

GLOBAL SUSTAINABLE HRM

Strategi Pengelolaan SDM
Berkelanjutan di Era Global



Rutinaias Haholongan, S.E., M.M
Prof. Dr. Dewi Susita, M.Si
Prof Dr. Rd.Tuty Sariwulan, M.Si
Hania Aminah, S.Pd., M.M., Ph.D

GLOBAL SUSTAINABLE HRM

Strategi Pengelolaan SDM Berkelanjutan
di Era Global

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, bahwa :

Kutipan Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

GLOBAL SUSTAINABLE HRM

Strategi Pengelolaan SDM Berkelanjutan
di Era Global

Rutinaias Haholongan, S.E., M.M

Prof. Dr. Dewi Susita, M.Si

Prof Dr. Rd.Tuty Sariwulan, M.Si

Hania Aminah, S.Pd., M.M., Ph.D



**Arjuna
Indonesia
Mendunia**
YOUR SOLUTION TO LEVEL UP

GLOBAL SUSTAINABLE HRM

Strategi Pengelolaan SDM Berkelanjutan di Era Global

Penulis:

Rutinaias Haholongan, S.E., M.M
Prof. Dr. Dewi Susita, M.Si
Prof Dr. Rd.Tuty Sariwulan, M.Si
Hania Aminah, S.Pd., M.M., Ph.D

Editor:

Sulthon Ibrahim, S.S., M.M

Desain Cover:

Arjuna Indonesia Mendunia

Penata Letak:

Arjuna Indonesia Mendunia

Ukuran:

x+148 halaman
15,5 x 23 cm

ISBN: 978-634-7692-23-8

Cetakan Pertama:

Juli, 2026

Hak Cipta 2026, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2026 by **Arjuna Indonesia Mendunia**

Hak cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit

PENERBIT ARJUNA INDONESIA MENDUNIA

Griya Sukatani Indah C2 No.8 Ds. Sukarukun, Kec. Sukatani

Kab. Bekasi, Jawa Barat 17630

Anggota IKAPI: 511/JBA/2024

Email: arjunaindonesiamendunia@gmail.com /

info@penerbitarjunaindonesia.com

CS: +62 812-9085-7330

Kata Pengantar

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul “Global Sustainable HRM: Strategi Pengelolaan SDM Berkelanjutan di Era Global” ini dapat diselesaikan dengan baik.

Perubahan lingkungan bisnis global yang semakin dinamis, perkembangan teknologi, serta meningkatnya tuntutan terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan telah membawa tantangan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Organisasi tidak lagi hanya dituntut mencapai keuntungan ekonomi, tetapi juga bertanggung jawab terhadap aspek sosial dan lingkungan. Dalam konteks tersebut, konsep *Sustainable Human Resource Management* (Sustainable HRM) menjadi pendekatan strategis yang penting dalam membangun organisasi yang adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan.

Buku ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman mengenai konsep, prinsip, dan praktik *Global Sustainable HRM* dalam menghadapi tantangan organisasi modern. Materi yang disajikan membahas berbagai strategi pengelolaan SDM berkelanjutan, mulai dari perencanaan tenaga kerja, pengembangan talenta, kepemimpinan global, kesejahteraan karyawan, keberagaman dan inklusi, hingga integrasi teknologi dan tanggung jawab sosial organisasi dalam pengelolaan SDM.

Harapannya, buku ini dapat menjadi sumber referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, akademisi, praktisi SDM, serta para pemimpin organisasi yang ingin memahami dan menerapkan strategi SDM berkelanjutan dalam konteks global. Selain memperkaya wawasan akademik, buku ini diharapkan mampu memberikan kontribusi praktis dalam menciptakan organisasi yang tidak hanya

unggul secara kinerja, tetapi juga berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

Akhir kata, semoga buku ini memberikan manfaat dan menjadi salah satu kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia yang relevan dengan tuntutan global dan prinsip keberlanjutan.

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi.....	vii
BAB 1. Pengantar Global Sustainable HRM	1
Definisi Global Sustainable HRM.....	2
Perbedaan HRM konvensional dan Sustainable HRM.....	4
Hubungan HRM dengan ESG, SDGs, dan keberlanjutan bisnis ..	8
Tantangan SDM global di era perubahan iklim, digitalisasi, dan ketimpangan sosial	10
Peran strategis HR dalam menciptakan organisasi berkelanjutan	12
BAB 2. Evolusi HRM Menuju Keberlanjutan Global	17
Sejarah perkembangan HRM	18
Dari Strategic HRM ke Sustainable HRM	22
Triple Bottom Line: People, Planet, Profit.....	25
Globalisasi dan perubahan ekspektasi terhadap HR.....	25
Sustainable HRM sebagai keunggulan kompetitif	28
BAB 3. Kerangka Teoritis Global Sustainable HRM	31
Stakeholder Theory.....	32
Resource-Based View: Modal Manusia sebagai Keunggulan Strategis.....	34
Institutional Theory dan Sustainable HRM.....	35
Social Exchange Theory	37

Ability, Motivation, Opportunity Framework	38
Green HRM dan Sustainable Work Systems	39
Integrasi teori dalam praktik HR global	40
BAB 4. Strategi HR Global Berbasis ESG dan SDGs	43
Peran HR dalam pencapaian ESG	44
Human capital sebagai indikator keberlanjutan	45
Strategi HR untuk mendukung tata kelola berkelanjutan.....	47
Integrasi ESG dalam perencanaan tenaga kerja	47
Studi kasus praktik HR berbasis ESG.....	50
BAB 5. Sustainable Talent Acquisition dan Employer Branding Global	51
Rekrutmen global yang inklusif dan berkelanjutan	52
Employer branding berbasis sustainability.....	57
Green recruitment dan digital recruitment.....	59
Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging dalam seleksi	62
Ethical hiring dan anti-diskriminasi	65
Tantangan talent acquisition lintas negara	67
BAB 6. Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan dan Green Skills.....	71
Konsep lifelong learning dalam Sustainable HRM.....	72
Green skills dan sustainability competencies.....	74
Upskilling dan reskilling untuk masa depan kerja	77
Digital learning dalam organisasi global.....	79
Kepemimpinan berkelanjutan.....	81
Pengembangan budaya belajar lintas negara	83

BAB 7. Sustainable Performance Management	87
Manajemen kinerja berbasis keberlanjutan.....	88
Penilaian kinerja berbasis nilai dan perilaku.....	90
Feedback berkelanjutan dan coaching.....	92
Keseimbangan antara target bisnis dan kesejahteraan karyawan	94
Tantangan pengukuran kinerja global	96
BAB 8. Kompensasi, Reward, dan Kesejahteraan Berkelanjutan	99
Sustainable compensation management	100
Living wage dan keadilan upah global	102
Reward berbasis kontribusi keberlanjutan	104
Work-life balance dalam konteks global	106
BAB 9. Digitalisasi, AI, dan Masa Depan Sustainable HRM.....	109
Digital HR transformation.....	110
People analytics untuk keberlanjutan.....	113
AI dalam rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja	115
Remote work dan hybrid work global.....	117
Cybersecurity dan perlindungan data karyawan	119
BAB 10. Implementasi dan Evaluasi Global Sustainable HRM .	121
Roadmap implementasi Sustainable HRM	122
Peran top management dan HR business partner.....	125
Pengukuran efektivitas Sustainable HRM	126
Human capital reporting dan sustainability reporting	128
Tantangan implementasi lintas negara.....	130
Model evaluasi berkelanjutan	132

Glosarium Istilah Sustainable HRM	135
Daftar Pustaka	137
Lampiran A - Contoh KPI Sustainable HRM	145
Lampiran B - Contoh Roadmap Implementasi HR Berkelanjutan	147



BAB 1

Pengantar Global Sustainable HRM

Global Sustainable HRM adalah pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang menempatkan keberlanjutan sebagai prinsip desain organisasi, bukan sekadar program tambahan. Dalam pendekatan ini, keputusan tentang rekrutmen, pengembangan, kinerja, kompensasi, hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, teknologi, dan budaya kerja dipertimbangkan melalui dampaknya terhadap pekerja, organisasi, masyarakat, lingkungan, dan generasi mendatang. Kajian terbaru menegaskan bahwa Sustainable HRM menggabungkan efektivitas ekonomi, kesejahteraan pekerja, etika, pengembangan jangka panjang, dan akuntabilitas sosial-lingkungan (Hronova & Spacek, 2021; Ramgolam et al., 2025).

Definisi Global Sustainable HRM

Global Sustainable HRM dapat didefinisikan sebagai sistem kebijakan, praktik, dan proses HR yang dirancang untuk menciptakan kinerja organisasi jangka panjang sekaligus melindungi kualitas kerja, hak pekerja, keberagaman, kesejahteraan, pembelajaran, dan kontribusi lingkungan di berbagai negara operasi. Istilah global menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya menghadapi satu konteks hukum dan budaya, tetapi jaringan regulasi, norma sosial, pasar tenaga kerja, dan ekspektasi pemangku kepentingan yang berbeda-beda. Karena itu, HR perlu memadukan standar global dengan adaptasi lokal.

Global Sustainable Human Resource Management (HRM) dapat didefinisikan sebagai sistem kebijakan, praktik, dan proses HR yang dirancang untuk menciptakan kinerja organisasi jangka panjang sambil melindungi kualitas kerja, hak pekerja, keberagaman, kesejahteraan, pembelajaran, dan kontribusi lingkungan di berbagai negara operasi. Pendekatan ini tidak hanya fokus pada hasil finansial, tetapi juga pada dampak sosial dan lingkungan dari pengelolaan talenta (Hronova & Spacek, 2021).

Istilah "global" menunjukkan kompleksitas konteks yang dihadapi organisasi. Organisasi harus menavigasi jaringan regulasi, norma sosial, pasar tenaga kerja, dan ekspektasi pemangku kepentingan yang berbeda-beda di setiap negara, sehingga kebijakan HR

perlu memadukan standar global dengan adaptasi lokal (Rodriguez & Chen, 2023). Sustainable HRM berbeda dari program CSR yang terpisah dari proses kerja sehari-hari. Fokusnya adalah integrasi keberlanjutan ke dalam keputusan inti tentang manusia: siapa yang direkrut, kompetensi apa yang dikembangkan, perilaku apa yang dihargai, risiko kerja apa yang dicegah, bagaimana pekerja dilibatkan, dan bagaimana data tenaga kerja dilaporkan (World Economic Forum, 2025).

Model praktik Sustainable HRM dalam pelaporan korporasi mencakup pengembangan dan evaluasi karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja, hubungan kerja dan etika, kesejahteraan, kesetaraan dan non-diskriminasi, keberlanjutan lingkungan karyawan, kemitraan eksternal, serta orientasi jangka panjang (Hronova & Spacek, 2021). Pengembangan dan evaluasi karyawan dalam kerangka berkelanjutan menekankan pembelajaran sepanjang karier, rotasi kerja, mentoring, coaching, dan pemberian kesempatan bagi setiap individu untuk berkembang. Tujuannya adalah membangun workforce yang adaptif, kompeten, dan siap menghadapi perubahan global (World Economic Forum, 2025).

Hubungan kerja dan etika menekankan transparansi, keadilan, kepatuhan terhadap regulasi, perlindungan hak pekerja, serta praktik non-diskriminatif. HR bertanggung jawab memastikan bahwa kebijakan global diterapkan secara konsisten sambil tetap mempertimbangkan konteks lokal (Deloitte, 2023). Kesejahteraan pekerja mencakup aspek fisik, mental, dan sosial. Program HR berkelanjutan harus menyeimbangkan target bisnis dengan kesejahteraan karyawan, termasuk workload review, fleksibilitas kerja, program kesehatan, dan dukungan bagi kelompok rentan (Gonzalez et al., 2022). Keberlanjutan lingkungan karyawan menekankan green skills, green behavior, dan budaya kerja yang mendukung strategi ESG. HR memfasilitasi pelatihan, pengembangan kompetensi, dan reward yang mendorong kontribusi lingkungan dari setiap peran (Rodriguez & Chen, 2023).

Kemitraan eksternal menjadi bagian dari model berkelanjutan, termasuk hubungan dengan pemasok, vendor, serikat pekerja, dan komunitas. HR berperan memastikan rantai nilai talenta mengikuti prinsip keberlanjutan, etika, dan kepatuhan sosial (World Economic Forum, 2025). Orientasi jangka panjang menekankan bahwa Sustainable HRM bukan proyek sementara. HR harus memastikan praktik keberlanjutan diintegrasikan ke dalam strategi bisnis, pengambilan keputusan manajerial, reward, dan manajemen risiko, sehingga kemampuan organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan bertahan di pasar global meningkat (Hronova & Spacek, 2021).

Perbedaan HRM konvensional dan Sustainable HRM

Human Resource Management atau HRM konvensional merupakan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada bagaimana organisasi dapat memperoleh, mengembangkan, mengelola, dan mempertahankan karyawan agar tujuan organisasi tercapai. Fokus utamanya adalah peningkatan produktivitas, efisiensi kerja, pencapaian target, pengelolaan kinerja, pelatihan, kompensasi, dan retensi karyawan. Dalam pendekatan ini, karyawan dipandang sebagai sumber daya penting untuk mendukung keberhasilan organisasi, terutama dari sisi kinerja dan pencapaian tujuan bisnis. HRM konvensional umumnya mencakup fungsi seperti rekrutmen dan seleksi, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, kompensasi, serta pengelolaan data SDM (Van Vulpén & Verlinden, 2026).

Sustainable HRM atau manajemen sumber daya manusia berkelanjutan adalah pengembangan dari HRM konvensional yang tidak hanya memperhatikan kepentingan ekonomi perusahaan, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan karyawan, dampak sosial, dan tanggung jawab lingkungan. Sustainable HRM menekankan bahwa praktik SDM harus mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi tanpa mengabaikan aspek manusia dan lingkungan. Penelitian terbaru menjelaskan bahwa Sustainable HRM mengarah pada pencapaian tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan secara seimbang,

serta mendukung keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang (Ramgolam et al., 2025).

a. Perbedaan dari Segi Tujuan

HRM konvensional bertujuan memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan bisnis, sehingga produktivitas dan target organisasi dapat tercapai. Tujuan ini biasanya berkaitan dengan efisiensi biaya tenaga kerja, peningkatan output, penilaian kinerja, dan pencapaian sasaran perusahaan. Sementara itu, Sustainable HRM memiliki tujuan yang lebih luas, yaitu menciptakan keseimbangan antara keberhasilan ekonomi, kesejahteraan karyawan, dan tanggung jawab terhadap lingkungan. Dengan demikian, Sustainable HRM tidak hanya bertanya “bagaimana karyawan membantu perusahaan mencapai target,” tetapi juga “bagaimana perusahaan dapat mencapai target tanpa merugikan karyawan, masyarakat, dan lingkungan.” Perubahan orientasi ini sejalan dengan pandangan bahwa Sustainable HRM menantang HRM strategis yang terlalu berfokus pada nilai ekonomi semata dan mengarah pada triple bottom line: ekonomi, sosial, dan lingkungan (Kainzbauer et al., 2021).

Contoh: HRM konvensional mendorong lembur agar target produksi tercapai. Sustainable HRM tetap mengejar target produksi, tetapi juga mempertimbangkan kelelahan karyawan, keselamatan kerja, keseimbangan kerja-hidup, dan risiko penurunan kesehatan.

b. Perbedaan dari Segi Cara Memandang Karyawan

Dalam HRM konvensional, karyawan sering dipandang sebagai sumber daya organisasi yang harus dikelola agar dapat menghasilkan kinerja optimal. Penilaian terhadap karyawan lebih banyak dikaitkan dengan produktivitas, disiplin, keterampilan teknis, dan pencapaian target kerja. Pada Sustainable HRM, karyawan dipandang sebagai aset jangka panjang yang harus dijaga keberlanjutannya, baik dari sisi fisik, mental, sosial, maupun pengembangan karier. Penelitian Qamar et al. me-

nunjukkan bahwa Sustainable HRM memiliki hubungan dengan well-being atau kesejahteraan kerja, sehingga praktik SDM tidak hanya berdampak pada organisasi, tetapi juga pada kualitas hidup karyawan (Qamar et al., 2024).

Contoh: Dalam HRM konvensional, karyawan terbaik adalah yang mencapai target tertinggi. Dalam Sustainable HRM, karyawan terbaik adalah yang mencapai target dengan tetap menjaga keselamatan, etika kerja, kerja sama tim, dan kepedulian terhadap lingkungan kerja.

c. Perbedaan dari Segi Indikator Keberhasilan

HRM konvensional biasanya mengukur keberhasilan melalui indikator seperti produktivitas, absensi, turnover, hasil penilaian kinerja, biaya pelatihan, dan pencapaian KPI. Sustainable HRM menggunakan indikator yang lebih luas, seperti kesejahteraan karyawan, keselamatan dan kesehatan kerja, keterlibatan karyawan, keberagaman dan inklusi, perilaku ramah lingkungan, serta kontribusi terhadap tujuan keberlanjutan organisasi. Madero-Gómez et al. menyatakan bahwa praktik keberlanjutan di tempat kerja dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, dan tetap memberi manfaat bagi keberlangsungan perusahaan (Madero-Gómez et al., 2023).

Contoh: HRM konvensional menganggap pelatihan berhasil jika peserta lulus tes dan produktivitas meningkat. Sustainable HRM menilai pelatihan berhasil jika selain produktivitas meningkat, angka kecelakaan kerja menurun, penggunaan energi lebih efisien, dan karyawan lebih sadar terhadap keselamatan serta lingkungan.

d. Perbedaan dari Segi Praktik Rekrutmen, Pelatihan, dan Reward

Dalam HRM konvensional, rekrutmen lebih menekankan kesesuaian antara kompetensi kandidat dengan kebutuhan jabatan. Pelatihan diarahkan untuk meningkatkan kemampuan

teknis, sedangkan reward diberikan berdasarkan pencapaian target kerja. Pada Sustainable HRM, rekrutmen tidak hanya melihat kemampuan teknis, tetapi juga nilai, etika, kesadaran keselamatan, kepedulian sosial, dan kepedulian terhadap lingkungan. Pelatihan juga diperluas ke aspek keberlanjutan, seperti K3, efisiensi energi, pengurangan limbah, kesehatan mental, dan kepemimpinan etis. Liang dan Li menjelaskan bahwa Sustainable HRM merupakan pendekatan yang holistik dan berorientasi ke depan dalam mengelola tenaga kerja agar selaras dengan tujuan keberlanjutan yang lebih luas (Liang & Li, 2025).

Contoh: HRM konvensional memberi bonus kepada tim dengan produksi tertinggi. Sustainable HRM memberi bonus kepada tim yang mencapai produksi tinggi tanpa kecelakaan kerja, tanpa pelanggaran lingkungan, dan dengan penggunaan sumber daya yang lebih efisien.

e. Perbedaan dari Segi Dampak Jangka Panjang

HRM konvensional cenderung berfokus pada kebutuhan organisasi saat ini, seperti pemenuhan tenaga kerja, pencapaian target, dan efisiensi biaya. Sustainable HRM berorientasi lebih panjang karena mempertimbangkan keberlanjutan organisasi, kesejahteraan karyawan, hubungan dengan masyarakat, dan tanggung jawab terhadap lingkungan. Ramgolam et al. menjelaskan bahwa penerapan Sustainable HRM dapat membantu organisasi menjadi lebih efisien, produktif, dan kompetitif, sekaligus memastikan hasil ekonomi, sosial, dan lingkungan tetap diperhatikan (Ramgolam et al., 2025).

Contoh: HRM konvensional mungkin fokus pada pengurangan biaya tenaga kerja. Sustainable HRM akan mempertimbangkan apakah pengurangan biaya tersebut berdampak pada beban kerja berlebih, stres, turnover, penurunan motivasi, atau risiko keselamatan.

Hubungan HRM dengan ESG, SDGs, dan keberlanjutan bisnis

Human Resource Management (HRM) memiliki peran strategis dalam kerangka keberlanjutan, karena praktik SDM memengaruhi kinerja sosial, tata kelola, dan bahkan aspek lingkungan dalam organisasi. Secara spesifik, HRM beririsan dengan ESG (Environmental, Social, and Governance) dan SDGs (Sustainable Development Goals) dalam beberapa cara penting:

a. HRM dan ESG

ESG memberikan bahasa akuntabilitas yang jelas bagi investor dan regulator. Pilar sosial (S) dan tata kelola (G) memiliki hubungan langsung dengan praktik HRM, misalnya dalam hal keadilan upah, kesejahteraan karyawan, keberagaman, inklusi, etika kerja, dan tata kelola sumber daya manusia. Selain itu, HRM juga mendukung pilar lingkungan (E) melalui pengembangan green skills, perilaku ramah lingkungan (green behavior), dan perubahan budaya kerja yang lebih berkelanjutan (UNSD, 2024; ILO, 2026).

b. HRM dan SDGs

Dalam kerangka SDGs, praktik HRM terkait erat dengan tujuan pembangunan global yang menyentuh aspek manusia. Contohnya meliputi:

1. Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi (SDG 8)
2. Kesenjangan gender (SDG 5)
3. Pengurangan ketimpangan (SDG 10)
4. Kesehatan dan kesejahteraan (SDG 3)
5. Pendidikan berkualitas (SDG 4)
6. Konsumsi dan produksi bertanggung jawab (SDG 12)
7. Aksi iklim (SDG 13)

Melalui praktik SDM yang inklusif, aman, adil, dan berfokus pada pengembangan kapasitas karyawan, HRM berkontribusi

pada pencapaian tujuan SDGs sekaligus memperkuat tanggung jawab sosial perusahaan.

c. HRM dan keberlanjutan bisnis

Risiko yang terkait dengan sumber daya manusia adalah risiko bisnis. Kekurangan keterampilan, konflik hubungan industrial, diskriminasi, kekerasan atau pelecehan, masalah kesehatan mental, ketidakadilan upah, atau penggunaan AI yang bias dapat merusak reputasi, produktivitas, kepatuhan hukum, dan kepercayaan pemangku kepentingan. Dengan kata lain, praktik HRM yang buruk berdampak langsung pada risiko operasional dan strategis perusahaan.

d. Standar pengungkapan keberlanjutan

Standar internasional modern menekankan pentingnya transparansi dalam mengelola risiko dan peluang keberlanjutan. IFRS S1 menekankan pengungkapan risiko dan peluang yang dapat memengaruhi prospek entitas, sementara ESRS S1 meminta perusahaan menilai dampak, risiko, dan peluang terkait tenaga kerja sendiri. HRM berperan dalam menyediakan data, praktik, dan mitigasi risiko terkait tenaga kerja yang menjadi dasar pengungkapan ESG dan keberlanjutan bisnis (IFRS Foundation, 2023; EFRAG, 2023).

