Y., Muhammad, Z., & Mat, N. H. N. (2022). Make it their Decisions, not your Directives: Exploring Required Green Competencies for Employee Ecological Behaviour. *Organizacija*, 55(2), 128–141. <https://doi.org/10.2478/orga-2022-0009>
- Halawa, F., Iswanto, D., Reinelda, B., & Yunarni, T. (2023). *JOURNAL OF MANAGEMENT Small and Medium Enterprises (SME's) Vol 16, No. 3, November 2023, p495-501 Febriyanti Amol, Forman Halawa, Dedy Iswanto, Baiq Reinelda Tri Yunarni. 16(3), 7–10.*
- Katz, I. M., Rauvola, R. S., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2022). Employee green behavior: A meta-analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1146–1157. <https://doi.org/10.1002/csr.2260>
- Liu, L., & Zhang, C. (2022). Linking environmental management accounting to green organisational behaviour: The mediating role of green human resource management. *PLoS ONE*, 17(12 December), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0279568>
- Malsha, K. P. P. H. G. N., Anton Arulrajah, A., & Senthilnathan, S. (2020). Mediating role of employee green behaviour towards sustainability performance of banks. *Journal of Governance and Regulation*, 9(2), 92–102. <https://doi.org/10.22495/jgrv9i2art7>
- Nuzulia, A. (1967). Tinjauan Literatur Tentang Pengembangan Pembelajaran Dalam Mengimplementasikan Kurikulum 2013 Alfin. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 01(01), 5–24.
- Purwanto, A., Tukiran, M., Asbari, M., Hyun, C. C., Santoso, P. B., & Wijayanti, L. M. (2020). Model kepemimpinan di lembaga pendidikan: a schematic literature review. *Journal of Engineering and Management Science Research (JIEMAR)*, 1(2), 255–266. <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=2660964>
- Raden Soebartika, & Ida Rindaningsih. (2023). Systematic Literature Review (SLR): Implementasi Sistem Kompensasi dan Penghargaan Terhadap Kinerja Guru SD Muhammadiyah Sidoarjo. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 2(1), 171–185. <https://doi.org/10.55123/mamen.v2i1.1630>
- Rashid, W., Ghani, U., Khan, K., & Usman, M. (2023). If you care I care: role of Green Human Resource Management in employees green behaviors. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2189768>
- Ren, S., Tang, G., & Zhang, S. (2023). Small Actions Can Make a Big Difference: Voluntary Employee Green Behaviour at Work and Affective Commitment to the Organization. *British Journal of Management*, 34(1), 72–90. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12597>
- Salahaddin, S. D., Haido, J. H., & Wardeh, G. (2022). The behavior of UHPC containing recycled glass waste in place of cementitious materials: A comprehensive review. *Case Studies in Construction Materials*, 17(August), e01494. <https://doi.org/10.1016/j.cscm.2022.e01494>
- Uddin, M. A., Akter, R., Al-Amin, M., Rahman, M. S., & Ferdousy, S. (2020). How Do Socially Responsible Human Resource Management and Voluntary Green Behavior

Influence Organizational Competitiveness?
In *Studies in Business and Economics* (Vol.
15, Issue 2, pp. 243–255).
<https://doi.org/10.2478/sbe-2020-0038>

Wood, B. P., Eid, R., & Agag, G. (2021). A multilevel investigation of the link between ethical leadership behaviour and employees green behaviour in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 97(October 2020), 102993. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102993>

Yuan, B., & Li, J. (2023). Understanding the Impact of Environmentally Specific Servant Leadership on Employees' Pro-Environmental Behaviors in the Workplace: Based on the Proactive Motivation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph20010567>

Yue, G., Wei, H., Khan, N. U., Saufi, R. A., Yaziz, M. F. A., & Bazkiaei, H. A. (2023). Does the Environmental Management System Predict TBL Performance of Manufacturers? The Role of Green HRM Practices and OCBE as Serial Mediators. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032436>