HRM bukan sekadar fungsi administratif, tetapi menjadi jembatan strategis antara praktik SDM, tanggung jawab sosial, tata kelola, keberlanjutan lingkungan, dan pencapaian tujuan bisnis. Melalui pengelolaan SDM yang berkelanjutan, perusahaan dapat menurunkan risiko manusia, meningkatkan keterlibatan dan produktivitas, serta memenuhi ekspektasi investor dan regulator terkait ESG dan SDGs.

Tantangan SDM global di era perubahan iklim, digitalisasi, dan ketimpangan sosial

Perubahan iklim membawa tantangan signifikan bagi manajemen sumber daya manusia (SDM) di tingkat global. Risiko keselamatan kerja meningkat karena panas ekstrem, banjir, badai, dan bencana alam lainnya. Perubahan lokasi kerja menjadi relevan, terutama bagi pekerja lapangan, pekerja migran, dan komunitas berpenghasilan rendah yang lebih rentan terhadap dampak fisik lingkungan (ILO, 2023). Kebutuhan keterampilan hijau meningkat seiring dengan transisi menuju ekonomi rendah karbon. Pekerja perlu dilatih untuk memahami efisiensi energi, pengelolaan limbah, audit lingkungan, desain sirkular, dan penggunaan teknologi bersih. Hal ini memerlukan program upskilling dan reskilling yang sistematis dan inklusif (Rodriguez & Chen, 2023).

Just transition menjadi prinsip penting untuk memastikan transisi hijau menciptakan pekerjaan layak tanpa meninggalkan kelompok pekerja rentan. Dialog sosial, pelibatan pemangku kepentingan, dan penghormatan terhadap hak dasar pekerja menjadi landasan dalam mengelola perubahan ini (ILO, 2023). Transisi ekonomi juga menimbulkan risiko sosial. Pekerja informal, kontrak, atau migran sering menghadapi ketidakpastian pekerjaan, pengurangan pendapatan, dan kurangnya akses pelatihan. HR global perlu merancang strategi proteksi sosial dan peluang pengembangan kompetensi untuk mengurangi dampak negatif (World Economic Forum, 2025).

Digitalisasi dan AI menawarkan peluang efisiensi operasional, personalisasi pembelajaran, monitoring real-time melalui people analytics, dan fleksibilitas kerja jarak jauh. Organisasi dapat mempercepat distribusi pengetahuan, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mengoptimalkan alokasi talenta (Deloitte, 2023). Teknologi membawa risiko yang perlu dikelola secara etis. Bias algoritmik dapat terjadi jika data historis, desain model, atau tata kelola AI tidak mempertimbangkan DEIB. Hal ini dapat memperkuat

ketimpangan, misalnya dalam rekrutmen, promosi, atau penilaian kinerja (Naoum et al., 2026).

Pengawasan berlebihan dan kebocoran data menjadi risiko lain. AI dan sistem digital HR yang tidak aman atau tidak transparan dapat menimbulkan ketidakpercayaan karyawan, risiko hukum, dan masalah reputasi. Perlindungan data, audit berkala, dan human oversight menjadi mekanisme mitigasi penting (OECD, 2023). Ketimpangan akses digital juga menjadi isu. Tidak semua karyawan memiliki perangkat, koneksi, literasi digital, atau waktu untuk memanfaatkan platform digital HR. HR perlu memastikan inklusi dengan menyediakan alternatif akses, panduan penggunaan, dan dukungan bagi kelompok rentan (Rodriguez & Chen, 2023).

Digitalisasi yang berlebihan berisiko mendekatkan dehumanisasi pekerjaan. Karyawan bisa merasa dikontrol oleh algoritma, kehilangan otonomi, atau mengalami isolasi sosial. HR perlu menyeimbangkan efisiensi teknologi dengan interaksi manusia, coaching, dan pembelajaran berbasis tim. Transisi hijau dan digital juga menuntut integrasi strategi HR dengan ESG dan SDGs. Green skills, praktik keberlanjutan, inklusi, dan keselamatan harus menjadi bagian dari indikator kinerja, reward, dan pelatihan. HR menjadi penghubung antara strategi bisnis, keberlanjutan, dan pengembangan talenta (Rodriguez & Chen, 2023).

Monitoring risiko, evaluasi efektivitas, dan feedback karyawan menjadi kunci untuk adaptasi berkelanjutan. Survei, forum karyawan, wawancara exit, dan mekanisme pengaduan membantu HR memahami dampak perubahan iklim dan teknologi pada pengalaman pekerja, terutama kelompok rentan (Naoum et al., 2026).

Secara keseluruhan, tantangan SDM global di era perubahan iklim, digitalisasi, dan ketimpangan sosial memerlukan strategi HR yang holistik. HR harus mengelola risiko fisik, kompetensi, inklusi, data, dan etika teknologi agar transisi menuju ekonomi hijau dan digital dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, produktivitas, dan keberlanjutan bisnis (ILO, 2023; Naoum et al., 2026).

Peran strategis HR dalam menciptakan organisasi berkelanjutan

Peran strategis HR dalam menciptakan organisasi berkelanjutan adalah mengubah komitmen keberlanjutan menjadi kemampuan organisasi yang nyata. Keberlanjutan tidak cukup berhenti pada visi, laporan tahunan, atau pernyataan ESG, tetapi harus diterjemahkan ke dalam cara organisasi merancang pekerjaan, mengembangkan kompetensi, memilih pemimpin, membentuk budaya, memberi insentif, dan menggunakan data. Dalam hal ini, HR menjadi fungsi yang memastikan bahwa strategi keberlanjutan hidup dalam perilaku sehari-hari, bukan hanya menjadi dokumen formal.

HR berperan menerjemahkan strategi ESG menjadi arsitektur pekerjaan yang jelas. Artinya, setiap peran perlu memiliki kontribusi terhadap tujuan bisnis dan keberlanjutan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Misalnya, fungsi produksi berkontribusi pada efisiensi energi dan pengurangan limbah, fungsi pengadaan berkontribusi pada pemasok yang bertanggung jawab, fungsi penjualan berkontribusi pada etika pelanggan, dan fungsi HR sendiri berkontribusi pada kesejahteraan, kompetensi, inklusi, serta keadilan kerja. IFRS S1 menekankan bahwa organisasi perlu mengungkapkan risiko dan peluang keberlanjutan yang berguna bagi pengguna laporan dalam menilai prospek entitas, sehingga isu manusia dan organisasi menjadi bagian dari pengelolaan risiko strategis.

Peran HR juga penting dalam membangun kompetensi yang dibutuhkan untuk keberlanjutan. Perubahan teknologi, transisi hijau, fragmentasi ekonomi, dan perubahan demografi diperkirakan terus membentuk pasar kerja hingga 2030, sehingga organisasi membutuhkan tenaga kerja yang mampu belajar ulang, beradaptasi, dan mengembangkan keterampilan baru. World Economic Forum (2025) menempatkan transformasi teknologi dan transisi hijau sebagai pendorong utama perubahan pekerjaan, sehingga HR perlu memastikan program upskilling, reskilling, dan green skills berjalan secara terencana, inklusif, dan relevan dengan kebutuhan bisnis.

Selain kompetensi teknis, HR perlu memasukkan sustainability competencies ke dalam model kepemimpinan. Pemimpin tidak cukup dinilai dari pencapaian target finansial, tetapi juga dari cara mereka mencapai target tersebut. Pemimpin berkelanjutan harus mampu menjaga keselamatan, membangun tim yang sehat, mengembangkan orang, menghormati keberagaman, menggunakan data secara berintegritas, dan mengambil keputusan yang mempertimbangkan dampak jangka panjang. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi sarana utama untuk mengubah strategi ESG menjadi budaya kerja.

HR juga berperan membangun budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan. Budaya ini terlihat dari cara manajer memberi target, cara tim berdiskusi, cara konflik diselesaikan, cara kesalahan dilaporkan, dan cara karyawan diberi ruang untuk berinovasi. Jika organisasi menyatakan peduli pada keselamatan tetapi target produksi mendorong orang mengabaikan prosedur, maka budaya belum selaras dengan keberlanjutan. Sebaliknya, jika manajer menghargai pelaporan risiko, pembelajaran, dan perbaikan berkelanjutan, maka keberlanjutan menjadi praktik nyata.

Dalam sistem manajemen kinerja, HR perlu memastikan bahwa indikator bisnis diseimbangkan dengan indikator perilaku, manusia, dan lingkungan. Target produksi, penjualan, atau efisiensi tidak boleh berdiri sendiri tanpa memperhatikan keselamatan, kualitas, etika, kesejahteraan, kepatuhan, dan kontribusi ESG. Pendekatan ini mencegah moral hazard, yaitu kondisi ketika karyawan terdorong mengejar hasil jangka pendek dengan mengorbankan nilai organisasi. Sustainable HRM membantu memastikan bahwa “kinerja baik” berarti hasil yang baik dicapai dengan cara yang benar.

HR juga berperan dalam merancang insentif dan reward yang mendukung perilaku berkelanjutan. Insentif dapat dikaitkan dengan pengurangan limbah, efisiensi energi, keselamatan, pengembangan tim, inklusi, atau kontribusi terhadap inovasi hijau. Namun, indikator reward harus dapat diverifikasi dan tidak mendorong manipulasi data. Misalnya, insentif penurunan kecelakaan perlu dilengkapi dengan

indikator pelaporan near miss dan penyelesaian tindakan korektif agar pekerja tidak takut melaporkan insiden.

Dalam organisasi global, HR menjadi penjaga keseimbangan antara standarisasi dan lokalisasi. Kebijakan global tentang non-diskriminasi, kesehatan dan keselamatan, upah layak, privasi data, anti-pelecehan, dan hak pekerja perlu berlaku sebagai prinsip minimum di semua negara. Prinsip UN Global Compact terkait ketenagakerjaan menekankan penghormatan terhadap hak asasi manusia, kebebasan berserikat, penghapusan kerja paksa, penghapusan pekerja anak, dan penghapusan diskriminasi dalam pekerjaan, sehingga HR global perlu memastikan standar minimum tersebut tidak ditawar oleh perbedaan lokasi.

Meskipun prinsip global penting, implementasi harus mempertimbangkan hukum, budaya, struktur pasar tenaga kerja, dan kapasitas tiap negara. Kebijakan feedback, fleksibilitas kerja, pengumpulan data DEI, sistem kompensasi, atau pendekatan hubungan industrial dapat berbeda antarwilayah. Karena itu, HR global perlu menggunakan pendekatan global principles, local execution. Organisasi menetapkan batas minimum dan indikator inti, sedangkan unit lokal menyesuaikan cara penerapan agar sesuai dengan regulasi dan budaya setempat.

HR juga memiliki peran penting dalam human capital reporting dan sustainability reporting. Data tentang tenaga kerja, keselamatan, keterampilan, turnover, inklusi, kompensasi, pelatihan, dan hubungan industrial semakin menjadi perhatian investor, regulator, dan pemangku kepentingan. ESRS S1 secara khusus membahas tenaga kerja sendiri dan meminta perusahaan mengungkapkan dampak, risiko, peluang, kebijakan, tindakan, target, serta metrik yang terkait dengan pekerja.

Dalam pelaporan keberlanjutan, HR harus memastikan data yang disajikan material, akurat, seimbang, dan tidak bersifat social washing. Laporan yang hanya menampilkan keberhasilan tanpa menjelaskan tantangan, gap, atau rencana perbaikan dapat menurunkan kredibilitas. Bila perusahaan mengklaim inklusif tetapi tidak menunjukkan

data promosi, representasi, pay equity, atau tindakan korektif, maka pesan keberlanjutan akan mudah dipertanyakan. Karena itu, HR perlu menggabungkan data kuantitatif, bukti kualitatif, dan evaluasi dampak.

Peran strategis HR juga terlihat dalam pengelolaan risiko manusia sebagai risiko bisnis. Kekurangan keterampilan dapat menghambat transformasi digital, burnout dapat menurunkan produktivitas, diskriminasi dapat merusak reputasi, upah tidak adil dapat memicu konflik, dan penggunaan AI yang bias dapat menimbulkan risiko hukum serta etika. Dengan people analytics yang etis, HR dapat mendeteksi risiko lebih awal, seperti turnover kelompok tertentu, ketimpangan promosi, beban kerja berlebihan, atau kesenjangan green skills.

Secara keseluruhan, HR berkelanjutan bukan hanya fungsi pendukung, tetapi penggerak kemampuan organisasi untuk bertahan dan tumbuh secara bertanggung jawab. HR menghubungkan strategi ESG dengan pekerjaan, kompetensi, kepemimpinan, budaya, insentif, data, dan pelaporan. Keunggulan HR berkelanjutan bukan hanya terletak pada kemampuan merancang kebijakan, tetapi pada kemampuan mengeksekusi prinsip global secara adil, manusiawi, dan kontekstual. Dengan HR yang kuat, keberlanjutan tidak berhenti sebagai komitmen formal, tetapi menjadi cara organisasi bekerja, mengambil keputusan, memperlakukan manusia, dan menciptakan nilai jangka panjang.



BAB 2

Evolusi HRM Menuju Keberlanjutan Global

Evolusi HRM mencerminkan perubahan cara organisasi memahami manusia. Pada tahap awal, pengelolaan tenaga kerja banyak berfokus pada administrasi, disiplin, dan hubungan industrial. Kemudian HR berkembang menjadi strategic partner yang mendukung strategi bisnis. Kini, tekanan iklim, digitalisasi, regulasi keberlanjutan, dan ketimpangan sosial mendorong HR berevolusi menjadi penggerak nilai berkelanjutan.

Sejarah perkembangan HRM

Sejarah perkembangan Human Resource Management atau HRM dapat dipahami sebagai perjalanan panjang dari fungsi administratif sederhana menuju fungsi strategis dan berkelanjutan dalam organisasi. Pada tahap awal, pengelolaan tenaga kerja lebih dikenal sebagai *personnel administration*, yaitu kegiatan yang berfokus pada pencatatan pegawai, pengupahan, absensi, kedisiplinan, dan pemenuhan aturan ketenagakerjaan. Dalam tahap ini, pekerja lebih banyak dipandang sebagai faktor produksi yang harus diatur agar kegiatan organisasi berjalan tertib dan efisien. Fokus utamanya bukan pada pengembangan manusia, melainkan pada kepatuhan administratif dan kontrol kerja.

Pada masa *personnel administration*, fungsi kepegawaian cenderung bersifat reaktif. Artinya, bagian kepegawaian baru bertindak ketika muncul kebutuhan administratif, seperti penerimaan pekerja, pembayaran upah, penyelesaian konflik, atau pelanggaran disiplin. Peran ini penting karena organisasi membutuhkan sistem kerja yang tertib, tetapi masih terbatas dalam melihat potensi manusia sebagai sumber daya bernilai. Dalam pendekatan ini, hubungan antara organisasi dan pekerja lebih banyak dipahami melalui kontrak kerja formal, bukan melalui pengembangan kompetensi, keterlibatan, dan kesejahteraan jangka panjang.

Perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, meningkatnya persaingan, serta semakin kompleksnya hubungan industrial mendorong organisasi untuk melihat pekerja secara lebih luas. Dari sinilah muncul konsep Human Resource Management atau

HRM. HRM tidak hanya mengurus administrasi pegawai, tetapi juga mencakup rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, hubungan kerja, komunikasi organisasi, serta pengembangan karier. Dalam HRM, pekerja mulai dipandang sebagai aset organisasi yang memiliki pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan kemampuan untuk menciptakan nilai bagi organisasi.

Perkembangan HRM juga dipengaruhi oleh pemikiran bahwa kebijakan SDM harus terintegrasi dengan kebutuhan organisasi secara menyeluruh. Salah satu karya penting dalam perkembangan HRM adalah *Managing Human Assets* yang menekankan bahwa kebijakan SDM perlu menjadi bagian integral dari strategi organisasi, bukan sekadar fungsi administratif terpisah (Beer et al., 1984). Pandangan ini memperkuat pemahaman bahwa pengelolaan manusia harus memperhatikan kepentingan organisasi dan pekerja secara bersamaan. Dengan demikian, HRM mulai bergerak dari pendekatan kontrol menuju pendekatan pengembangan dan keterlibatan.

Pada tahap berikutnya, HRM berkembang menjadi Strategic Human Resource Management atau SHRM. Strategic HRM menempatkan fungsi SDM sebagai mitra strategis organisasi. Artinya, praktik SDM seperti rekrutmen, pelatihan, sistem penghargaan, dan manajemen kinerja harus diselaraskan dengan tujuan kompetitif organisasi. Wright dan McMahan (1992) menjelaskan bahwa SHRM berkaitan dengan pola penyebaran sumber daya manusia dan aktivitas yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Dengan pendekatan ini, HR tidak lagi hanya menjalankan tugas operasional, tetapi juga ikut menentukan arah keberhasilan organisasi.

Strategic HRM memperkenalkan konsep *alignment* atau keselarasan antara strategi bisnis dan praktik SDM. Misalnya, organisasi yang ingin unggul melalui inovasi harus membangun sistem SDM yang mendorong kreativitas, pembelajaran, kolaborasi, dan toleransi terhadap perubahan. Sebaliknya, organisasi yang berfokus pada efisiensi biaya perlu merancang sistem kerja, pelatihan, dan kompensasi yang mendukung produktivitas serta pengendalian biaya.

Oleh karena itu, SHRM memandang bahwa tidak ada satu model HR yang cocok untuk semua organisasi, karena praktik SDM harus disesuaikan dengan strategi, industri, budaya, dan kondisi lingkungan organisasi.

Peran HR sebagai mitra strategis semakin kuat melalui pemikiran Ulrich tentang transformasi fungsi HR. Ulrich menjelaskan bahwa profesional HR perlu menjalankan beberapa peran sekaligus, yaitu sebagai mitra strategis, ahli administrasi, pendukung pekerja, dan agen perubahan (Ulrich, 1997). Pandangan ini memperluas posisi HR dalam organisasi karena HR tidak hanya mengurus dokumen dan prosedur, tetapi juga membantu organisasi menghadapi perubahan, membangun kapabilitas, serta meningkatkan kontribusi pekerja. Dengan demikian, HR mulai memiliki posisi yang lebih dekat dengan manajemen puncak dan proses pengambilan keputusan.

Meskipun Strategic HRM memberikan kemajuan besar, pendekatan ini masih banyak dikritik karena terlalu berorientasi pada pencapaian kinerja organisasi. Dalam praktiknya, keselarasan SDM dengan strategi bisnis sering kali lebih menekankan produktivitas, efisiensi, fleksibilitas, dan keuntungan. Akibatnya, aspek kesejahteraan pekerja, keadilan sosial, kesehatan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan dampak sosial organisasi kadang kurang mendapat perhatian. Kritik ini semakin kuat ketika organisasi dihadapkan pada tuntutan baru dari investor, regulator, pekerja, pelanggan, dan masyarakat sipil.

Perubahan tersebut membuat organisasi tidak cukup hanya bertanya apakah praktik SDM mendukung pertumbuhan bisnis. Organisasi juga harus bertanya apakah pertumbuhan tersebut menciptakan pekerjaan layak, menghormati hak asasi manusia, mengurangi risiko sosial, menjaga kesehatan dan keselamatan pekerja, serta mendukung keberlanjutan lingkungan. Dalam konteks inilah Sustainable Human Resource Management muncul sebagai evolusi berikutnya. Kramar (2014) menjelaskan bahwa Sustainable HRM berkembang sebagai pendekatan yang menghubungkan HRM dengan

isu keberlanjutan, termasuk dampak positif dan negatif praktik HR terhadap berbagai pemangku kepentingan.

Sustainable HRM memandang pekerja bukan hanya sebagai sumber daya untuk mencapai tujuan bisnis, tetapi juga sebagai manusia yang memiliki hak, kebutuhan, kesehatan, martabat, dan masa depan. Pendekatan ini berusaha menyeimbangkan kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Ehnert (2009) menekankan bahwa keberlanjutan menjadi isu penting dalam HRM karena organisasi perlu mempertahankan, mengembangkan, dan menggunakan sumber daya manusia tanpa merusak kapasitas manusia itu sendiri dalam jangka panjang. Dengan kata lain, organisasi tidak boleh mengejar produktivitas dengan cara yang menyebabkan kelelahan, ketidakadilan, atau kerusakan sosial.

Sustainable HRM dapat diterapkan melalui berbagai kebijakan, seperti rekrutmen yang adil, pelatihan berkelanjutan, perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja, sistem kompensasi yang layak, pengembangan karier, kesetaraan kesempatan, keterlibatan pekerja, serta budaya organisasi yang etis. Selain itu, Sustainable HRM juga berkaitan dengan pelaporan keberlanjutan. Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, dan Müller-Camen (2016) menunjukkan bahwa aspek HRM menjadi bagian penting dalam laporan keberlanjutan perusahaan besar, terutama karena isu pekerja, hak sosial, dan praktik ketenagakerjaan semakin menjadi perhatian publik.

Sejarah perkembangan HRM menunjukkan adanya pergeseran bertahap dari administrasi personalia, menuju HRM, kemudian Strategic HRM, dan akhirnya Sustainable HRM. Personnel administration menekankan keteraturan administrasi, HRM menekankan pengelolaan dan pengembangan manusia, Strategic HRM menekankan keselarasan SDM dengan strategi organisasi, sedangkan Sustainable HRM menekankan keseimbangan antara kinerja organisasi, kesejahteraan pekerja, keadilan sosial, dan keberlanjutan lingkungan. Evolusi ini menunjukkan bahwa fungsi HR semakin penting karena organisasi modern tidak hanya dinilai dari keuntungan ekonomi, tetapi juga dari tanggung jawab sosial dan keberlanjutannya.

Dari Strategic HRM ke Sustainable HRM

Strategic Human Resource Management (Strategic HRM) merupakan tahap penting dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia karena menempatkan HR sebagai bagian dari strategi organisasi. Pada tahap ini, HR tidak lagi dipahami hanya sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai mitra strategis yang membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif. Praktik HR seperti rekrutmen, pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, dan pengembangan karier dirancang agar selaras dengan arah bisnis perusahaan (Wright & McMahan, 1992). Dengan demikian, Strategic HRM menekankan bahwa kualitas manusia, budaya kerja, dan perilaku pekerja dapat menjadi sumber keunggulan yang sulit ditiru oleh pesaing.

Keberhasilan organisasi banyak dikaitkan dengan kemampuan HR dalam membangun kapabilitas internal. Kapabilitas tersebut mencakup pengetahuan, keterampilan, komitmen, motivasi, dan perilaku pekerja yang mendukung strategi bisnis (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984). Misalnya, perusahaan yang ingin unggul melalui inovasi membutuhkan sistem HR yang mendorong kreativitas, pembelajaran, kolaborasi, dan keberanian mengambil risiko. Sementara itu, perusahaan yang berorientasi pada efisiensi membutuhkan sistem kerja yang menekankan produktivitas, pengendalian biaya, dan disiplin operasional. Strategic HRM juga menekankan pentingnya budaya organisasi sebagai alat untuk mencapai keunggulan kompetitif. Budaya kerja yang kuat dapat membentuk cara pekerja berpikir, bertindak, dan mengambil keputusan. Apabila budaya organisasi mendukung strategi perusahaan, maka pekerja akan lebih mudah bergerak ke arah tujuan yang sama (Ulrich, 1997). Oleh karena itu, Strategic HRM tidak hanya mengelola individu, tetapi juga membentuk sistem, nilai, norma, dan perilaku kolektif dalam organisasi.

Perkembangan lingkungan bisnis menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak lagi cukup diukur hanya dari produktivitas, profitabilitas, dan pertumbuhan. Organisasi saat ini berada dalam

pengawasan yang lebih luas dari investor, regulator, pekerja, pelanggan, komunitas, media, dan masyarakat sipil. Para pemangku kepentingan tidak hanya menilai apakah perusahaan mampu menghasilkan keuntungan, tetapi juga apakah perusahaan menjalankan bisnis secara adil, bertanggung jawab, dan berkelanjutan (Kramar, 2014). Kondisi inilah yang mendorong munculnya Sustainable HRM sebagai perluasan dari Strategic HRM. Sustainable HRM tetap mempertahankan logika dasar Strategic HRM, yaitu bahwa praktik HR harus mendukung keberhasilan organisasi. Akan tetapi, Sustainable HRM memperluas definisi keberhasilan tersebut. Keberhasilan tidak hanya dilihat dari kinerja ekonomi, tetapi juga dari kualitas pekerjaan, keberlanjutan keterampilan, keadilan, kesejahteraan pekerja, dampak lingkungan, dan akuntabilitas terhadap pemangku kepentingan (Ramgolam, Ramphul, & Chittoo, 2025).

Perbedaan utama antara Strategic HRM dan Sustainable HRM terletak pada ruang lingkup tanggung jawabnya. Strategic HRM berfokus pada bagaimana HR membantu organisasi memenangkan persaingan, sedangkan Sustainable HRM mempertanyakan apakah cara organisasi mencapai keunggulan tetap menjaga martabat manusia, kesejahteraan pekerja, dan keberlanjutan lingkungan (Ehnert, 2009). Dengan kata lain, Sustainable HRM tidak menolak tujuan bisnis, tetapi menempatkannya dalam kerangka tanggung jawab sosial dan keberlanjutan jangka panjang.

Perubahan dari Strategic HRM menuju Sustainable HRM membuat HR perlu mengelola berbagai paradoks. Organisasi membutuhkan efisiensi biaya, tetapi pada saat yang sama dituntut menyediakan upah layak, jaminan sosial, dan benefit yang mendukung kehidupan pekerja serta keluarganya. Perusahaan membutuhkan fleksibilitas tenaga kerja agar mampu beradaptasi dengan perubahan pasar, tetapi juga perlu menjaga keamanan kerja dan mencegah eksploitasi (Ramgolam et al., 2025). Di sinilah Sustainable HRM berperan untuk mencari keseimbangan antara kebutuhan bisnis dan kebutuhan manusia. Paradoks lain muncul dalam penggunaan teknologi. Teknologi digital, otomatisasi, dan analitik HR dapat meningkatkan produktivitas,

efisiensi, dan kecepatan pengambilan keputusan. Namun, teknologi juga dapat memperbesar ketimpangan apabila hanya menguntungkan pekerja dengan keterampilan tertentu dan menggeser pekerja lain yang kurang siap. Sustainable HRM perlu memastikan transformasi teknologi disertai dengan pelatihan ulang, peningkatan keterampilan, perlindungan data pekerja, serta kebijakan yang adil bagi kelompok yang terdampak perubahan (Ehnert et al., 2016).

Sustainable HRM juga menekankan pentingnya kualitas pekerjaan. Pekerjaan yang baik bukan hanya pekerjaan yang menghasilkan upah, tetapi juga pekerjaan yang aman, sehat, bermakna, adil, dan memberi ruang bagi pengembangan diri. Apabila organisasi hanya mengejar produktivitas tanpa memperhatikan beban kerja, kelelahan, kesehatan mental, dan keseimbangan kehidupan kerja, maka kinerja jangka pendek mungkin meningkat, tetapi keberlanjutan tenaga kerja akan menurun (Kramar, 2014). Selain itu, Sustainable HRM memperluas perhatian HR terhadap isu lingkungan. HR dapat mendukung keberlanjutan lingkungan melalui praktik Green HRM, seperti pelatihan kesadaran lingkungan, sistem kerja hemat energi, budaya kerja ramah lingkungan, pengurangan limbah, serta penghargaan terhadap perilaku kerja yang mendukung keberlanjutan (Ehnert, 2009). Dalam konteks ini, HR tidak hanya mengelola manusia untuk kepentingan organisasi, tetapi juga membantu organisasi membangun perilaku kolektif yang mendukung tanggung jawab ekologis.

Sustainable HRM juga memperkuat prinsip akuntabilitas. HR perlu mampu menunjukkan bahwa kebijakan ketenagakerjaan organisasi tidak menimbulkan dampak negatif bagi pekerja, masyarakat, dan lingkungan. Hal ini dapat dilakukan melalui pelaporan keberlanjutan, pengukuran kesejahteraan pekerja, audit praktik ketenagakerjaan, serta keterlibatan pemangku kepentingan (Ehnert et al., 2016). Dengan demikian, HR memiliki peran penting dalam memastikan bahwa keberhasilan bisnis tidak diperoleh melalui praktik kerja yang merugikan manusia atau lingkungan.

Dengan demikian, pergeseran dari Strategic HRM ke Sustainable HRM menunjukkan perubahan cara pandang terhadap keberhasilan

organisasi. Strategic HRM menempatkan HR sebagai sumber keunggulan kompetitif, sedangkan Sustainable HRM menempatkan HR sebagai penggerak keberhasilan yang bertanggung jawab dan berkelanjutan. Sustainable HRM tidak sekadar bertanya bagaimana pekerja dapat membantu perusahaan tumbuh, tetapi juga bagaimana perusahaan dapat tumbuh tanpa mengorbankan kesejahteraan pekerja, keadilan sosial, dan kelestarian lingkungan (Ramgolam et al., 2025; Ehnert, 2009).

Triple Bottom Line: People, Planet, Profit

Triple Bottom Line mengajak organisasi melihat keberhasilan melalui tiga dimensi: people, planet, dan profit. Dalam konteks HR, people berarti pekerjaan layak, kesehatan, keselamatan, pengembangan, keterlibatan, kesetaraan, dan hak pekerja. Planet berarti perilaku kerja yang mengurangi dampak lingkungan, green skills, efisiensi sumber daya, serta pelibatan karyawan dalam inovasi hijau. Profit berarti produktivitas, inovasi, reputasi, resiliensi, dan keberlanjutan finansial.

Ketiga dimensi ini saling memengaruhi. Program efisiensi energi akan lebih berhasil bila karyawan memahami alasan dan cara melakukannya. Strategi dekarbonisasi memerlukan reskilling. Komitmen DEI dapat memperluas basis talenta dan meningkatkan legitimasi organisasi. Namun, triple bottom line juga bisa menimbulkan ketegangan, misalnya ketika target produksi bertabrakan dengan beban kerja sehat. Karena itu, HR perlu membangun mekanisme dialog, data, dan pengambilan keputusan yang transparan.

Globalisasi dan perubahan ekspektasi terhadap HR

Konsep Triple Bottom Line (TBL) memperluas definisi keberhasilan organisasi dari sekadar profitabilitas menjadi tiga dimensi: *people*, *planet*, dan *profit* (Elkington, 1997). TBL mendorong organisasi untuk melihat kinerja tidak hanya melalui angka keuangan, tetapi juga melalui dampak sosial dan lingkungan. Dengan demikian, keberhasilan

an bisnis diukur secara holistik, termasuk kesejahteraan pekerja, dampak ekologi, serta stabilitas dan pertumbuhan finansial.

Dimensi *people* dalam TBL menekankan pentingnya kualitas pekerjaan bagi pekerja. HR berperan dalam memastikan pekerja memperoleh pekerjaan layak, upah yang adil, keamanan dan kesehatan kerja, kesempatan pengembangan, keterlibatan, kesetaraan, serta penghormatan terhadap hak-hak pekerja (Kramar, 2014; Ramgolam, Ramphul, & Chitto, 2025). Fokus ini sejalan dengan prinsip Sustainable HRM yang menempatkan kesejahteraan pekerja sebagai bagian dari strategi organisasi.

Selain aspek sosial, TBL menekankan dimensi *planet* yang berkaitan dengan keberlanjutan lingkungan. Perilaku kerja yang ramah lingkungan, keterampilan hijau (*green skills*), efisiensi penggunaan sumber daya, dan pelibatan karyawan dalam inovasi hijau menjadi fokus HR. Hal ini mencakup pelatihan, insentif, dan budaya organisasi yang mendorong praktik ramah lingkungan di semua level operasional (Ehnert, 2009; Ehnert et al., 2016).

Dimensi *profit* dalam TBL tetap menekankan pentingnya kinerja finansial organisasi. Produktivitas, inovasi, reputasi, resiliensi, dan keberlanjutan finansial menjadi indikator keberhasilan ekonomi. TBL menegaskan bahwa pencapaian profit tidak boleh mengorbankan kesejahteraan pekerja maupun kelestarian lingkungan, melainkan harus dicapai melalui praktik yang berkelanjutan (Elkington, 1997). Ketiga dimensi TBL saling memengaruhi dan tidak dapat dipisahkan. Misalnya, program efisiensi energi akan lebih efektif bila pekerja memahami tujuan dan metode pelaksanaannya. Dengan melibatkan pekerja, organisasi dapat meningkatkan kepatuhan, kreativitas, dan inovasi dalam praktik ramah lingkungan (Ehnert, 2009).

Strategi dekarbonisasi atau pengurangan jejak karbon perusahaan memerlukan pengembangan keterampilan baru bagi pekerja (*reskilling*). Karyawan perlu dilatih dalam teknologi hijau, manajemen energi, atau inovasi proses produksi yang lebih ramah lingkungan. HR berperan sebagai penghubung antara strategi lingkungan dan pengembangan kapabilitas manusia (Ramgolam et al., 2025). Komitmen

terhadap DEI (Diversity, Equity, Inclusion) dapat memperluas basis talenta, meningkatkan legitimasi organisasi, dan mendukung inovasi. Dimensi *people* yang kuat membantu organisasi menarik dan mempertahankan pekerja berkualitas, yang pada gilirannya mendukung profitabilitas dan praktik lingkungan yang efektif (Kramar, 2014).

Penerapan TBL juga bisa menimbulkan ketegangan. Misalnya, target produksi yang tinggi dapat bertabrakan dengan prinsip pekerjaan sehat (*healthy workload*). Tekanan untuk meningkatkan produktivitas kadang memengaruhi keselamatan, kesejahteraan, atau keterlibatan pekerja. HR perlu merancang mekanisme pengambilan keputusan yang seimbang dan berbasis data untuk mengelola konflik antara profit, people, dan planet (Ehnert et al., 2016). HR dapat membangun mekanisme dialog, forum partisipatif, dan komunikasi transparan untuk menyelesaikan ketegangan TBL. Misalnya, pekerja dapat dilibatkan dalam penentuan target produksi, jadwal kerja, dan program keberlanjutan sehingga tercipta kompromi yang adil bagi semua pihak. Pendekatan partisipatif ini sejalan dengan prinsip Sustainable HRM (Ehnert, 2009).

Pengukuran kinerja TBL memerlukan indikator multidimensi. Untuk *people*, dapat digunakan tingkat kepuasan pekerja, kesehatan, keselamatan, dan retensi. Untuk *planet*, indikator meliputi konsumsi energi, emisi karbon, penggunaan limbah, dan jumlah inisiatif hijau. Untuk *profit*, indikator mencakup laba, produktivitas, dan pertumbuhan jangka panjang (Elkington, 1997; Ramgolam et al., 2025). HR berperan dalam memastikan integrasi ketiga dimensi melalui pelatihan, sistem insentif, budaya kerja, dan praktik manajemen kinerja. Misalnya, program *green HRM* yang memotivasi pekerja berperan penting dalam mencapai efisiensi energi sekaligus menjaga kesehatan dan kesejahteraan mereka (Ehnert et al., 2016).

Penerapan Triple Bottom Line mengajarkan organisasi untuk menyeimbangkan aspek sosial, lingkungan, dan ekonomi secara bersamaan. HR menjadi kunci dalam mengelola interaksi ketiga dimensi ini, memastikan organisasi tidak hanya mencapai profitabilitas, tetapi juga menghasilkan pekerjaan layak dan mengurangi

dampak lingkungan. TBL memperkuat prinsip bahwa keberhasilan organisasi modern harus berkelanjutan dan bertanggung jawab (Elkington, 1997; Ramgolam et al., 2025).

Sustainable HRM sebagai keunggulan kompetitif

Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM) dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif karena kapabilitas manusia sulit ditiru oleh pesaing (Ehnert, 2009). Keunggulan kompetitif ini muncul ketika organisasi mampu membangun sistem HR yang mendukung pengembangan talenta, kesehatan, keterlibatan, pembelajaran berkelanjutan, keberagaman, dan inovasi hijau secara konsisten. Sistem HR yang efektif tidak hanya menekankan satu aspek, seperti rekrutmen atau kompensasi, tetapi mengintegrasikan seluruh praktik secara sinergis. Misalnya, program pelatihan yang mendukung inovasi hijau akan lebih efektif jika dikombinasikan dengan budaya organisasi yang mendorong kreativitas dan keterlibatan karyawan (Ramgolam, Ramphul, & Chittoo, 2025).

Keunggulan kompetitif Sustainable HRM muncul dari konsistensi praktik HR yang saling memperkuat. Tidak ada satu program tunggal yang cukup; praktik HR harus membentuk ekosistem yang mendukung pertumbuhan, adaptasi, dan inovasi. HR yang konsisten dan holistik mampu membuat pekerja lebih loyal, kreatif, dan siap menghadapi perubahan pasar (Kramar, 2014). Dalam perspektif bisnis, Sustainable HRM membantu mengurangi biaya tersembunyi yang sering muncul akibat turnover, konflik, absensi, cedera kerja, burnout, reputasi buruk, litigasi, dan kegagalan transformasi organisasi (Ehnert et al., 2016). Dengan kata lain, HR yang berfokus pada keberlanjutan mampu menekan risiko finansial dan operasional yang sulit diukur secara langsung.

Praktik HR yang mendukung keterlibatan dan kesejahteraan pekerja meningkatkan produktivitas dan retensi. Pekerja yang merasa dihargai dan sehat cenderung lebih termotivasi, inovatif, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnis jangka panjang (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984). Sustainable HRM ber-

kontribusi menciptakan pekerjaan yang lebih bermartabat. Pekerja memperoleh upah yang adil, perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja, kesempatan pengembangan, dan lingkungan kerja yang inklusif dan adil (Kramar, 2014; Ramgolam et al., 2025). Hal ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pekerja, tetapi juga membangun legitimasi sosial dan reputasi organisasi.

Perspektif lingkungan dalam Sustainable HRM melibatkan pengaktifan perilaku hijau dalam operasi sehari-hari. HR dapat mendorong pelatihan *green skills*, penghargaan terhadap praktik ramah lingkungan, pengurangan limbah, efisiensi energi, dan inovasi produk/layanan yang berkelanjutan (Ehnert, 2009). Dengan demikian, HR menjadi penggerak transformasi organisasi menuju bisnis berkelanjutan. Sustainable HRM membantu organisasi menjadi lebih adaptif terhadap perubahan eksternal, termasuk tekanan regulasi, tuntutan pelanggan, dan dinamika pasar global. Organisasi yang memiliki kapabilitas manusia yang kuat dan berkelanjutan mampu menanggapi perubahan lebih cepat dibandingkan pesaing yang hanya fokus pada profit jangka pendek (Ulrich, 1997).

Keunggulan kompetitif Sustainable HRM juga terlihat dari kemampuan organisasi menarik dan mempertahankan talenta berkualitas. Praktik HR yang berkelanjutan, termasuk kesejahteraan, keterlibatan, dan pengembangan karier, menjadi faktor penting bagi pekerja dalam memilih dan tetap bekerja di organisasi tertentu (Ramgolam et al., 2025). Organisasi dengan Sustainable HRM mampu meningkatkan inovasi hijau, yaitu inovasi yang memperhatikan keberlanjutan lingkungan. HR memainkan peran penting dalam mendorong budaya inovasi, memberikan insentif, dan melatih pekerja agar inovasi ini dapat diterapkan secara efektif dalam proses produksi dan layanan (Ehnert et al., 2016). Praktik Sustainable HRM yang konsisten juga meningkatkan reputasi organisasi di mata investor, pelanggan, dan masyarakat. Reputasi ini tidak hanya berdampak pada brand dan loyalitas pelanggan, tetapi juga memperkuat posisi perusahaan dalam negosiasi, kolaborasi bisnis, dan daya tarik bagi pekerja berkualitas (Kramar, 2014).

Sustainable HRM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru karena menggabungkan praktik HR yang konsisten, berfokus pada manusia, sosial, dan lingkungan, serta mendukung profitabilitas. Organisasi yang menjadikan HR sebagai penggerak keberlanjutan memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dan berkembang dalam tekanan global, sekaligus memenuhi tanggung jawab sosial dan lingkungan (Ramgolam et al., 2025; Ehnert, 2009).



BAB 3

Kerangka Teoritis Global Sustainable HRM

Kerangka teoritis diperlukan agar Sustainable HRM tidak dipahami sebagai daftar program terpisah. Teori membantu menjelaskan mengapa praktik HR tertentu dapat menciptakan nilai, bagaimana organisasi merespons tekanan eksternal, dan mengapa hubungan antara organisasi dan pekerja menentukan keberhasilan keberlanjutan. Bab ini menyajikan teori utama yang relevan dengan Sustainable HRM global.

Stakeholder Theory

Stakeholder Theory menempatkan organisasi sebagai bagian dari ekosistem pemangku kepentingan, bukan entitas yang hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham. Dalam Sustainable HRM, pekerja adalah stakeholder utama sekaligus agen perubahan. Kebijakan HR harus mempertimbangkan dampak pada pekerja tetap, pekerja kontrak, pekerja pemasok, komunitas lokal, pelanggan, regulator, investor, dan generasi mendatang.

Implikasinya, HR tidak boleh merancang kebijakan hanya berdasarkan kebutuhan internal. Misalnya, keputusan outsourcing harus mempertimbangkan standar kerja pemasok; keputusan restrukturisasi harus mempertimbangkan dampak sosial; keputusan rekrutmen global harus mempertimbangkan non-diskriminasi dan hak pekerja migran. Kajian Hronova dan Spacek (2021) menunjukkan bahwa Sustainable HRM dalam pelaporan korporasi terkait erat dengan akuntabilitas kepada pemangku kepentingan, terutama karyawan.

Penerapan Stakeholder Theory dalam Human Resources

- a. Memetakan stakeholder internal dan eksternal yang terdampak oleh kebijakan Human Resources.
- b. Melibatkan pekerja dalam konsultasi perubahan kerja, transformasi digital, dan program keberlanjutan.
- c. Memastikan pemasok dan kontraktor memenuhi standar kerja layak, keselamatan, dan etika.

- d. Menyediakan kanal pengaduan, perlindungan pelapor, dan mekanisme penyelesaian konflik.
- e. Mengubah pelaporan Human Resources dari sekadar angka headcount menjadi informasi dampak sosial dan kualitas kerja.

Tabel 1. Pemetaan Stakeholder dan Isu HR Berkelanjutan

Stakeholder	Isu utama	Respons Human Resources yang disarankan	Indikator data
Pekerja tetap	Kesejahteraan, karier, keselamatan, beban kerja.	Program wellbeing, career path, pelatihan, dialog kerja.	Turnover, absensi, jam pelatihan, skor engagement, TRIR.
Pekerja kontrak	Perlakuan adil, kepastian kerja, akses keselamatan.	Standar kontrak etis, orientasi K3, akses pelaporan.	Persentase pekerja kontrak dilatih, keluhan terselesaikan.
Pemasok	Standar kerja dan kepatuhan rantai pasok.	Supplier code of conduct, audit, klausul sosial.	Jumlah audit, temuan kritis, corrective action closure.
Komunitas lokal	Dampak rekrutmen, kesempatan kerja, lingkungan.	Local hiring, magang, pelatihan komunitas.	Persentase pekerja lokal, peserta program komunitas.

Resource-Based View: Modal Manusia sebagai Keunggulan Strategis

Resource-Based View menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif berasal dari sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan. Dalam konteks Sustainable HRM, sumber daya strategis bukan hanya jumlah karyawan, tetapi kapabilitas kolektif seperti green skills, budaya etis, kemampuan belajar, kepemimpinan berkelanjutan, kepercayaan, kolaborasi lintas budaya, dan kemampuan menggunakan data secara bertanggung jawab.

Dari perspektif ini, investasi pada kesejahteraan, pembelajaran, DEI, dan budaya hijau bukan biaya tambahan, melainkan pencipta kapabilitas. Organisasi yang mengembangkan karyawan untuk memahami risiko iklim, inovasi rendah karbon, keselamatan psikologis, dan teknologi etis akan memiliki modal manusia yang lebih siap menghadapi perubahan. Keunggulan muncul karena sistem tersebut dibangun melalui pengalaman, norma, relasi, dan pembelajaran yang tidak dapat dibeli secara instan.

Contoh kapabilitas strategis Sustainable HRM

- a. Green skills: kemampuan memahami efisiensi energi, pengurangan limbah, ekonomi sirkular, dan inovasi rendah karbon.
- b. Learning agility: kemampuan pekerja dan pemimpin untuk cepat belajar, beradaptasi, dan memperbarui kompetensi.
- c. Ethical culture: norma yang mendorong integritas, anti-diskriminasi, keselamatan psikologis, dan tanggung jawab sosial.
- d. Digital responsibility: kemampuan menggunakan data dan AI secara etis, aman, transparan, dan tidak diskriminatif.
- e. Collaborative capability: kemampuan lintas fungsi untuk menyelesaikan masalah keberlanjutan secara kolektif.

Institutional Theory dan Sustainable HRM

Institutional Theory memberikan kerangka untuk memahami mengapa organisasi mengadopsi praktik keberlanjutan, tidak hanya karena strategi internal tetapi juga akibat tekanan institusional eksternal berupa regulatif, normatif, dan mimetik (Galleli & Amaral, 2025). Tekanan regulatif (*coercive pressure*) muncul ketika pemerintah, otoritas pasar, atau lembaga pengawas memaksa organisasi untuk mematuhi regulasi, seperti mandat pelaporan ESG, standar keselamatan kerja, dan perlindungan data. Di Eropa, misalnya, adopsi standar pelaporan CSRD/ESRS mendorong perusahaan untuk memasukkan human capital dan indikator sosial lainnya ke dalam laporan tahunan mereka

Tekanan normatif berasal dari asosiasi profesional, standar industri, dan ekspektasi masyarakat yang menuntut praktik etis dan bertanggung jawab. Norma ini mendorong organisasi mengikuti *best practice* agar tetap legitimate di mata pemangku kepentingan, termasuk investor, pelanggan, dan karyawan. Contohnya, asosiasi HR global menetapkan pedoman anti-pelecehan, target keragaman, dan tata kelola AI yang menjadi acuan organisasi multinasional (Ren, Cooke, Stahl, Fan, & Timming, 2023). Tekanan mimetik (*mimetic pressure*) terjadi ketika organisasi meniru praktik keberlanjutan perusahaan lain yang sudah dianggap sukses atau legitimate, misalnya menyalin metode pelaporan human capital atau kebijakan inklusi dari perusahaan benchmark di industri yang sama (Galleli & Amaral, 2025).

Tekanan institusional terlihat jelas melalui meningkatnya pelaporan *human capital*, audit rantai pasok, dan penguatan kebijakan keragaman serta anti-pelecehan sebagai respons terhadap permintaan transparansi global. Hal ini menunjukkan bagaimana *coercive pressures* mendorong perubahan formal dalam sistem HR. Sementara itu, norma profesional mendorong perusahaan untuk menetapkan target keragaman dan pelatihan keberagaman, termasuk integrasi AI dalam manajemen SDM, sehingga organisasi menyesuaikan diri agar tetap relevan di komunitas bisnis internasional (Ren et al., 2023).

Adopsi praktik keberlanjutan tidak selalu berarti perubahan internal yang substantif. Banyak organisasi melakukan *decoupling*, yaitu adopsi simbolik tanpa implementasi nyata, yang dapat menimbulkan *greenwashing* atau *social washing*, di mana laporan ESG terlihat lengkap tetapi implementasi di lapangan lemah. Sustainable HRM perlu memastikan bahwa kepatuhan terhadap standar eksternal seperti CSRD, ESRS, atau IFRS S1 diubah menjadi perubahan proses kerja internal yang nyata, misalnya implementasi kebijakan anti-pelecehan yang benar-benar efektif dan penguatan sistem pelaporan human capital yang transparan (Ren et al., 2023).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa tekanan institusional dapat memengaruhi efektivitas praktik keberlanjutan melalui keterlibatan organisasi (*organizational engagement*), yang menjadi mediator antara tekanan eksternal dan outcome HR berkelanjutan. Keterlibatan ini memastikan komitmen internal dan mengurangi sikap pasif organisasi terhadap regulasi atau norma eksternal. Dalam sektor industri manufaktur, misalnya, organisasi yang merespons tekanan institusional dengan memperkuat strategi SDM berkelanjutan melaporkan peningkatan keterlibatan karyawan, efektivitas pelatihan keberagaman, audit rantai pasok, dan integrasi data ESG dalam evaluasi kinerja.

Implementasi Sustainable HRM menghadapi tantangan paradoks antara tuntutan efisiensi operasional dan tanggung jawab sosial. HR global perlu strategi integratif agar praktik keberlanjutan tidak hanya formal tetapi juga substansial, dengan menyeimbangkan kepatuhan regulatif, tuntutan normatif, dan dorongan mimetik secara berkelanjutan (Ahmad, Tamyaz, & Fauzi, 2025). Singkatnya, Institutional Theory menyediakan kerangka kuat untuk memahami adopsi praktik keberlanjutan di HRM global, yang menunjukkan bahwa kombinasi tekanan regulatif, normatif, dan mimetik dapat meningkatkan legitimasi organisasi bila direspon dengan perubahan internal nyata, bukan sekadar kepatuhan simbolik (Galleli & Amaral, 2025).

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dan pekerja. Ketika organisasi menunjukkan dukungan, keadilan, penghargaan, keamanan psikologis, dan kepedulian terhadap kesejahteraan, pekerja cenderung merespons dengan komitmen, perilaku kewargaan organisasi, kreativitas, dan partisipasi dalam program keberlanjutan. Sebaliknya, bila pekerja merasakan eksploitasi atau ketidakadilan, program keberlanjutan mudah dipandang sebagai retorika.

Dukungan organisasi berupa pengakuan, penghargaan, keamanan psikologis, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan mendorong karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi dalam inisiatif keberlanjutan. Misalnya, program kesehatan mental dan tunjangan fleksibel di perusahaan multinasional meningkatkan loyalitas dan partisipasi karyawan (Afsar et al., 2018). Sebaliknya, jika karyawan merasakan ketidakadilan atau eksploitasi, program keberlanjutan dapat dianggap sebagai retorika tanpa makna nyata. Contohnya, perusahaan yang hanya menampilkan CSR di publikasi tahunan tetapi tidak melakukan implementasi nyata menghadapi skeptisisme dari karyawan (Cropanzano et al., 2017).

Prinsip pertukaran sosial menegaskan pentingnya kepercayaan. Karyawan cenderung mengikuti pelatihan *green skills*, menggunakan sistem digital baru, dan mendukung transformasi ketika mereka percaya bahwa perubahan dilakukan secara adil (Jiang & Li, 2020). Mekanisme inti untuk memperkuat pertukaran sosial mencakup komunikasi terbuka, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, konsultasi, dan feedback berkelanjutan. Perusahaan yang melibatkan karyawan dalam desain kebijakan keberlanjutan internal lebih berhasil dalam implementasi program, misalnya pengurangan energi dan pengelolaan limbah (Saks, 2019).

Penghargaan non-finansial, seperti pengakuan publik atau sertifikasi internal, dapat memperkuat loyalitas karyawan dan meningkatkan *engagement* dalam inisiatif keberlanjutan. Misalnya, sistem “employee of the month” untuk kontribusi green initiatives

mendorong perilaku pro-lingkungan (Chughtai et al., 2015). Keadilan prosedural (*procedural justice*) merupakan elemen kunci dalam pertukaran sosial. Karyawan yang percaya prosedur organisasi adil lebih bersedia mendukung program keberlanjutan meski ada beban kerja tambahan (Colquitt et al., 2013).

Keberhasilan Sustainable HRM bergantung pada kemampuan organisasi membangun pertukaran sosial yang adil dan saling menguntungkan. Karyawan yang merasa diperhatikan secara sosial lebih mungkin mendukung transformasi digital, pelatihan green skills, dan program keberlanjutan lainnya (Jiang & Li, 2020).

Ability, Motivation, Opportunity Framework

Ability, Motivation, Opportunity atau AMO Framework menjelaskan bahwa perilaku kerja muncul ketika karyawan memiliki kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Untuk perilaku keberlanjutan, ability berarti pengetahuan dan keterampilan; motivation berarti dorongan intrinsik dan ekstrinsik; opportunity berarti ruang, alat, proses, dan dukungan struktural untuk bertindak. HR dapat menggunakan kerangka ini untuk merancang intervensi yang lengkap.

Dimensi ability menekankan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan. Dalam konteks keberlanjutan, *ability* mencakup pelatihan green skills seperti pengelolaan limbah, penghematan energi, dan penggunaan sistem digital untuk pelaporan ESG. Tanpa keterampilan yang memadai, karyawan sulit menerapkan praktik ramah lingkungan secara konsisten (Salvador-Gómez, Bou-Llusar, & Beltrán-Martín, 2023).

Dimensi Motivation mencakup dorongan intrinsik dan ekstrinsik yang mendorong karyawan berkontribusi pada tujuan organisasi. Motivasi intrinsik bisa berasal dari nilai personal tentang keberlanjutan, sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari insentif, penghargaan, atau pengakuan organisasi. Sebagai contoh, perusahaan yang memberikan reward bagi tim yang berhasil mengurangi limbah operasional dapat meningkatkan partisipasi karyawan dalam program keberlanjutan (Bos-Nehles et al., 2023).

Dimensi opportunity berkaitan dengan ruang, alat, proses, dan dukungan struktural yang memungkinkan karyawan menerapkan kemampuan dan motivasinya. Misalnya, forum ide, sistem monitoring energi, dan proses kerja yang mendukung implementasi green practices memberi *opportunity* untuk berperilaku ramah lingkungan secara nyata (HRM Guide, 2026).

Contohnya, organisasi ingin mengurangi limbah operasional. Pelatihan lingkungan meningkatkan *ability*; reward dan pengakuan meningkatkan *motivation*; desain proses, forum ide, dan alat pemantauan memberi *opportunity*. Tanpa salah satu unsur tersebut, perubahan perilaku sulit bertahan. AMO juga relevan untuk DEI, AI ethics, keselamatan, dan pembelajaran berkelanjutan.

Green HRM dan Sustainable Work Systems

Green HRM adalah penerapan fungsi HR untuk mendukung tujuan lingkungan, seperti green recruitment, green training, green performance management, green reward, dan employee green involvement. Kajian terbaru menunjukkan bahwa praktik Green HRM berhubungan positif dengan sikap hijau karyawan, kepuasan, perilaku hijau, dan kinerja organisasi yang lebih berkelanjutan (AlKetbi & Rice, 2024). *Green recruitment* memastikan organisasi menarik kandidat yang memiliki kesadaran lingkungan atau nilai-nilai keberlanjutan yang sejalan dengan tujuan perusahaan. Selanjutnya, *green training* meningkatkan *ability* karyawan untuk menerapkan praktik hijau, seperti pengelolaan limbah, efisiensi energi, dan penggunaan sistem digital untuk monitoring keberlanjutan (AlKetbi & Rice, 2024).

Green performance management dan *green reward* memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan (*motivation*). Karyawan dievaluasi dan diberi insentif berdasarkan kontribusi mereka terhadap tujuan keberlanjutan, misalnya pengurangan limbah atau efisiensi energi, sehingga perilaku hijau menjadi bagian dari budaya kerja sehari-hari. Selain itu, *employee green involvement* memberikan *opportunity* bagi karyawan untuk terlibat langsung dalam proyek

keberlanjutan, seperti forum ide atau tim green initiatives (AlKetbi & Rice, 2024).

Sustainable Work Systems (SWS) memperluas fokus dari praktik hijau ke desain kerja yang berkelanjutan secara manusiawi. Sistem ini menekankan keseimbangan antara produktivitas dan kesehatan jangka panjang karyawan, sehingga pencapaian kinerja tidak mengorbankan keselamatan, kesejahteraan keluarga, atau *employability*. SWS mengintegrasikan lima dimensi utama, yaitu produktivitas, pembelajaran berkelanjutan, partisipasi karyawan, fleksibilitas kerja, dan perlindungan terhadap risiko psikososial (Nie, Hu, & Sun, 2021).

Integrasi Green HRM dan Sustainable Work Systems menciptakan ekosistem kerja yang mendukung keberlanjutan ganda: lingkungan dan manusia. Dengan memastikan kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan untuk berperilaku hijau, serta menjaga kesejahteraan dan keselamatan mereka, organisasi dapat meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dan membangun budaya kerja yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan (AlKetbi & Rice, 2024; Nie et al., 2021).

Integrasi teori dalam praktik HR global

Integrasi berbagai teori dalam praktik human resource global memungkinkan pendekatan yang lebih holistik dan strategis. Teori Pemangku Kepentingan membantu organisasi memahami kepada siapa departemen sumber daya manusia bertanggung jawab, termasuk karyawan, manajemen, pelanggan, komunitas, dan regulator. Dengan pemahaman ini, human resource dapat merancang kebijakan yang inklusif dan adil, seperti melibatkan karyawan dan komunitas lokal dalam program keberlanjutan (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & de Colle, 2010).

Pandangan Berbasis Sumber Daya menjelaskan mengapa investasi pada sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Karyawan yang memiliki keterampilan unik, pengetahuan mendalam, dan kemampuan inovatif dapat memberikan nilai yang sulit ditiru pesaing. Sebagai contoh, program

pelatihan kemampuan ramah lingkungan atau pengembangan kepemimpinan berkelanjutan membangun kapabilitas strategis yang mendukung tujuan keberlanjutan jangka panjang (Barney, 2011).

Teori Institusional menekankan tekanan eksternal yang memengaruhi adopsi praktik human resource, termasuk regulasi pemerintah, standar industri, dan praktik perusahaan lain sebagai benchmark. Tekanan ini membantu organisasi memahami mengapa beberapa kebijakan gagal diterapkan jika kurang mendapat legitimasi, misalnya kebijakan anti-pelecehan yang tidak didukung oleh regulasi atau asosiasi profesional sering menghadapi resistensi internal (DiMaggio & Powell, 2013).

Teori Pertukaran Sosial menyoroti pentingnya kepercayaan dan timbal balik dalam hubungan antara departemen sumber daya manusia dan karyawan. Praktik yang memperhatikan kesejahteraan, keadilan, dan penghargaan mendorong komitmen karyawan, perilaku kewargaan organisasi, dan partisipasi aktif dalam program keberlanjutan. Sebagai contoh, karyawan lebih bersedia mengikuti pelatihan keterampilan hijau atau menggunakan sistem digital baru jika mereka percaya bahwa kontribusinya dihargai secara adil (Cropanzano & Mitchell, 2015).

Kerangka Kerja Kemampuan, Motivasi, dan Kesempatan memberikan mekanisme praktis untuk perubahan perilaku karyawan. Dengan memastikan adanya kemampuan, motivasi, dan kesempatan, departemen sumber daya manusia dapat merancang intervensi yang efektif. Misalnya, untuk mengurangi limbah operasional, departemen sumber daya manusia dapat menyediakan pelatihan lingkungan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, memberikan penghargaan untuk memotivasi karyawan, serta menyediakan forum ide dan proses kerja yang mendukung tindakan hijau sebagai kesempatan (Bos-Nehles, Townsend, Cafferkey, & Trullen, 2023).

Human Resource Hijau mendorong perilaku ramah lingkungan melalui praktik rekrutmen hijau, pelatihan hijau, penilaian kinerja hijau, penghargaan hijau, dan partisipasi karyawan dalam kegiatan lingkungan. Implementasi Human Resource Hijau terbukti me-

ningkatkan sikap hijau, kepuasan, perilaku hijau, dan kinerja organisasi yang lebih berkelanjutan. Sebagai contoh, karyawan yang dilibatkan dalam tim hijau atau proyek pengelolaan limbah menunjukkan tingkat partisipasi dan komitmen yang lebih tinggi (AlKetbi & Rice, 2024).

Sistem Kerja Berkelanjutan memperluas fokus dari praktik hijau ke desain kerja yang manusiawi, memastikan bahwa pencapaian kinerja tidak mengorbankan kesehatan, keselamatan, kesejahteraan keluarga, atau kesempatan pengembangan jangka panjang karyawan. Sistem ini mengintegrasikan produktivitas, pembelajaran berkelanjutan, partisipasi karyawan, fleksibilitas kerja, dan perlindungan terhadap risiko psikososial sehingga menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan dan manusiawi (Nie, Hu, & Sun, 2021).

Integrasi teori-teori tersebut memungkinkan departemen sumber daya manusia global melakukan diagnosis yang tepat ketika kebijakan gagal. Misalnya, jika program keberlanjutan tidak berjalan, teori-teori ini membantu menganalisis apakah masalah muncul karena kebijakan kurang mendapatkan legitimasi dari pemangku kepentingan, tidak membangun kemampuan karyawan, tidak memotivasi karyawan, tidak menyediakan ruang untuk partisipasi, atau mengabaikan kelompok pemangku kepentingan yang rentan (Freeman et al., 2010; Bos-Nehles et al., 2023).

Dengan diagnosis yang tepat, intervensi departemen sumber daya manusia menjadi lebih efektif dan berkelanjutan. Pendekatan ini memastikan bahwa human resource global tidak hanya menjalankan checklist formalitas, tetapi menciptakan perubahan perilaku nyata, membangun kapabilitas strategis, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan serta kepatuhan eksternal. Integrasi teori-teori ini mendukung pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi secara holistik, baik dari sisi manusia maupun lingkungan (AlKetbi & Rice, 2024; Nie et al., 2021).



BAB 4

Strategi HR Global Berbasis ESG dan SDGs

Strategi HR berbasis ESG dan SDGs menuntut HR mengubah tujuan keberlanjutan menjadi kebijakan, indikator, perilaku, dan data. ESG memengaruhi cara perusahaan dinilai oleh investor dan regulator, sedangkan SDGs memberi orientasi pembangunan yang lebih luas. Dalam konteks ini, HR menjadi penghubung antara strategi korporasi, pengalaman pekerja, dan akuntabilitas publik.

Peran HR dalam pencapaian ESG

Pada pilar environmental, HR berperan membangun green skills, perilaku hemat energi, budaya kerja rendah karbon, dan kemampuan adaptasi terhadap risiko iklim. Pada pilar social, HR bertanggung jawab atas pekerjaan layak, kesehatan dan keselamatan, kesejahteraan, DEI, hubungan industrial, non-diskriminasi, pelatihan, dan hak pekerja. Pada pilar governance, HR mendukung etika, tata kelola kompensasi, perlindungan data, whistleblowing, kepatuhan anti-pelecehan, dan kompetensi pimpinan terkait keberlanjutan.

Peran tersebut harus diturunkan ke siklus HR. Rekrutmen menilai kesesuaian nilai dan kompetensi keberlanjutan; pelatihan membangun kapabilitas ESG; performance management memasukkan perilaku keberlanjutan; reward mengakui kontribusi ESG; employee relations memastikan dialog dan keadilan; HR analytics menyediakan data yang dapat dipertanggungjawabkan. Dengan begitu, ESG tidak menjadi domain terpisah dari HR.

Peran Strategis HR dalam Pencapaian ESG meliputi:

1. Penyelarasan strategi bisnis dan ESG: integrasi target ESG dalam KPI, kompetensi ESG untuk jabatan strategis, evaluasi kinerja berbasis ESG
2. Pembentukan budaya ESG: disiplin K3, hemat energi, pelaporan bahaya, komunikasi etis
3. Pengelolaan kompetensi dan pelatihan ESG: pelatihan awareness ESG, green behavior, etika, diversity, kesehatan, keselamatan

4. Green HRM: praktik HR yang mendukung perilaku ramah lingkungan, seperti green recruitment, green onboarding, green training, green performance appraisal, green reward
5. Pengelolaan aspek sosial: K3, kesejahteraan, pelatihan, hubungan industrial, diversity & inclusion, work-life balance, mekanisme keluhan
6. Governance dan etika: pelatihan kode etik, antikorupsi, whistleblowing, perilaku pimpinan, transparansi promosi & remunera

HR adalah kunci pencapaian ESG karena mengelola perilaku manusia, kompetensi, budaya etis, keselamatan kerja, keberagaman, dan tata kelola. Keberhasilan ESG bergantung pada bagaimana HR mengubah strategi keberlanjutan menjadi perilaku nyata di seluruh organisasi.

Human capital sebagai indikator keberlanjutan

Human capital kini semakin dipandang sebagai indikator penting dalam keberlanjutan organisasi. Organisasi modern menyadari bahwa kualitas, keterampilan, dan kesejahteraan tenaga kerja menentukan kemampuan perusahaan untuk menghadapi risiko dan memanfaatkan peluang jangka panjang (GRI, 2021). Karyawan bukan hanya aset operasional, tetapi juga faktor strategis yang memengaruhi kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan. Human capital mencakup berbagai dimensi, termasuk komposisi tenaga kerja, turnover, engagement, pelatihan, produktivitas, keselamatan, kesehatan mental, kepemimpinan, keragaman, kesetaraan upah, mobilitas internal, absensi, dan keluhan pekerja (IFRS Foundation, 2023). Setiap dimensi ini memberikan informasi penting bagi pemangku kepentingan untuk menilai kesehatan organisasi dan keberlanjutan jangka panjangnya.

Komposisi tenaga kerja adalah indikator dasar human capital, mencakup usia, gender, jenis kontrak, level jabatan, dan distribusi geografis. Data ini membantu organisasi memahami struktur tenaga kerja dan potensi risiko terkait demografi, seperti kekurangan ke-

terampilan tertentu atau ketergantungan pada kelompok pekerja tertentu (EFRAG, 2023). *Turnover* karyawan menjadi indikator kritis karena tingkat keluar-masuk karyawan memengaruhi kontinuitas operasional, biaya rekrutmen, dan pengetahuan organisasi. Tingkat turnover yang tinggi dapat menandakan masalah dalam budaya kerja, kepuasan karyawan, atau kesempatan pengembangan karir (GRI, 2021). Employee engagement atau keterlibatan karyawan mencerminkan tingkat motivasi, komitmen, dan kepuasan pekerja terhadap organisasi. Organisasi dengan engagement tinggi biasanya lebih produktif, inovatif, dan mampu menerapkan praktik keberlanjutan secara konsisten (IFRS Foundation, 2023).

Pelatihan dan pengembangan kompetensi merupakan indikator human capital yang menunjukkan investasi organisasi pada kemampuan tenaga kerja. Karyawan yang terlatih dengan baik memiliki kapasitas untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan teknologi, serta mendukung pencapaian target ESG dan SDGs (EFRAG, 2023). Produktivitas tenaga kerja adalah ukuran output yang dihasilkan per karyawan. Indikator ini penting untuk menilai efisiensi organisasi dan dampak ekonomi dari human capital. Produktivitas yang tinggi, dikombinasikan dengan kesejahteraan karyawan, menandakan organisasi yang berkelanjutan (GRI, 2021).

Keselamatan dan kesehatan mental menjadi aspek fundamental human capital. Risiko fisik dan psikologis di tempat kerja dapat menurunkan produktivitas, meningkatkan biaya kesehatan, dan memengaruhi reputasi organisasi. HR dan manajemen perlu mengimplementasikan program K3 dan dukungan kesehatan mental (IFRS Foundation, 2023). Kepemimpinan dan pengembangan manajerial merupakan indikator human capital yang menilai kemampuan organisasi dalam membangun budaya etis, inovatif, dan berkelanjutan. Pemimpin yang kompeten dan etis mendorong penerapan ESG secara konsisten di seluruh unit kerja (EFRAG, 2023).

Keragaman dan kesetaraan upah (pay equity) menjadi tolok ukur keberlanjutan sosial. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan inklusif dan adil menunjukkan komitmen terhadap hak

pekerja dan tanggung jawab sosialnya (GRI, 2021). Mobilitas internal, absensi, dan keluhan pekerja juga mencerminkan kualitas human capital. Tingkat mobilitas internal yang sehat menunjukkan kesempatan pengembangan karir, sementara data absensi dan keluhan membantu mengidentifikasi risiko budaya kerja, keselamatan, atau diskriminasi (IFRS Foundation, 2023; EFRAG, 2023).

Human capital merupakan indikator keberlanjutan yang mencerminkan kapasitas organisasi untuk bertahan dan berkembang dalam jangka panjang. Laporan keberlanjutan yang mengintegrasikan data human capital sesuai standar GRI 2021, IFRS S1 2023, dan ESRS S1 2023 membantu pemangku kepentingan menilai risiko dan peluang terkait tenaga kerja secara lebih transparan dan komprehensif (GRI, 2021; IFRS Foundation, 2023; EFRAG, 2023).

Strategi HR untuk mendukung tata kelola berkelanjutan

Tata kelola berkelanjutan membutuhkan struktur peran yang jelas. Dewan dan top management menetapkan arah, komite ESG mengoordinasikan agenda, HR business partner menerjemahkan ke unit bisnis, dan line manager menjalankan praktik di tim. HR perlu memastikan kebijakan keberlanjutan memiliki pemilik proses, indikator, mekanisme eskalasi, dan pelatihan yang memadai.

Strategi tata kelola juga mencakup integritas data. Human capital reporting membutuhkan definisi metrik yang konsisten, sumber data yang jelas, kontrol kualitas, dan perlindungan data pribadi. Organisasi global perlu memiliki data dictionary untuk indikator seperti headcount, voluntary turnover, gender pay gap, training hours, lost time injury, employee engagement, dan keluhan etika. Tanpa definisi yang konsisten, data HR lintas negara sulit dibandingkan.

Integrasi ESG dalam perencanaan tenaga kerja

Perencanaan tenaga kerja berbasis ESG dimulai dari pemetaan risiko dan peluang. Transformasi energi, otomatisasi, regulasi iklim, perubahan preferensi pelanggan, dan digitalisasi dapat mengubah

kebutuhan keterampilan. WEF memperkirakan perubahan teknologi, fragmentasi geoekonomi, ketidakpastian ekonomi, pergeseran demografi, dan transisi hijau menjadi pendorong utama transformasi pasar kerja hingga 2030 (World Economic Forum, 2025).

Integrasi ESG dalam perencanaan tenaga kerja menjadi semakin penting karena perubahan lingkungan bisnis, teknologi, dan regulasi memengaruhi kebutuhan dan struktur tenaga kerja organisasi (GRI, 2021). Organisasi yang mampu mengantisipasi perubahan ini akan lebih tangguh menghadapi risiko dan memanfaatkan peluang keberlanjutan. Perencanaan tenaga kerja berbasis ESG dimulai dari **pemetaan risiko dan peluang**. Faktor-faktor seperti transformasi energi, otomatisasi, regulasi iklim, perubahan preferensi pelanggan, dan digitalisasi dapat mengubah permintaan keterampilan, jumlah tenaga kerja, dan struktur peran dalam organisasi (World Economic Forum, 2025).

Menurut WEF (2025), perubahan teknologi, fragmentasi geoekonomi, ketidakpastian ekonomi, pergeseran demografi, dan transisi hijau menjadi pendorong utama transformasi pasar kerja hingga 2030. Hal ini menuntut organisasi untuk melakukan proyeksi talenta yang fleksibel dan berbasis data. HR berperan sebagai penghubung antara **skenario bisnis** dan **proyeksi kebutuhan talenta**. Organisasi perlu mengidentifikasi peran yang tumbuh, peran yang menurun, keterampilan yang perlu dikembangkan, dan pekerja yang rentan terdampak perubahan (IFRS Foundation, 2023).

Perencanaan tenaga kerja berbasis ESG mencakup strategi **reskilling dan upskilling**, yaitu pengembangan keterampilan baru untuk karyawan yang terdampak transformasi digital, otomatisasi, atau transisi energi. Program ini memastikan pekerja tetap relevan dan produktif (EFRAG, 2023). **Redeployment atau pemindahan pekerja** menjadi alternatif penting untuk mengurangi risiko kehilangan pekerjaan. HR perlu mengidentifikasi posisi alternatif yang sesuai dengan kompetensi pekerja dan memastikan transisi dilakukan secara adil dan transparan (GRI, 2021).

Kemitraan dengan institusi pendidikan dan penyedia pelatihan menjadi salah satu strategi utama untuk menciptakan pipeline talenta berkelanjutan. Hal ini mencakup kolaborasi dengan universitas, pusat kejuruan, dan platform digital untuk menyiapkan tenaga kerja dengan keterampilan yang sesuai kebutuhan ESG (World Economic Forum, 2025). Rekrutmen **green talent** atau pekerja dengan kompetensi keberlanjutan menjadi bagian penting dari strategi perencanaan tenaga kerja. Kompetensi ini meliputi efisiensi energi, pengelolaan limbah, mitigasi risiko lingkungan, kepatuhan terhadap regulasi iklim, dan inovasi berkelanjutan (IFRS Foundation, 2023).

HR juga perlu memperhatikan **keadilan dalam transisi tenaga kerja**. Pekerja yang terkena dampak transformasi harus menerima dukungan berupa pelatihan, bantuan mobilitas, penyesuaian kompensasi, dan perlindungan hak-hak mereka. Pendekatan ini mencegah ketidakpuasan dan risiko sosial di tempat kerja (EFRAG, 2023). Penggunaan **data dan analitik** menjadi kunci keberhasilan perencanaan tenaga kerja berbasis ESG. HR harus memantau tren pasar, gap keterampilan, turnover, engagement, dan produktivitas untuk menyesuaikan strategi talenta sesuai perubahan bisnis dan regulasi (GRI, 2021).

Perencanaan berbasis ESG tidak hanya fokus pada internal organisasi, tetapi juga pada **ekosistem tenaga kerja**. Kolaborasi lintas sektor, termasuk pemerintah, asosiasi industri, dan lembaga pendidikan, membantu membentuk pasar kerja yang lebih berkelanjutan dan inklusif (World Economic Forum, 2025). Dengan strategi perencanaan tenaga kerja berbasis ESG, organisasi dapat memastikan ketersediaan talenta yang tepat, mendukung transisi hijau, meningkatkan keterampilan karyawan, dan menjaga kesejahteraan serta keadilan dalam pekerjaan. Hal ini pada akhirnya memperkuat kapasitas organisasi untuk mencapai tujuan keberlanjutan jangka panjang (GRI, 2021; IFRS Foundation, 2023; EFRAG, 2023).

Studi kasus praktik HR berbasis ESG

Sebagai ilustrasi, perusahaan manufaktur global dapat memulai dengan audit risiko tenaga kerja pada seluruh lokasi: keselamatan kerja, jam kerja, upah, kontrak, pelatihan, keragaman, dan keluhan. Hasil audit digunakan untuk menetapkan prioritas ESG HR. Jika ditemukan tingkat cedera tinggi dan kurangnya pelatihan energi, HR menyusun program safety leadership, green skills, dan reward untuk ide efisiensi sumber daya.

Perusahaan jasa digital dapat memiliki prioritas berbeda: privasi data karyawan, etika AI dalam rekrutmen, kesehatan mental, work-life balance, dan inklusi talenta lintas negara. Strategi HR berbasis ESG tidak harus seragam antar industri. Yang penting adalah prosesnya: identifikasi isu material, tetapkan indikator, libatkan stakeholder, jalankan intervensi, ukur dampak, laporkan kemajuan, dan perbaiki secara berkelanjutan.



BAB 5

Sustainable Talent Acquisition dan Employer Branding Global

Talent acquisition adalah pintu masuk hubungan antara organisasi dan calon pekerja. Di era keberlanjutan, proses rekrutmen bukan hanya mencari orang paling cocok secara teknis, tetapi memastikan proses yang adil, inklusif, etis, transparan, dan selaras dengan nilai organisasi. Employer branding juga berubah: kandidat menilai apakah perusahaan benar-benar bertanggung jawab terhadap pekerja, masyarakat, dan lingkungan.

Rekrutmen global yang inklusif dan berkelanjutan

Rekrutmen global yang inklusif dan berkelanjutan merupakan proses mencari, menarik, menyeleksi, dan menempatkan tenaga kerja dengan memperhatikan keadilan, keberagaman, martabat manusia, serta keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Dalam konteks pasar kerja global yang terus berubah, organisasi tidak cukup hanya mencari kandidat yang cepat tersedia, tetapi juga perlu memastikan bahwa setiap proses rekrutmen tidak menciptakan diskriminasi terselubung terhadap kelompok tertentu. World Economic Forum (2025) menjelaskan bahwa perubahan teknologi, transisi hijau, pergeseran demografi, ketidakpastian ekonomi, dan fragmentasi geoekonomi akan membentuk ulang kebutuhan pekerjaan dan keterampilan hingga tahun 2030, sehingga organisasi perlu merancang strategi talenta yang lebih adaptif, adil, dan terbuka bagi kelompok kandidat yang beragam.

Rekrutmen berkelanjutan harus dimulai dari perencanaan kebutuhan talenta yang realistis dan adil. Organisasi perlu menilai terlebih dahulu apakah suatu lowongan benar-benar dibutuhkan, apakah beban kerja yang dirancang masih manusiawi, dan apakah posisi tersebut dapat mendukung kesejahteraan pekerja. Perencanaan yang buruk dapat menyebabkan organisasi membuka lowongan secara reaktif, menetapkan syarat berlebihan, atau mencari kandidat dengan standar yang tidak proporsional terhadap kebutuhan pekerjaan. Menurut International Labour Organization (2022), pemulihan dunia kerja pascapandemi perlu diarahkan pada pendekatan yang berpusat pada manusia, inklusif, berkelanjutan, dan tangguh, termasuk dalam

cara organisasi menciptakan kesempatan kerja yang layak bagi berbagai kelompok tenaga kerja.

Salah satu masalah utama dalam rekrutmen global adalah munculnya hambatan inklusi sejak tahap iklan pekerjaan. Bahasa iklan kerja yang terlalu teknis, terlalu maskulin, terlalu eksklusif, atau terlalu menekankan pengalaman panjang dapat membuat sebagian kandidat merasa tidak layak melamar meskipun sebenarnya memiliki kemampuan yang relevan. Selain itu, persyaratan seperti asal universitas tertentu, pengalaman internasional, batas usia, atau ketersediaan bekerja tanpa fleksibilitas dapat mempersempit akses kandidat dari kelompok ekonomi lemah, penyandang disabilitas, pekerja migran, perempuan dengan tanggung jawab keluarga, serta kandidat dari wilayah terpencil. Oleh karena itu, prinsip rekrutmen inklusif menuntut organisasi untuk membedakan antara persyaratan yang benar-benar esensial dengan persyaratan tambahan yang berpotensi menjadi penghalang sosial.

Rekrutmen yang inklusif juga perlu menekankan pendekatan berbasis keterampilan, bukan semata-mata berbasis gelar, latar belakang institusi, atau pengalaman formal yang panjang. World Economic Forum (2025) menunjukkan bahwa kesenjangan keterampilan menjadi salah satu hambatan utama transformasi bisnis, sehingga organisasi perlu memperluas cara melihat potensi kandidat melalui kompetensi aktual, kemampuan belajar, pengalaman praktis, dan kapasitas beradaptasi. Pendekatan berbasis keterampilan dapat membuka peluang bagi kandidat nontradisional, seperti lulusan vokasi, pekerja yang beralih karier, pekerja muda, pekerja dari daerah, serta individu yang memiliki pengalaman kerja informal tetapi relevan dengan kebutuhan jabatan.

Aksesibilitas menjadi aspek penting dalam rekrutmen global yang berkelanjutan karena tidak semua kandidat memiliki kondisi sosial, fisik, geografis, atau teknologi yang sama. Kandidat penyandang disabilitas, misalnya, mungkin membutuhkan format dokumen yang mudah dibaca, pilihan wawancara daring, lokasi asesmen yang dapat diakses, waktu wawancara yang fleksibel, atau bentuk asesmen yang

tidak menguji hambatan fisik yang tidak relevan dengan pekerjaan. OECD (2022) menekankan pentingnya pendekatan arus utama terhadap disabilitas dalam kebijakan pendidikan, keterampilan, ketenagakerjaan, pasar kerja, dan perlindungan sosial agar penyandang disabilitas tidak terus tersisih dari pekerjaan bermakna.

Organisasi perlu memastikan bahwa proses seleksi benar-benar mengukur kemampuan kerja, bukan mengukur kedekatan kandidat dengan budaya dominan tertentu. Wawancara tidak terstruktur sering kali membuka ruang bias karena pewawancara dapat lebih mudah menyukai kandidat yang memiliki gaya komunikasi, latar belakang pendidikan, atau pengalaman sosial yang mirip dengannya. Untuk mengurangi risiko tersebut, proses seleksi sebaiknya menggunakan pertanyaan yang terstandar, rubrik penilaian yang jelas, simulasi kerja yang relevan, serta pelatihan bagi pewawancara agar mampu mengenali bias tidak sadar. World Economic Forum (2024) menekankan bahwa inisiatif keberagaman, kesetaraan, dan inklusi yang berhasil biasanya memiliki tujuan yang jelas, dukungan kepemimpinan, rancangan tindakan yang terukur, serta akuntabilitas yang konsisten.

Rekrutmen global juga perlu memperhatikan keadilan bagi pekerja migran karena mobilitas tenaga kerja lintas negara sering kali menimbulkan risiko eksploitasi. Pekerja migran dapat menghadapi biaya rekrutmen berlebihan, informasi kerja yang tidak transparan, kontrak yang tidak sesuai kenyataan, penahanan dokumen, atau ketergantungan berlebihan pada agen penyalur. International Organization for Migration (2022) menjelaskan bahwa perekrutan yang adil dan etis membutuhkan uji tuntas hak asasi manusia agar perusahaan dapat mencegah praktik perekrutan yang merugikan pekerja dalam rantai pasok global. Dengan demikian, organisasi perlu memastikan bahwa kandidat menerima informasi pekerjaan secara jelas, tidak dibebani biaya rekrutmen yang tidak wajar, serta memperoleh kontrak dan kondisi kerja yang sesuai dengan kesepakatan awal.

Pemanfaatan teknologi dalam rekrutmen dapat membantu memperluas jangkauan kandidat, tetapi juga dapat menciptakan bentuk diskriminasi baru apabila tidak diawasi dengan baik. Sistem penyaringan otomatis, algoritma pencocokan kandidat, atau asesmen berbasis kecerdasan buatan dapat mempercepat proses seleksi, tetapi data historis yang bias dapat membuat sistem lebih sering menolak kandidat dari kelompok tertentu. National Institute of Standards and Technology (2023) melalui kerangka manajemen risiko AI menekankan pentingnya pengelolaan risiko, transparansi, akuntabilitas, validitas, keamanan, dan keandalan dalam penggunaan kecerdasan buatan. Oleh karena itu, organisasi yang menggunakan AI dalam rekrutmen perlu melakukan audit bias, memeriksa dampak terhadap kelompok rentan, serta tetap menyediakan peninjauan manusia dalam keputusan penting.

Rekrutmen berkelanjutan tidak hanya berhenti pada penerimaan karyawan, tetapi juga harus terhubung dengan retensi, pengembangan, dan mobilitas internal. Jika organisasi hanya fokus merekrut kandidat beragam tetapi tidak menyediakan lingkungan kerja yang aman, adil, dan mendukung pertumbuhan, maka inklusi hanya menjadi simbol administratif. International Labour Organization dan UN Global Compact (2022) menekankan bahwa prinsip kerja layak perlu diintegrasikan ke dalam operasi perusahaan dan hubungan bisnis, termasuk melalui penghormatan terhadap hak kerja, perlakuan adil, serta tanggung jawab sosial dalam rantai pasok. Dengan demikian, proses rekrutmen harus dilihat sebagai pintu awal menuju hubungan kerja yang bermartabat, bukan sekadar pemenuhan jumlah tenaga kerja.

Keberlanjutan juga berkaitan dengan kesejahteraan kandidat dan efisiensi proses. Proses seleksi yang terlalu panjang, tidak transparan, atau tidak memberikan kepastian jadwal dapat merugikan kandidat, terutama mereka yang masih bekerja, memiliki tanggung jawab keluarga, tinggal jauh dari lokasi seleksi, atau memiliki keterbatasan biaya transportasi dan akses internet. Komunikasi yang jelas mengenai tahapan seleksi, estimasi waktu, bentuk asesmen, kebutuhan

dokumen, serta hasil akhir merupakan bagian dari etika rekrutmen. Praktik ini tidak hanya meningkatkan pengalaman kandidat, tetapi juga memperkuat reputasi organisasi sebagai pemberi kerja yang menghargai waktu, martabat, dan kondisi sosial pelamar.

Organisasi yang ingin membangun rekrutmen global yang inklusif perlu mengembangkan indikator keberhasilan yang dapat diukur. Indikator tersebut dapat mencakup keragaman sumber kandidat, proporsi pelamar dari kelompok kurang terwakili, tingkat kelulusan setiap tahap seleksi, jumlah kandidat yang menerima akomodasi wajar, waktu proses rekrutmen, tingkat penerimaan tawaran kerja, serta tingkat retensi setelah kandidat bergabung. World Economic Forum dan McKinsey (2023) menekankan bahwa program DEI yang berdampak biasanya tidak hanya bersifat kampanye, tetapi memiliki target yang jelas, kepemimpinan yang bertanggung jawab, pelacakan data, serta upaya perbaikan yang berkelanjutan. Dengan pengukuran yang baik, organisasi dapat mengetahui apakah proses rekrutmen benar-benar adil atau hanya terlihat inklusif di permukaan.

Rekrutmen global yang inklusif dan berkelanjutan harus dipahami sebagai strategi organisasi yang menggabungkan keadilan, kebutuhan bisnis, tanggung jawab sosial, dan penghormatan terhadap keberagaman manusia. Organisasi perlu memulai dari perencanaan pekerjaan yang realistis, penyusunan iklan lowongan yang terbuka, penggunaan kriteria berbasis keterampilan, penyediaan aksesibilitas, perlindungan pekerja migran, pengawasan teknologi rekrutmen, serta evaluasi berbasis data. Pendekatan ini akan membantu organisasi memperoleh talenta terbaik dari berbagai latar belakang, sekaligus mengurangi hambatan struktural yang selama ini menghalangi kandidat tertentu untuk masuk ke pasar kerja global. Rekrutmen yang inklusif bukan hanya upaya memenuhi tuntutan moral, tetapi juga cara membangun organisasi yang lebih adaptif, tangguh, dan berkelanjutan dalam menghadapi perubahan dunia kerja.

Employer branding berbasis sustainability

Employer branding berbasis sustainability merupakan strategi organisasi untuk membangun reputasi sebagai tempat kerja yang tidak hanya menarik talenta, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Konsep ini menggabungkan prinsip keberlanjutan dengan praktik sumber daya manusia, sehingga kandidat dapat melihat perusahaan sebagai organisasi yang adil, etis, dan berorientasi pada tujuan jangka panjang (Gonzalez et al., 2022). Reputasi yang dibangun dari bukti nyata cenderung lebih tahan lama dibandingkan slogan atau klaim tanpa dasar.

Kandidat modern semakin cermat dalam mengevaluasi perusahaan sebelum melamar. Mereka menelusuri pengalaman karyawan melalui ulasan daring, situs seperti Glassdoor, laporan keberlanjutan, serta catatan hukum atau publikasi media terkait perilaku perusahaan. Menurut Deloitte (2023), sekitar 78% generasi milenial dan Gen Z mempertimbangkan nilai sosial dan lingkungan perusahaan sebelum menerima tawaran kerja, menunjukkan bahwa employer branding berbasis sustainability memiliki pengaruh langsung pada daya tarik talenta.

Salah satu kunci keberhasilan employer branding berbasis sustainability adalah konsistensi antara pesan yang disampaikan dengan praktik internal perusahaan. Bila perusahaan mengklaim peduli kesejahteraan karyawan tetapi memiliki beban kerja kronis dan tingkat burnout yang tinggi, reputasi organisasi akan cepat rusak. Hal ini sejalan dengan temuan McKinsey & Company (2023) yang menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara klaim nilai perusahaan dan pengalaman nyata karyawan menurunkan engagement hingga 20–25%.

Aspek inklusivitas juga menjadi indikator penting dalam employer branding berbasis sustainability. Data internal, seperti distribusi promosi, gaji, dan kesempatan pengembangan karier, perlu mencerminkan klaim perusahaan. Perusahaan yang mengklaim inklusif tetapi memiliki kesenjangan promosi gender atau etnis akan menghadapi pertanyaan dan skeptisisme dari kandidat dan

masyarakat (World Economic Forum, 2024). Dengan demikian, employer branding harus berbasis bukti data human capital, bukan sekadar narasi pemasaran.

Employer branding yang efektif memerlukan integrasi dengan strategi human capital. Hal ini mencakup perencanaan pengembangan karier, pelatihan berbasis kompetensi, manajemen kesejahteraan, dan evaluasi kinerja yang adil. Gartner (2022) menekankan bahwa organisasi yang menghubungkan branding dengan data HR dan inisiatif nyata dapat meningkatkan retensi karyawan hingga 15%, serta memperkuat loyalitas dan motivasi internal.

Transparansi menjadi faktor kritis dalam membangun employer branding yang berkelanjutan. Laporan keberlanjutan dan informasi ESG (Environmental, Social, Governance) yang dipublikasikan secara jujur dapat menjadi bukti nyata komitmen perusahaan. Kandidat dapat menilai sejauh mana perusahaan mengintegrasikan praktik ramah lingkungan, keberagaman, inklusi, dan kesejahteraan karyawan dalam operasional sehari-hari (PwC, 2022).

Perusahaan juga harus memperhatikan komunikasi eksternal yang jelas dan akurat. Klaim tanpa bukti atau propaganda semata dapat menimbulkan backlash publik. Menurut Harvard Business Review (2022), ketidakselarasan antara komunikasi eksternal dan pengalaman nyata karyawan dapat menimbulkan “employer branding gap,” di mana persepsi kandidat jauh berbeda dari realitas internal, sehingga berdampak negatif pada reputasi jangka panjang. Praktik keberlanjutan internal meliputi pengelolaan beban kerja, fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, serta perhatian terhadap kesehatan mental. Organisasi yang mampu menunjukkan data rendahnya tingkat burnout, partisipasi karyawan dalam program kesehatan, atau fleksibilitas jadwal kerja akan memiliki daya tarik lebih tinggi bagi kandidat yang peduli pada kesejahteraan diri dan keluarga (Deloitte, 2023).

Employer branding berbasis sustainability juga mencakup keberagaman pengalaman karyawan. Melibatkan karyawan dari berbagai latar belakang dalam promosi internal, kepemimpinan, dan proyek

strategis memperkuat pesan inklusivitas. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya berbicara tentang keberagaman, tetapi juga menindaklanjutinya dalam keputusan nyata (World Economic Forum, 2024). Audit internal dan pelacakan data menjadi instrumen penting untuk memastikan kredibilitas branding. Misalnya, analisis distribusi gaji, promosi, partisipasi pelatihan, tingkat retensi, dan kepuasan karyawan dapat digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan. McKinsey & Company (2023) menunjukkan bahwa perusahaan yang rutin mempublikasikan metrik DEI dan ESG internal mengalami peningkatan reputasi di kalangan kandidat potensial hingga 30%.

Teknologi digital dapat mendukung employer branding berbasis sustainability. Platform komunikasi internal, portal HR analytics, serta media sosial yang menampilkan praktik nyata karyawan dapat memperkuat bukti komitmen perusahaan. Dengan cara ini, kandidat dapat menilai organisasi tidak hanya dari klaim tertulis, tetapi juga dari pengalaman karyawan yang terdokumentasi dan dapat diverifikasi secara daring (Gonzalez et al., 2022).

Employer branding berbasis sustainability menuntut pendekatan holistik yang mengintegrasikan praktik internal, bukti data, komunikasi transparan, dan komitmen sosial-lingkungan. Strategi ini bukan hanya meningkatkan daya tarik bagi talenta berkualitas, tetapi juga membangun reputasi organisasi yang tahan lama, mengurangi risiko reputasi, dan mendukung keberlanjutan bisnis jangka panjang. Employer branding berbasis sustainability yang kuat mampu menjadikan organisasi sebagai pilihan pertama bagi kandidat yang menghargai nilai-nilai etis dan keberlanjutan.

Green recruitment dan digital recruitment

Green recruitment merupakan strategi rekrutmen yang menekankan keberlanjutan lingkungan dan kesadaran ekologi baik dalam proses maupun dalam kriteria kandidat. Tujuan utama adalah menarik talenta yang peduli terhadap isu lingkungan, sekaligus mengurangi jejak karbon dari proses rekrutmen itu sendiri (Rodriguez & Chen, 2023). Hal ini menjadi penting karena kandidat modern tidak

hanya menilai kompensasi dan budaya kerja, tetapi juga nilai sosial-lingkungan perusahaan sebelum memutuskan melamar.

Salah satu praktik green recruitment adalah penggunaan wawancara virtual atau video conference untuk mengurangi perjalanan fisik kandidat dan panel pewawancara. Selain menurunkan emisi karbon dari transportasi, wawancara virtual juga dapat menghemat waktu dan biaya logistik. Menurut Li et al. (2024), perusahaan yang menerapkan rekrutmen virtual dapat mengurangi jejak karbon proses seleksi hingga 40% dibandingkan metode tradisional. Penggunaan dokumen digital, formulir aplikasi online, dan sistem manajemen aplikasi berbasis cloud juga mendukung green recruitment. Proses paperless ini tidak hanya ramah lingkungan tetapi juga mempermudah pencatatan, pelacakan, dan evaluasi kandidat. Gartner (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi digitalisasi proses HR secara signifikan meningkatkan efisiensi administratif sekaligus mendukung inisiatif keberlanjutan.

Green recruitment juga dapat melibatkan asesmen khusus yang mengukur green mindset atau kesadaran lingkungan kandidat, terutama untuk peran yang terkait dengan sustainability. Penilaian ini membantu organisasi memilih kandidat yang sejalan dengan tujuan lingkungan perusahaan, tetapi tetap menekankan potensi belajar, bukan hanya pengalaman atau keahlian yang sudah mapan (Rodriguez & Chen, 2023). Dengan demikian, jalur pengembangan dan pelatihan bagi kandidat potensial menjadi bagian dari strategi rekrutmen berkelanjutan. Selain green recruitment, digital recruitment menjadi pendekatan strategis yang memperluas jangkauan kandidat secara global. Platform daring, portal pekerjaan, media sosial profesional, dan sistem pelacakan pelamar memungkinkan organisasi menjangkau talenta dari berbagai lokasi, latar belakang, dan bidang keahlian (Naoum et al., 2026). Kecepatan proses rekrutmen meningkat karena screening awal dapat dilakukan secara otomatis dan kandidat dapat mengirim aplikasi kapan saja.

Meskipun digital recruitment menawarkan efisiensi dan jangkauan luas, pendekatan ini memiliki risiko yang perlu diperhatikan. Peng-

gunaan algoritma pencarian kandidat, screening otomatis, dan video interview analytics dapat menimbulkan bias jika data historis yang digunakan mengandung ketidakadilan. AI yang tidak diawasi secara etis berpotensi menolak kandidat dari kelompok tertentu karena bias terselubung dalam data pelatihan (Naoum et al., 2026). Kajian penggunaan AI dalam HRM menekankan bahwa implementasi digital recruitment harus disertai transparansi, pengawasan manusia, kualitas data yang baik, dan tata kelola etis. Dengan adanya human oversight, keputusan yang dihasilkan algoritma dapat dikoreksi bila terdapat bias, sehingga proses seleksi tetap adil dan inklusif (Naoum et al., 2026). Hal ini penting agar teknologi memperkuat proses rekrutmen, bukan memperkuat diskriminasi.

Green recruitment dan digital recruitment sebenarnya dapat saling melengkapi. Wawancara virtual dan dokumen digital mendukung kedua strategi, sekaligus mengurangi emisi karbon dan mempercepat proses seleksi. Organisasi yang mampu mengintegrasikan kedua pendekatan ini tidak hanya menjadi lebih efisien, tetapi juga membangun reputasi sebagai tempat kerja yang ramah lingkungan dan inovatif. Penting bagi organisasi untuk menyelaraskan komunikasi employer branding dengan praktik green dan digital recruitment. Kandidat kini dapat menilai kesesuaian klaim keberlanjutan perusahaan melalui jejak digital, ulasan karyawan, dan bukti penggunaan teknologi ramah lingkungan. Gartner (2022) menekankan bahwa keselarasan antara klaim dan praktik nyata akan memperkuat daya tarik organisasi bagi talenta berkompentensi tinggi dan peduli lingkungan.

Green recruitment juga menekankan pembelajaran berkelanjutan bagi kandidat. Bagi perusahaan yang mencari talenta junior atau kandidat yang belum memiliki pengalaman spesifik, penyediaan jalur pelatihan green skill menjadi strategi penting. Li et al. (2024) menegaskan bahwa investasi pada pelatihan lingkungan dan keterampilan hijau meningkatkan engagement, loyalitas, dan kesiapan kerja karyawan baru, sekaligus memperkuat posisi perusahaan dalam ESG. Digital recruitment memungkinkan organisasi

mengumpulkan data untuk analisis kualitas proses seleksi dan keberhasilan kandidat. Data ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi bias, mengukur waktu proses, memprediksi retensi, serta mengoptimalkan pengalaman kandidat. Integrasi data ini mendukung praktik HR berbasis bukti, sekaligus memastikan bahwa digital recruitment berkontribusi pada efisiensi dan keberlanjutan organisasi.

Green recruitment dan digital recruitment bukan hanya strategi efisiensi, tetapi juga strategi keberlanjutan dan reputasi. Keduanya dapat meningkatkan daya tarik organisasi bagi kandidat berkualitas, mengurangi dampak lingkungan, mempercepat proses seleksi, dan memperkuat prinsip inklusi. Implementasi yang tepat, dengan pengawasan manusia, etika AI, dan jalur pengembangan bagi kandidat, menjadikan proses rekrutmen lebih adil, efektif, dan berkelanjutan.

Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging dalam seleksi

Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging (DEIB) menjadi prinsip penting dalam seleksi kandidat modern. Diversity menekankan keberagaman latar belakang kandidat, termasuk gender, etnis, usia, pendidikan, pengalaman, dan perspektif hidup. Equity memastikan setiap kandidat memiliki akses yang adil dengan memperhitungkan hambatan struktural yang mungkin mereka hadapi. Inclusion menjamin bahwa setiap individu diperlakukan dengan hormat selama proses seleksi, sedangkan belonging memastikan kandidat merasa diterima dan dihargai sejak awal interaksi dengan organisasi (World Economic Forum, 2024).

DEIB diterapkan melalui berbagai metode struktural. Panel wawancara yang beragam membantu mengurangi bias individual dan meningkatkan keberagaman perspektif dalam menilai kandidat. Rubrik penilaian terstruktur memberikan standar yang konsisten, sehingga keputusan seleksi lebih objektif dan transparan. McKinsey & Company (2023) menekankan bahwa proses seleksi yang sistematis dan berbasis data dapat mengurangi ketimpangan peluang bagi kelompok kurang terwakili.

Equity dalam seleksi juga menuntut penyesuaian terhadap hambatan struktural. Misalnya, kandidat yang berasal dari wilayah terpencil atau dengan keterbatasan akses teknologi harus diberikan akomodasi seperti wawancara daring atau dokumen aplikasi yang fleksibel. OECD (2022) menyebut bahwa intervensi yang mengurangi hambatan struktural meningkatkan peluang kelompok minoritas untuk bersaing secara setara dalam proses rekrutmen. Inclusion dalam seleksi tercermin dari interaksi yang menghormati identitas dan pengalaman kandidat. Pewawancara yang terlatih dalam unconscious bias lebih mampu menilai kandidat secara adil, tanpa terpengaruh stereotip. Harvard Business Review (2022) menunjukkan bahwa pelatihan kesadaran bias tidak hanya meningkatkan kualitas seleksi, tetapi juga memberi sinyal bahwa organisasi menghargai keberagaman.

Belonging dimulai sebelum hari pertama kerja. Komunikasi rekrutmen yang jelas, menghormati identitas kandidat, serta pengalaman wawancara yang manusiawi memberikan sinyal budaya organisasi yang inklusif. Kandidat yang merasakan proses seleksi adil dan ramah cenderung lebih percaya terhadap organisasi, lebih mungkin menerima tawaran kerja, dan dapat menjadi duta reputasi meski tidak diterima (Gonzalez et al., 2022). Penerapan DEIB dalam seleksi tidak hanya berdampak pada kandidat, tetapi juga pada organisasi. Panel beragam dan rubrik terstruktur membantu organisasi mendapatkan talenta terbaik dari berbagai latar belakang, sekaligus meningkatkan kualitas keputusan seleksi. Hal ini sejalan dengan temuan World Economic Forum (2024) bahwa organisasi dengan proses seleksi inklusif menunjukkan inovasi yang lebih tinggi dan kinerja tim yang lebih baik.

Evaluasi dampak seleksi terhadap kelompok berbeda menjadi langkah penting dalam DEIB. Analisis data demografis kandidat pada setiap tahap seleksi dapat membantu mengidentifikasi potensi bias sistemik. McKinsey & Company (2023) menekankan bahwa perusahaan yang rutin meninjau data seleksi memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan keberagaman dan mengurangi hambatan

struktural di proses rekrutmen. Pengalaman kandidat menjadi indikator penting keberhasilan DEIB. Kandidat yang merasa dihargai dan diperlakukan adil cenderung menilai organisasi secara positif. Bahkan jika tidak diterima, mereka tetap mungkin merekomendasikan perusahaan kepada orang lain. Deloitte (2023) mencatat bahwa pengalaman kandidat yang inklusif meningkatkan reputasi employer brand dan memperluas jaringan talenta potensial.

Teknologi dapat mendukung DEIB dalam seleksi bila digunakan secara bijak. Sistem pelacakan pelamar, video interview, dan AI dapat membantu menstandarkan evaluasi kandidat. Namun, transparansi, pengawasan manusia, dan audit bias perlu dijaga agar teknologi tidak memperkuat diskriminasi tersembunyi (Naoum et al., 2026). Integrasi DEIB dalam seleksi juga mencakup komunikasi internal dan eksternal. Tim HR dan manajemen perlu menegaskan komitmen organisasi terhadap keberagaman dan inklusi melalui pesan yang konsisten, pelatihan pewawancara, dan panduan bagi panel. World Economic Forum (2024) menekankan bahwa komunikasi yang konsisten memperkuat budaya inklusif dan menumbuhkan rasa belonging sejak awal interaksi dengan kandidat.

Selain seleksi, prinsip DEIB perlu dilanjutkan dalam orientasi dan onboarding. Kandidat yang diterima harus merasakan lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan mendukung pengembangan karier. Dengan demikian, belonging tidak berhenti pada proses wawancara, tetapi berlanjut menjadi pengalaman nyata karyawan di perusahaan (Gonzalez et al., 2022). Secara keseluruhan, penerapan DEIB dalam seleksi bukan hanya etis, tetapi juga strategis. Organisasi yang berhasil menerapkan diversity, equity, inclusion, dan belonging dalam proses rekrutmen akan lebih mampu menarik talenta berkualitas, memperkuat reputasi employer brand, dan membangun budaya kerja yang inovatif serta inklusif. Implementasi yang konsisten, berbasis data, dan diawasi secara etis menjadi kunci keberhasilan strategi DEIB.

Ethical hiring dan anti-diskriminasi

Ethical hiring menekankan bahwa setiap proses perekrutan harus menghormati martabat kandidat dan menempatkan keadilan sebagai prioritas utama. Praktik ini mencakup penyampaian informasi lowongan yang jujur, penggunaan asesmen yang valid, perlindungan data pribadi, transparansi dalam penggunaan AI, serta larangan biaya rekrutmen yang membebani kandidat. Prinsip ini memastikan bahwa seluruh tahapan seleksi berlangsung dengan adil dan profesional, sehingga calon pekerja merasa dihargai sejak awal interaksi dengan organisasi (Gonzalez et al., 2022).

Larangan pertanyaan diskriminatif menjadi komponen penting dalam ethical hiring. Pewawancara perlu dilatih untuk menghindari pertanyaan terkait gender, usia, etnis, agama, orientasi seksual, status disabilitas, atau kondisi keluarga kandidat. Pelatihan unconscious bias terbukti meningkatkan kesadaran pewawancara terhadap stereotip terselubung dan mendorong evaluasi yang lebih objektif terhadap kemampuan kandidat (Harvard Business Review, 2022).

Perlindungan data pribadi kandidat juga menjadi elemen penting. Informasi yang dikumpulkan selama seleksi harus disimpan dengan aman, digunakan hanya untuk tujuan evaluasi, dan sesuai dengan regulasi perlindungan data seperti GDPR. Naoum et al. (2026) menekankan bahwa transparansi penggunaan AI, kualitas data, dan human oversight sangat penting untuk mencegah keputusan seleksi yang bias atau diskriminatif.

Asesmen yang valid dan relevan dengan pekerjaan menjadi praktik kunci untuk menilai kemampuan kandidat secara adil. Tes atau simulasi kerja yang dirancang secara ilmiah membantu organisasi mengevaluasi kompetensi nyata tanpa membebani kandidat dengan kriteria yang tidak relevan, sehingga seleksi lebih objektif dan etis (Rodriguez & Chen, 2023).

Ethical hiring juga melarang praktik rekrutmen yang mengeksploitasi kandidat, termasuk biaya rekrutmen yang tidak wajar atau praktik yang merugikan pekerja migran. International Organization

for Migration (2022) menekankan pentingnya due diligence dalam perekrutan global agar setiap kandidat diperlakukan secara adil dan aman, serta organisasi terhindar dari risiko eksploitatif.

Anti-diskriminasi dalam perekrutan harus diukur, bukan hanya dinyatakan. HR perlu memantau metrik seperti representation rate, selection rate, adverse impact, acceptance rate, candidate experience, dan complaint rate. Pemantauan ini memungkinkan organisasi mengidentifikasi ketimpangan yang muncul akibat desain proses, kriteria seleksi, atau bias panel (McKinsey & Company, 2023).

Jika ditemukan ketimpangan yang signifikan, organisasi harus meninjau kembali seluruh proses seleksi, termasuk sumber kandidat, bahasa iklan, bobot kriteria, metode asesmen, dan keputusan panel. World Economic Forum (2024) menegaskan bahwa audit internal berbasis data adalah langkah kritis untuk memastikan proses seleksi bebas diskriminasi dan sesuai prinsip DEIB.

Pengalaman kandidat menjadi indikator keberhasilan ethical hiring. Kandidat yang merasakan proses seleksi adil, transparan, dan menghormati martabatnya cenderung menilai organisasi secara positif. Bahkan kandidat yang tidak diterima dapat menjadi advokat reputasi perusahaan, memperkuat employer brand, dan memperluas jaringan talenta potensial (Deloitte, 2023).

Teknologi digital dapat mendukung proses ethical hiring bila digunakan dengan pengawasan manusia. Screening otomatis, algoritma pencarian kandidat, dan video interview analytics harus diaudit secara berkala untuk memastikan tidak menimbulkan bias terselubung. Naoum et al. (2026) menekankan bahwa pengawasan manusia, transparansi algoritma, dan kualitas data adalah kunci mencegah diskriminasi dalam digital recruitment.

Ethical hiring dan anti-diskriminasi juga selaras dengan tuntutan akuntabilitas sosial dan standar pelaporan keberlanjutan. Laporan ESG kini menuntut perusahaan menunjukkan praktik rekrutmen yang adil, inklusif, dan transparan, termasuk pengungkapan metrik keberagaman dan dampak sosial dari proses seleksi (PwC, 2022).

Integrasi praktik ethical hiring, pengukuran anti-diskriminasi, dan DEIB dalam seleksi menciptakan fondasi perekrutan yang adil, transparan, dan bertanggung jawab. Organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip ini secara konsisten lebih mampu menarik talenta berkualitas, membangun budaya kerja yang inklusif, dan memperkuat reputasi sebagai pemberi kerja yang etis (Gonzalez et al., 2022).

Secara keseluruhan, ethical hiring dan anti-diskriminasi bukan hanya kepatuhan hukum, tetapi juga strategi bisnis yang cerdas. Praktik yang berbasis data, diawasi secara etis, dan konsisten dengan nilai keberlanjutan sosial akan membantu organisasi memperoleh talenta terbaik, meningkatkan kualitas seleksi, dan membangun reputasi jangka panjang yang terpercaya di pasar kerja global.

Tantangan talent acquisition lintas negara

Talent acquisition lintas negara menghadirkan tantangan unik yang tidak muncul dalam perekrutan domestik. Perbedaan hukum ketenagakerjaan, regulasi privasi data, norma budaya, ekspektasi upah, ketersediaan keterampilan, reputasi industri, bahasa, dan mobilitas pekerja menjadi faktor yang harus diperhitungkan secara cermat. Praktik yang dianggap wajar di satu negara dapat dianggap diskriminatif atau melanggar hukum di negara lain, sehingga menuntut pemahaman mendalam terhadap konteks lokal (Gonzalez et al., 2022). Perbedaan hukum ketenagakerjaan memengaruhi banyak aspek proses rekrutmen, termasuk kontrak, jam kerja, hak cuti, serta kewajiban perusahaan terhadap kandidat dan karyawan. Sementara itu, standar privasi data yang berbeda di setiap negara menuntut organisasi global untuk menyesuaikan pengumpulan, penyimpanan, dan penggunaan data kandidat sesuai regulasi lokal, tanpa mengorbankan transparansi dan integritas proses seleksi (Naoum et al., 2026).

Norma budaya juga menjadi faktor penting. Misalnya, komunikasi langsung dan wawancara berbasis kompetensi dapat diterima di satu negara, tetapi dianggap terlalu agresif atau tidak hormat di negara lain. Perbedaan bahasa dan interpretasi sosial dapat

memengaruhi penilaian kandidat serta pengalaman mereka selama proses seleksi. Deloitte (2023) menekankan bahwa kesadaran lintas budaya adalah kunci untuk menghindari miskomunikasi dan potensi bias dalam proses perekrutan global. Ekspektasi upah dan paket kompensasi berbeda antar negara, yang dapat memengaruhi daya tarik organisasi terhadap kandidat lokal. Standar industri dan ketersediaan keterampilan juga bervariasi, sehingga organisasi perlu menyesuaikan strategi sourcing dan program pelatihan agar memenuhi kebutuhan lokal sekaligus tetap selaras dengan tujuan global. McKinsey & Company (2023) menegaskan bahwa talent acquisition lintas negara membutuhkan fleksibilitas sambil mempertahankan prinsip kesetaraan dan keadilan.

Salah satu tantangan besar adalah menjaga konsistensi pengalaman kandidat di seluruh lokasi. Organisasi global sering memiliki variasi proses, kualitas wawancara, dan penggunaan teknologi antar cabang. Kandidat dapat merasakan ketidakadilan atau inkonsistensi yang berdampak pada keputusan menerima tawaran kerja dan persepsi terhadap employer brand (World Economic Forum, 2024). Untuk mengatasi hal ini, sustainable talent acquisition menuntut governance yang kuat. Standar proses, pelatihan recruiter, audit vendor, evaluasi teknologi, dan dashboard global dapat membantu memonitor kualitas dan keadilan proses seleksi lintas lokasi. Tujuannya bukan untuk menyeragamkan semua praktik, tetapi memastikan prinsip transparansi, non-diskriminasi, dan keadilan diterapkan di seluruh negara (Rodriguez & Chen, 2023).

Pelatihan recruiter menjadi elemen kunci dalam governance global. Rekruter perlu memahami regulasi lokal, bias budaya, penggunaan teknologi rekrutmen, dan standar ethical hiring. Pelatihan yang konsisten membantu mengurangi perbedaan penilaian kandidat dan meningkatkan kualitas keputusan seleksi di berbagai lokasi (Harvard Business Review, 2022). Audit vendor dan teknologi juga penting untuk menjaga integritas proses. Vendor rekrutmen lokal harus dievaluasi secara berkala agar praktiknya sesuai standar global dan hukum lokal. Sistem digital, termasuk platform pelacakan

pelamar dan AI, harus diaudit untuk memastikan tidak ada bias atau pelanggaran privasi dalam proses seleksi (Naoum et al., 2026).

Dashboard global memungkinkan HR pusat memantau metrik kunci seperti diversity, equity, candidate experience, dan adverse impact di seluruh negara. Dengan data ini, organisasi dapat mengidentifikasi lokasi yang membutuhkan intervensi atau perbaikan proses tanpa mengurangi fleksibilitas lokal. Gartner (2022) menekankan bahwa visualisasi data dan analisis global sangat penting untuk pengambilan keputusan berbasis bukti dalam talent acquisition lintas negara. Sustainable talent acquisition lintas negara juga menuntut komunikasi yang konsisten dan jelas kepada kandidat. Pesan employer brand harus disesuaikan dengan konteks lokal, namun tetap mencerminkan nilai global organisasi. Kandidat yang menerima pengalaman seleksi yang adil dan transparan cenderung lebih percaya dan loyal terhadap organisasi (Deloitte, 2023).

Selain itu, organisasi harus mengintegrasikan prinsip ethical hiring, DEIB, dan anti-diskriminasi dalam strategi global. Hal ini memastikan bahwa semua kandidat, tanpa memandang lokasi atau latar belakang, diperlakukan secara adil dan memiliki kesempatan yang sama untuk sukses. Praktik ini juga mendukung reputasi perusahaan di pasar tenaga kerja internasional dan sejalan dengan tuntutan ESG global (PwC, 2022). Tantangan talent acquisition lintas negara memerlukan pendekatan yang seimbang antara fleksibilitas lokal dan standar global. Dengan governance yang tepat, pelatihan rekrutmen, audit teknologi dan vendor, dashboard pemantauan, serta prinsip ethical hiring, organisasi dapat memastikan proses seleksi yang adil, transparan, inklusif, dan berkelanjutan di seluruh dunia. Pendekatan ini bukan hanya melindungi hak kandidat, tetapi juga memperkuat employer brand global dan daya saing organisasi di pasar talent internasional.



BAB 6

Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan dan Green Skills

Kompetensi adalah jembatan antara strategi keberlanjutan dan tindakan nyata. Organisasi tidak dapat menjalankan transisi hijau, transformasi digital, atau agenda DEI hanya melalui kebijakan. Karyawan dan pemimpin perlu memahami masalah, memiliki keterampilan, dan diberi kesempatan untuk belajar. Bab ini membahas lifelong learning, green skills, upskilling, reskilling, digital learning, dan kepemimpinan berkelanjutan.

Konsep lifelong learning dalam Sustainable HRM

Lifelong learning merupakan prinsip bahwa pembelajaran tidak berhenti setelah orientasi atau promosi, tetapi berlangsung sepanjang karier. Dalam konteks Sustainable HRM, konsep ini menjadi kunci karena perubahan teknologi, regulasi, pasar kerja, dan tantangan iklim membuat keterampilan yang dimiliki pekerja cepat usang. Organisasi yang mampu menanamkan budaya pembelajaran berkelanjutan lebih siap menghadapi transformasi bisnis dan menjaga daya saing jangka panjang (World Economic Forum, 2025).

Perubahan pekerjaan akibat otomatisasi, digitalisasi, dan transisi hijau menuntut pekerja untuk terus mengembangkan keterampilan baru. WEF (2025) menekankan bahwa upskilling dan reskilling menjadi strategi utama bagi organisasi dalam menghadapi perubahan pekerjaan hingga tahun 2030. Tanpa mekanisme pembelajaran berkelanjutan, pekerja berisiko kehilangan relevansi, dan organisasi menghadapi kesenjangan keterampilan yang serius. Organisasi perlu mengubah pendekatan pelatihan dari acara tunggal menjadi ekosistem pembelajaran yang holistik. Ekosistem ini mencakup kurikulum inti yang menyoroti keterampilan teknis dan soft skills, platform digital untuk pembelajaran mandiri, serta akses ke coaching dan mentoring. Pendekatan ini memungkinkan pekerja belajar sesuai kebutuhan, mempercepat adaptasi, dan menumbuhkan budaya pembelajaran di seluruh organisasi (Deloitte, 2023).

Komunitas praktik menjadi bagian penting dari ekosistem pembelajaran. Melalui interaksi dengan sesama profesional, pekerja dapat berbagi pengalaman, belajar dari keberhasilan maupun kegagalan,

serta membangun jaringan pengetahuan yang relevan. McKinsey & Company (2023) menunjukkan bahwa komunitas praktik meningkatkan transfer pengetahuan, inovasi, dan kolaborasi lintas fungsi di organisasi global. Rotasi kerja dan proyek lintas fungsi merupakan cara lain untuk mendukung lifelong learning. Pekerja yang diberikan kesempatan untuk bekerja di berbagai departemen atau proyek strategis akan mengembangkan keterampilan baru, memahami proses bisnis secara lebih luas, dan meningkatkan fleksibilitas karier. Hal ini juga membantu organisasi membangun talenta multiskill yang siap menghadapi tantangan dinamis di masa depan (Rodriguez & Chen, 2023).

Pengakuan terhadap pembelajaran adalah elemen motivasi yang tidak boleh diabaikan. Sertifikasi internal, penghargaan, atau kredit kompetensi memberikan pengakuan formal atas upaya pengembangan diri, yang mendorong pekerja untuk terus belajar. Gartner (2022) menekankan bahwa pengakuan pembelajaran meningkatkan engagement, retensi, dan budaya inovasi di organisasi. Pekerja juga perlu memiliki learning agency, yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dan mengambil tanggung jawab terhadap perkembangan diri. Konsep ini menekankan proaktivitas pekerja dalam menentukan jalur pembelajaran mereka, memilih kursus atau pengalaman yang relevan, serta menilai dampak pembelajaran terhadap kinerja dan karier mereka (World Economic Forum, 2025).

Teknologi digital menjadi fasilitator penting lifelong learning. Platform e-learning, microlearning, learning management system, dan AI-driven recommendation membantu pekerja mengakses materi yang tepat, sesuai kebutuhan, dan kapan saja. Naoum et al. (2026) menekankan bahwa digital learning harus dipadukan dengan bimbingan manusia agar efektivitas pembelajaran maksimal dan mengurangi risiko disengagement. Sustainable HRM mendorong integrasi lifelong learning dengan strategi talent management. Pemetaan keterampilan, career path planning, dan succession planning yang berbasis data membantu organisasi menentukan

kebutuhan pelatihan secara tepat. Deloitte (2023) menunjukkan bahwa integrasi ini memungkinkan organisasi mengurangi kesenjangan keterampilan, meningkatkan mobilitas internal, dan menyiapkan tenaga kerja untuk perubahan jangka panjang.

Budaya organisasi berperan penting dalam mendukung lifelong learning. Organisasi yang menekankan eksperimen, toleransi terhadap kegagalan, dan pembelajaran dari pengalaman akan mendorong pekerja untuk mengambil risiko belajar, berinovasi, dan berbagi pengetahuan. World Economic Forum (2025) menyebut budaya pembelajaran sebagai faktor kritis keberhasilan strategi upskilling dan reskilling global. Monitoring dan evaluasi efektivitas pembelajaran juga penting. HR perlu mengukur kompetensi yang diperoleh, dampak terhadap kinerja, dan penerapan pengetahuan di tempat kerja. Dashboard learning analytics dan feedback loop dapat memberikan informasi yang berguna untuk memperbaiki kurikulum, metode, dan pengalaman pembelajaran bagi pekerja (Gartner, 2022).

Lifelong learning dalam Sustainable HRM bukan hanya strategi pengembangan keterampilan, tetapi juga fondasi budaya organisasi yang adaptif, tangguh, dan inovatif. Dengan membangun ekosistem pembelajaran, mendorong learning agency, dan mengintegrasikan teknologi serta strategi HR, organisasi dapat mempersiapkan pekerja menghadapi tantangan dinamis, memastikan relevansi kompetensi, dan meningkatkan keberlanjutan kinerja jangka panjang.

Green skills dan sustainability competencies

Green skills adalah keterampilan, pengetahuan, nilai, dan sikap yang memungkinkan pekerja mendukung aktivitas ekonomi yang lebih ramah lingkungan. Keterampilan ini menjadi semakin penting seiring dengan transisi global menuju ekonomi hijau, di mana organisasi dituntut untuk mengurangi dampak lingkungan, meningkatkan efisiensi sumber daya, dan beradaptasi terhadap perubahan iklim (Rodriguez & Chen, 2023).

Contoh green skills meliputi efisiensi energi, manajemen limbah, analisis jejak karbon, desain sirkular, audit lingkungan, pengadaan

berkelanjutan, teknologi energi bersih, dan adaptasi risiko iklim. Keterampilan teknis ini membantu organisasi meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan sekaligus memenuhi standar regulasi dan ekspektasi pasar yang semakin sadar lingkungan (Li et al., 2024). Green skills tidak hanya bersifat teknis. Pemecahan masalah sistemik, kolaborasi lintas fungsi, dan literasi keberlanjutan menjadi aspek penting agar pekerja dapat memahami konteks luas dan dampak jangka panjang dari tindakan mereka. World Economic Forum (2025) menekankan bahwa kemampuan melihat interaksi kompleks antar sistem ekonomi, sosial, dan lingkungan merupakan inti dari green skills.

Sustainability competencies memiliki cakupan yang lebih luas dibanding green skills. Kompetensi ini mencakup kemampuan berpikir sistem, berpikir jangka panjang, etika, pemahaman stakeholder, pengambilan keputusan berbasis data, kemampuan dialog, serta kemampuan mengelola trade-off antara tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan (Gonzalez et al., 2022).

Pemimpin berkelanjutan memerlukan sustainability competencies untuk mengartikulasikan alasan perubahan, dampaknya terhadap pekerja, dan strategi organisasi dalam memastikan transisi yang adil. Keterampilan ini memungkinkan mereka mengomunikasikan visi keberlanjutan secara efektif dan menumbuhkan dukungan internal untuk implementasi strategi hijau (Deloitte, 2023). Pengembangan green skills dan sustainability competencies tidak dapat hanya mengandalkan pelatihan teknis. Dibutuhkan ekosistem pembelajaran yang mencakup coaching, mentoring, proyek lintas fungsi, rotasi kerja, dan komunitas praktik yang menekankan penerapan nyata. McKinsey & Company (2023) menunjukkan bahwa pengalaman kerja nyata menjadi medium penting bagi pekerja untuk memahami kompleksitas keberlanjutan dan mengasah kemampuan berpikir sistemik.

Integrasi green skills dalam kurikulum pembelajaran digital memungkinkan pekerja belajar kapan saja dan menyesuaikan kecepatan pembelajaran dengan kebutuhan mereka. Platform digital, micro-

learning, dan simulasi berbasis AI dapat mendukung pemahaman teknis sekaligus menumbuhkan kesadaran tentang dampak lingkungan dan sosial dari tindakan mereka (Naoum et al., 2026). Sustainability competencies juga memerlukan kemampuan analisis data dan pengambilan keputusan berbasis bukti. Pekerja dan pemimpin perlu memahami metrik ESG, jejak karbon, efisiensi sumber daya, dan dampak sosial dari keputusan bisnis untuk membuat trade-off yang tepat dan meminimalkan risiko jangka panjang (World Economic Forum, 2025).

Kolaborasi lintas fungsi menjadi kunci pengembangan green skills dan sustainability competencies. Banyak isu keberlanjutan melibatkan interaksi kompleks antara produksi, rantai pasok, keuangan, SDM, dan pemangku kepentingan eksternal. Kemampuan bekerja dalam tim multidisiplin membantu pekerja melihat masalah dari berbagai perspektif dan menciptakan solusi holistik (Rodriguez & Chen, 2023). Etika menjadi elemen penting dari sustainability competencies. Pekerja harus mampu menimbang konsekuensi tindakan mereka terhadap lingkungan, masyarakat, dan ekonomi, serta membuat keputusan yang adil dan bertanggung jawab. Deloitte (2023) menekankan bahwa etika menjadi landasan bagi kepemimpinan berkelanjutan yang dipercaya oleh internal organisasi maupun pemangku kepentingan eksternal.

Pengakuan dan sertifikasi kompetensi keberlanjutan membantu menumbuhkan motivasi dan engagement pekerja. Penghargaan, sertifikasi internal, dan pengakuan atas proyek hijau meningkatkan komitmen terhadap praktik berkelanjutan dan memperkuat budaya organisasi yang mendukung transisi hijau (Gartner, 2022). Pengembangan green skills dan sustainability competencies menjadi fondasi bagi organisasi yang ingin bertransformasi menuju keberlanjutan. Keterampilan teknis dan kompetensi strategis ini tidak hanya memungkinkan organisasi memenuhi regulasi dan ekspektasi pasar, tetapi juga menyiapkan pekerja untuk menghadapi kompleksitas ekonomi hijau, mendorong inovasi, dan memastikan keberlanjutan jangka panjang bagi perusahaan dan masyarakat.

Upskilling dan reskilling untuk masa depan kerja

Upskilling dan reskilling menjadi strategi penting dalam menghadapi perubahan dunia kerja yang dipicu oleh digitalisasi, otomatisasi, dan transisi hijau. Upskilling fokus pada peningkatan keterampilan pekerja agar dapat memperkuat peran mereka saat ini, sementara reskilling menyiapkan pekerja untuk berpindah ke peran baru yang lebih relevan dengan kebutuhan bisnis dan teknologi (World Economic Forum, 2025). Pekerjaan teknis yang sebelumnya berfokus pada energi konvensional kini memerlukan kompetensi energi bersih, efisiensi sumber daya, dan manajemen risiko lingkungan. Sedangkan dalam konteks digital, pekerjaan manajerial dan administratif perlu memahami *people analytics*, AI, dan sistem digital untuk meningkatkan produktivitas dan pengambilan keputusan berbasis data (Rodriguez & Chen, 2023).

Upskilling dan reskilling tidak hanya penting untuk pekerja muda atau baru bergabung; pekerja senior dan berpengalaman juga harus diberikan kesempatan untuk menyesuaikan kompetensi mereka dengan tuntutan baru. Hal ini membantu organisasi menjaga keberlanjutan sumber daya manusia sekaligus mengurangi risiko kehilangan talenta kritis (Deloitte, 2023). Program reskilling yang berkelanjutan harus memprioritaskan pekerja yang terdampak oleh perubahan peran, otomatisasi, atau restrukturisasi organisasi. Organisasi perlu memetakan peran yang berisiko, mengidentifikasi keterampilan yang dapat dialihkan, serta merancang jalur pembelajaran yang realistis dan terukur (McKinsey & Company, 2023). Selain itu, pekerja membutuhkan waktu belajar yang cukup, baik melalui program formal, pelatihan *on-the-job*, coaching, atau mentoring. Memberikan fleksibilitas waktu untuk pembelajaran memungkinkan pekerja beradaptasi tanpa mengganggu kinerja harian, sekaligus mendorong partisipasi aktif dalam upskilling dan reskilling (World Economic Forum, 2025).

Dukungan finansial dan karier menjadi elemen kunci agar program reskilling efektif. Subsidi kursus, insentif internal, atau pengakuan formal atas kompetensi baru mendorong pekerja untuk

berinvestasi dalam pengembangan diri, serta mengurangi beban pribadi bagi mereka yang terdampak transisi peran (ILO, 2023). Organisasi juga harus memastikan bahwa proses reskilling tidak hanya menguntungkan kelompok yang sudah memiliki akses terhadap pendidikan atau teknologi, tetapi inklusif bagi semua pekerja. Hal ini penting agar prinsip **just transition** dapat diterapkan, yaitu transisi yang adil, menciptakan pekerjaan layak, dan tidak meninggalkan pekerja rentan (UN Global Compact, 2022).

Mapping keterampilan dan identifikasi peran kritis menjadi landasan strategi reskilling. Dengan pemetaan yang tepat, organisasi dapat menentukan program pelatihan yang sesuai kebutuhan, meminimalkan kesenjangan keterampilan, dan meningkatkan mobilitas internal pekerja ke peran yang relevan (Rodriguez & Chen, 2023). Kolaborasi lintas fungsi juga mendukung efektivitas program upskilling dan reskilling. Tim HR, unit bisnis, dan manajemen senior perlu bekerja sama untuk memastikan materi pelatihan relevan, prioritas sesuai risiko pekerjaan, dan penerapan kompetensi baru dalam proyek nyata agar hasil belajar langsung berdampak pada kinerja (McKinsey & Company, 2023).

Penggunaan teknologi digital, seperti learning management system, microlearning, dan AI-driven recommendation, memungkinkan pekerja mengakses materi secara fleksibel dan sesuai kebutuhan. Namun, pengawasan manusia tetap diperlukan agar program pembelajaran tetap inklusif, relevan, dan bebas bias (Naoum et al., 2026). Evaluasi keberhasilan program upskilling dan reskilling penting dilakukan secara teratur. Metrik seperti tingkat partisipasi, penerapan keterampilan baru, retensi talenta, dan dampak terhadap kinerja organisasi dapat membantu menyesuaikan kurikulum dan metode pembelajaran agar lebih efektif dan berkelanjutan (Deloitte, 2023).

Upskilling dan reskilling menjadi fondasi keberlanjutan HRM dan strategi bisnis untuk menghadapi dunia kerja masa depan. Dengan memprioritaskan pekerja terdampak, mengintegrasikan teknologi pembelajaran, dan menerapkan prinsip just transition, organisasi dapat menjaga daya saing, meningkatkan kesejahteraan pekerja, dan

memastikan transisi yang adil di tengah perubahan ekonomi, digital, dan lingkungan.

Digital learning dalam organisasi global

Digital learning telah menjadi komponen penting dalam pengembangan kompetensi di organisasi global. Dengan memanfaatkan teknologi, pembelajaran dapat dijangkau lintas negara secara efisien, mengurangi biaya perjalanan dan logistik, serta memungkinkan pekerja belajar kapan saja dan di mana saja. Platform learning management system, microlearning, virtual classroom, simulasi, dan AI-enabled learning menjadi media utama untuk mempercepat distribusi materi dan meningkatkan aksesibilitas pembelajaran (Gartner, 2022). Keunggulan digital learning tidak hanya pada efisiensi, tetapi juga pada skalabilitas. Organisasi dapat menyampaikan materi yang sama ke ribuan pekerja di lokasi berbeda secara serentak. Hal ini sangat relevan untuk program upskilling dan reskilling yang harus menjangkau berbagai unit bisnis dan wilayah, memastikan keseragaman pengetahuan inti di seluruh organisasi (World Economic Forum, 2025).

Digital learning perlu dirancang dengan prinsip inklusi. Akses terhadap perangkat teknologi, koneksi internet, bahasa yang digunakan, zona waktu, serta kebutuhan disabilitas harus diperhatikan agar seluruh pekerja dapat berpartisipasi tanpa hambatan. Deloitte (2023) menekankan bahwa inklusi digital menjadi faktor kritis keberhasilan pembelajaran global dan pengembangan talenta. Kualitas digital learning tidak ditentukan oleh banyaknya modul atau durasi program, tetapi oleh relevansi materi, kesempatan praktik, feedback, dan dukungan manajer. Konten yang terlalu teoretis atau pasif, seperti video panjang tanpa interaksi, sulit mengubah perilaku atau meningkatkan kompetensi nyata (McKinsey & Company, 2023).

Pembelajaran lebih efektif bila dikaitkan dengan proyek nyata, indikator kinerja, komunitas praktik, dan coaching. Pekerja yang dapat menerapkan materi langsung ke tugas sehari-hari lebih mudah memahami konteks, mengasah keterampilan, dan merasakan dampak

nyata dari pembelajaran (Rodriguez & Chen, 2023). Simulasi berbasis digital menjadi salah satu metode efektif untuk melatih kemampuan problem solving, kolaborasi, dan pengambilan keputusan. Dengan menghadirkan skenario dunia nyata, pekerja dapat bereksperimen tanpa risiko nyata, mempercepat pemahaman, dan meningkatkan kesiapan menghadapi tantangan di lapangan (Naoum et al., 2026).

Dalam organisasi global, konten inti dapat distandarkan untuk memastikan pemahaman konsep utama yang seragam. Namun, contoh kasus, diskusi, dan studi kasus perlu dilokalkan sesuai konteks sosial, budaya, ekonomi, dan regulasi setempat agar relevan bagi pekerja di tiap wilayah (World Economic Forum, 2025). Integrasi AI dalam digital learning dapat mempersonalisasi pengalaman belajar, memberikan rekomendasi modul yang sesuai keterampilan dan kebutuhan pekerja, serta menilai kemajuan secara otomatis. Namun, pengawasan manusia tetap penting untuk memastikan materi relevan, bebas bias, dan sesuai prinsip inklusi (Naoum et al., 2026).

Dukungan manajer atau coach menjadi faktor kunci agar digital learning tidak hanya menjadi aktivitas mandiri. Dengan bimbingan, feedback reguler, dan pengakuan terhadap penerapan pembelajaran, pekerja lebih termotivasi dan mampu mentransfer ilmu ke pekerjaan nyata, meningkatkan dampak organisasi secara langsung (Deloitte, 2023). Komunitas praktik digital memungkinkan pekerja berbagi pengalaman, membahas tantangan, dan belajar dari keberhasilan maupun kegagalan rekan sejawat. Interaksi ini menumbuhkan kolaborasi, inovasi, dan transfer pengetahuan yang tidak bisa dicapai hanya melalui modul digital pasif (McKinsey & Company, 2023).

Digital learning juga mendukung pembelajaran lintas generasi, mengintegrasikan pekerja senior dan muda dalam proses yang sama. Dengan desain yang inklusif dan relevan, semua pekerja dapat meningkatkan kompetensi, memahami perubahan teknologi dan regulasi, serta beradaptasi dengan strategi sustainability dan digitalisasi organisasi (Rodriguez & Chen, 2023). Digital learning dalam organisasi global harus dipandang sebagai ekosistem pembelajaran berkelanjutan, bukan sekadar modul daring. Integrasi

konten inti, lokalisasi kasus, simulasi, coaching, komunitas praktik, serta dukungan manajer dan teknologi AI yang inklusif akan memastikan pembelajaran efektif, relevan, dan berdampak nyata pada kinerja dan keberlanjutan organisasi.

Kepemimpinan berkelanjutan

Kepemimpinan berkelanjutan adalah kemampuan untuk memimpin kinerja organisasi sambil menjaga dampak manusia dan lingkungan. Pemimpin yang berkelanjutan tidak hanya berfokus pada pencapaian target finansial, tetapi juga mempertimbangkan apakah cara mencapai target tersebut etis, aman, inklusif, dan dapat dipertahankan dalam jangka panjang (Gonzalez et al., 2022).

Pemimpin berkelanjutan dihadapkan pada dilema yang kompleks, seperti trade-off antara pengurangan biaya jangka pendek dan investasi pada pembelajaran serta pengembangan karyawan jangka panjang. Kemampuan untuk menyeimbangkan kepentingan bisnis, sosial, dan lingkungan menjadi inti dari keberhasilan kepemimpinan berkelanjutan (World Economic Forum, 2025). HR memiliki peran penting dalam memasukkan sustainability competencies ke dalam model kompetensi kepemimpinan. Kompetensi ini meliputi berpikir sistemik, pengambilan keputusan etis, kemampuan dialog dengan berbagai pemangku kepentingan, manajemen trade-off, serta pemahaman dampak sosial dan lingkungan dari keputusan bisnis (Rodriguez & Chen, 2023).

Assessment center dan program talent review menjadi sarana penting untuk menilai pemimpin berdasarkan kompetensi keberlanjutan. Penilaian tidak hanya melihat hasil finansial, tetapi juga kualitas tim, kesejahteraan karyawan, pengembangan keterampilan, serta inklusi dalam tim dan organisasi (Deloitte, 2023). Succession planning yang berfokus pada sustainability memastikan generasi pemimpin berikutnya memiliki kemampuan untuk memimpin dengan integritas, berorientasi pada ESG, dan mampu menyeimbangkan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Hal ini membantu

organisasi membangun pipeline pemimpin yang siap menghadapi kompleksitas masa depan (McKinsey & Company, 2023).

Pemimpin berkelanjutan juga harus mampu menumbuhkan budaya organisasi yang mendukung praktik berkelanjutan. Dengan memberikan contoh nyata, mereka dapat menanamkan nilai-nilai etis, inklusif, dan inovatif, sehingga setiap anggota tim terdorong untuk berkontribusi pada tujuan jangka panjang organisasi (World Economic Forum, 2025). Indikator kinerja pemimpin berkelanjutan meliputi kualitas tim, keselamatan kerja, tingkat engagement karyawan, pengembangan orang, integritas data, dan kontribusi terhadap target ESG. Mengukur kinerja melalui indikator non-finansial membantu organisasi menilai keberhasilan kepemimpinan secara holistik (Gonzalez et al., 2022).

Pemimpin berkelanjutan juga harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, seperti transformasi digital, transisi hijau, dan pergeseran regulasi. Kemampuan fleksibilitas, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan menjadi prasyarat agar keputusan yang diambil tetap relevan dan berkelanjutan (Rodriguez & Chen, 2023).

HR perlu memastikan program pengembangan pemimpin mengintegrasikan pelatihan formal, coaching, mentoring, serta pengalaman lintas fungsi yang menguatkan sustainability competencies. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin belajar dari kasus nyata dan menerapkan prinsip keberlanjutan secara praktis dalam pekerjaan sehari-hari (Deloitte, 2023).

Kepemimpinan berkelanjutan juga berperan dalam mendukung inklusi dan keadilan dalam organisasi. Pemimpin yang sadar keberlanjutan memprioritaskan kesempatan yang setara, meminimalkan bias, dan memastikan keputusan strategis tidak meninggalkan kelompok rentan atau memunculkan ketimpangan sosial (World Economic Forum, 2025).

Dengan menanamkan prinsip sustainability ke dalam kepemimpinan, organisasi dapat memastikan keputusan yang diambil tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga mendukung pengembangan karyawan, menjaga keselamatan, meningkatkan

reputasi, dan memenuhi tanggung jawab sosial-lingkungan (McKinsey & Company, 2023). Kepemimpinan berkelanjutan menjadi mesin budaya organisasi. Pemimpin yang mengedepankan kompetensi keberlanjutan membentuk lingkungan kerja yang etis, inklusif, adaptif, dan inovatif, memastikan organisasi dapat tumbuh dengan tanggung jawab dan berkontribusi positif terhadap masyarakat dan planet secara keseluruhan.

Pengembangan budaya belajar lintas negara

Pengembangan budaya belajar lintas negara menjadi tantangan strategis bagi organisasi global. Budaya belajar yang efektif membutuhkan keseimbangan antara arah global dan kearifan lokal. Nilai-nilai universal seperti *curiosity*, *psychological safety*, *knowledge sharing*, dan *continuous improvement* dapat diterapkan di seluruh organisasi sebagai prinsip dasar pembelajaran (World Economic Forum, 2025). Meskipun nilai global dapat distandarkan, cara penerapannya harus disesuaikan dengan konteks budaya lokal. Cara bertanya, memberi umpan balik, berdebat, atau mengakui kesalahan berbeda antar negara. Organisasi perlu menghormati norma sosial dan praktik komunikasi lokal agar pembelajaran tetap efektif tanpa menimbulkan ketidaknyamanan atau konflik budaya (Deloitte, 2023).

HR memiliki peran penting dalam menyiapkan fasilitator, manajer, dan materi yang peka budaya. Pelatihan bagi fasilitator dan manajer yang memahami konteks lokal memungkinkan mereka membimbing pekerja dengan cara yang sesuai, menjaga keterlibatan, dan mendukung transfer pengetahuan yang lebih baik (Gonzalez et al., 2022). Budaya belajar lintas negara juga memerlukan desain pembelajaran yang inklusif. Materi harus dapat diakses oleh semua pekerja, mempertimbangkan perbedaan bahasa, zona waktu, perangkat teknologi, dan kebutuhan disabilitas. Pendekatan ini memastikan setiap pekerja memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dan berkembang (McKinsey & Company, 2023).

Pengembangan budaya belajar tidak hanya soal penyampaian materi, tetapi juga praktik. Pekerja perlu didorong untuk bertanya,

berbagi pengalaman, mengajukan ide, dan belajar dari kesalahan. World Economic Forum (2025) menekankan bahwa psychological safety adalah fondasi agar pekerja merasa aman mengekspresikan gagasan tanpa takut dihukum atau dihakimi. Organisasi juga dapat menggunakan komunitas praktik lintas negara untuk memperkuat budaya belajar. Dengan interaksi antar pekerja dari berbagai lokasi, mereka dapat bertukar perspektif, belajar dari pengalaman nyata, dan membangun jaringan pengetahuan yang luas (Rodriguez & Chen, 2023).

Budaya belajar lintas negara harus dibangun sebagai ekosistem berkelanjutan. Integrasi coaching, mentoring, proyek lintas fungsi, dan rotasi kerja membantu pekerja menerapkan pembelajaran dalam pekerjaan nyata dan memperkuat keterampilan praktis yang relevan (Deloitte, 2023). Pengukuran berbasis data menjadi elemen penting untuk mendukung budaya belajar. Organisasi dapat memantau learning participation, completion rates, skill proficiency, internal mobility, learning transfer, dan dampak pembelajaran terhadap KPI bisnis atau target ESG (Gartner, 2022). Data ini membantu HR menyesuaikan kurikulum, metode, dan dukungan bagi pekerja.

Namun, data pembelajaran harus digunakan secara adil dan inklusif. Pekerja yang memiliki akses terbatas atau menghadapi kendala teknis tidak boleh dihukum atau diberi penilaian negatif. Analitik pembelajaran berkelanjutan harus mendukung pengambilan keputusan yang adil, memperbaiki gap, dan memfasilitasi pertumbuhan tanpa memperbesar ketimpangan (Naoum et al., 2026). Digital learning dapat mendukung budaya belajar lintas negara dengan menyediakan akses fleksibel, simulasi interaktif, platform microlearning, dan AI-enabled recommendation. Namun, teknologi harus dipadukan dengan bimbingan manusia, coaching, dan fasilitasi lintas budaya agar pembelajaran efektif dan relevan (World Economic Forum, 2025).

Pelatihan manajer dan fasilitator lintas negara menjadi kunci keberhasilan. Mereka berperan menyesuaikan materi, memonitor partisipasi, memberi feedback yang sensitif budaya, dan memastikan

pekerja dapat menerapkan pembelajaran dalam konteks lokal masing-masing (McKinsey & Company, 2023). Secara keseluruhan, pengembangan budaya belajar lintas negara memerlukan integrasi nilai global, adaptasi lokal, ekosistem pembelajaran yang inklusif, dan analitik berkelanjutan yang adil. Organisasi yang berhasil menerapkan prinsip ini dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan inovasi pekerja, sekaligus memperkuat keberlanjutan organisasi di tingkat global.



BAB 7

Sustainable Performance Management

Manajemen kinerja adalah mekanisme organisasi untuk menerjemahkan strategi menjadi perilaku, hasil, dan pembelajaran. Dalam Sustainable HRM, manajemen kinerja tidak boleh hanya menekan pencapaian target jangka pendek, tetapi harus memastikan cara mencapai target sesuai nilai, etika, keselamatan, kesejahteraan, dan keberlanjutan. Bab ini membahas KPI ESG, penilaian nilai dan perilaku, feedback, coaching, serta tantangan pengukuran global.

Manajemen kinerja berbasis keberlanjutan

Manajemen kinerja berbasis keberlanjutan adalah pendekatan yang mengintegrasikan target bisnis dengan dampak manusia, sosial, dan lingkungan. Konsep ini menekankan bahwa pencapaian target finansial tidak boleh mengorbankan keselamatan, kualitas kerja, atau prinsip etika dalam organisasi (Gonzalez et al., 2022).

Dalam praktiknya, manajer produksi tidak hanya dinilai berdasarkan output dan biaya, tetapi juga pada keselamatan tim, efisiensi energi, pengurangan limbah, pelatihan karyawan, dan tingkat partisipasi anggota tim dalam proyek. Pendekatan ini memastikan bahwa kinerja operasional berjalan seimbang dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan (Rodriguez & Chen, 2023).

Manajer penjualan juga dinilai lebih dari sekadar revenue atau jumlah transaksi. Kualitas hubungan dengan pelanggan, etika penjualan, kepatuhan regulasi, dan kepuasan pelanggan menjadi indikator penting dalam manajemen kinerja yang berkelanjutan. Hal ini mendorong perilaku yang sesuai dengan nilai organisasi dan menjaga reputasi jangka panjang (World Economic Forum, 2025). Sustainable performance management membantu mencegah moral hazard. Jika sistem reward hanya menghargai hasil finansial, karyawan mungkin terdorong mengabaikan keselamatan, kualitas produk, atau integritas etika untuk mencapai target jangka pendek (Deloitte, 2023). Dengan indikator perilaku yang jelas, organisasi dapat menyeimbangkan pencapaian hasil dan kualitas tindakan.

Indikator kinerja dalam manajemen berbasis keberlanjutan harus mencakup dua dimensi: outcome dan behavior. Outcome mencakup

hasil finansial dan target operasional, sedangkan behavior meliputi kepatuhan terhadap prosedur, etika, keselamatan, kolaborasi, dan kontribusi terhadap tujuan ESG (McKinsey & Company, 2023). Organisasi perlu menjelaskan kepada karyawan bahwa target keberlanjutan bukanlah beban tambahan, melainkan bagian integral dari definisi kinerja yang baik. Transparansi dalam penilaian dan komunikasi yang jelas meningkatkan pemahaman dan kepatuhan terhadap tujuan jangka panjang (Gartner, 2022).

Manajemen kinerja berbasis keberlanjutan juga harus didukung oleh pelatihan dan coaching. Karyawan perlu memahami bagaimana indikator perilaku diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari, bagaimana dampaknya terhadap lingkungan dan tim, serta bagaimana mengoptimalkan pencapaian target secara etis (Rodriguez & Chen, 2023). Penggunaan sistem digital dalam manajemen kinerja dapat meningkatkan akurasi dan transparansi. Dashboard kinerja yang menampilkan hasil finansial, keberlanjutan, dan perilaku memungkinkan manajemen dan karyawan memantau progres secara real-time dan mengambil tindakan korektif bila diperlukan (Naoum et al., 2026).

Sustainable performance management juga mendukung budaya organisasi yang bertanggung jawab. Dengan menekankan keseimbangan antara hasil dan perilaku, karyawan terdorong untuk membuat keputusan yang mempertimbangkan dampak sosial, lingkungan, dan etika, bukan sekadar target bisnis (World Economic Forum, 2025). Evaluasi kinerja berbasis keberlanjutan memerlukan feedback yang berkesinambungan. Umpan balik rutin, coaching, dan review hasil membantu karyawan memperbaiki perilaku, meningkatkan kompetensi, dan menyesuaikan strategi kerja agar selaras dengan tujuan organisasi yang berkelanjutan (Deloitte, 2023).

Indikator keberlanjutan dalam kinerja dapat meliputi pengurangan emisi, penggunaan energi efisien, kepatuhan hukum dan regulasi, partisipasi dalam program pelatihan, serta kepuasan dan engagement tim. Pengukuran yang terstruktur memungkinkan organisasi menilai dampak nyata dari praktik berkelanjutan dan mengaitkannya dengan reward dan recognition (McKinsey & Company,

2023). Manajemen kinerja berbasis keberlanjutan menjadikan kinerja organisasi lebih holistik. Dengan menggabungkan indikator finansial, perilaku, dan keberlanjutan, organisasi dapat mendorong karyawan bertindak secara etis, menjaga kualitas, meningkatkan kesejahteraan tim, dan berkontribusi pada tujuan sosial dan lingkungan jangka panjang.

Penilaian kinerja berbasis nilai dan perilaku

Penilaian kinerja berbasis nilai dan perilaku menekankan bahwa nilai organisasi harus diterjemahkan menjadi perilaku yang dapat diamati dan diukur. Nilai-nilai inti seperti keberlanjutan, integritas, kolaborasi, dan inovasi tidak cukup dijadikan slogan; mereka harus tercermin dalam tindakan sehari-hari karyawan dan keputusan yang diambil dalam pekerjaan (Gonzalez et al., 2022).

Sebagai contoh, nilai keberlanjutan dapat diwujudkan melalui pengurangan pemborosan, pertimbangan dampak terhadap stakeholder, pelaporan risiko secara transparan, berbagi pengetahuan, serta penghormatan terhadap keberagaman. Penilaian perilaku membantu organisasi memastikan bahwa cara bekerja konsisten dengan nilai, bukan hanya fokus pada hasil akhir seperti profit atau target kuantitatif (Rodriguez & Chen, 2023).

Penilaian perilaku memungkinkan manajer dan HR mengidentifikasi gap antara niat dan praktik nyata. Dengan mengamati perilaku sehari-hari, organisasi dapat memberikan feedback yang spesifik, membimbing pengembangan keterampilan, dan menyesuaikan strategi untuk memperkuat budaya yang diinginkan (Deloitte, 2023). Penilaian perilaku harus dilakukan secara hati-hati agar tidak menjadi subjektif atau bias budaya. Perilaku yang dianggap inovatif atau kolaboratif dalam satu konteks budaya dapat berbeda interpretasinya di negara lain. Oleh karena itu, HR perlu memastikan mekanisme penilaian yang adil dan konsisten di seluruh organisasi global (World Economic Forum, 2025).

Panduan perilaku menjadi alat penting untuk mengurangi subjektivitas. HR harus menyediakan contoh perilaku yang jelas,

indikator bukti yang dapat diamati, dan deskripsi standar agar manajer memiliki acuan yang seragam dalam menilai karyawan (McKinsey & Company, 2023). Kalibrasi antar manajer merupakan langkah tambahan untuk memastikan konsistensi penilaian. Dengan diskusi lintas tim dan review bersama, bias individu dapat diminimalkan, sehingga penilaian perilaku lebih objektif dan transparan (Gartner, 2022).

Mekanisme keberatan atau appeal juga perlu tersedia bagi karyawan. Jika karyawan merasa penilaian tidak adil atau dipengaruhi bias budaya, mereka dapat menyampaikan keberatan yang akan ditinjau secara objektif oleh HR atau panel independen (Deloitte, 2023). Dalam organisasi global, perilaku seperti asertif, kolaboratif, atau inovatif dapat diekspresikan berbeda di tiap budaya. Misalnya, komunikasi langsung mungkin diterima di satu negara tetapi dianggap agresif di negara lain. Oleh karena itu, rubrik penilaian harus peka konteks budaya, namun tetap mengacu pada prinsip dan nilai inti organisasi (Rodriguez & Chen, 2023).

Integrasi teknologi dapat mendukung penilaian perilaku berbasis nilai. Platform manajemen kinerja digital memungkinkan pencatatan contoh perilaku, feedback 360 derajat, dan analisis tren perilaku karyawan, sehingga HR dapat mengidentifikasi pola dan area yang perlu diperkuat (Naoum et al., 2026). Pelatihan manajer menjadi elemen kunci agar penilaian perilaku akurat. Manajer perlu dilatih memahami indikator perilaku, peka terhadap konteks budaya, serta mampu memberikan feedback konstruktif yang mendorong pengembangan karyawan sesuai nilai organisasi (Gonzalez et al., 2022).

Penilaian perilaku yang efektif juga harus dikaitkan dengan reward dan recognition. Pengakuan atas perilaku yang sesuai nilai, seperti kolaborasi lintas tim atau inisiatif keberlanjutan, memperkuat budaya organisasi dan mendorong pengulangan perilaku positif (World Economic Forum, 2025). Secara keseluruhan, penilaian kinerja berbasis nilai dan perilaku membantu organisasi memastikan konsistensi antara cara bekerja dan tujuan strategis. Dengan rubrik yang jelas, kalibrasi antar manajer, mekanisme keberatan, dan

sensitivitas lintas budaya, organisasi dapat menilai karyawan secara adil, mendorong pengembangan perilaku yang diinginkan, dan memperkuat budaya yang berkelanjutan.

Feedback berkelanjutan dan coaching

Feedback berkelanjutan menggantikan pendekatan penilaian tahunan yang terlalu lambat. Dalam lingkungan yang cepat berubah, karyawan membutuhkan umpan balik rutin tentang prioritas, perilaku, risiko, dan pembelajaran. Coaching membantu karyawan memahami gap kinerja, merancang tindakan, dan menjaga motivasi. Feedback berkelanjutan menjadi pendekatan kunci dalam manajemen kinerja modern, menggantikan model penilaian tahunan yang lambat dan kurang responsif terhadap perubahan cepat di organisasi. Dengan umpan balik rutin, karyawan mendapatkan informasi mengenai prioritas, perilaku, risiko, dan pembelajaran yang relevan secara real-time, sehingga dapat menyesuaikan tindakan mereka secara cepat (Deloitte, 2023).

Coaching melengkapi feedback dengan memberikan panduan praktis bagi karyawan untuk memahami gap kinerja, merancang rencana tindakan, dan menjaga motivasi agar tetap tinggi. Pendekatan ini menekankan pengembangan individu, bukan sekadar evaluasi atau kontrol kinerja (Gonzalez et al., 2022). Coaching tidak hanya menekankan bagaimana mencapai target bisnis, tetapi juga bagaimana melakukannya dengan mempertahankan energi, keseimbangan hidup, keselamatan, dan kualitas hubungan kerja. Hal ini menekankan pentingnya kinerja yang berkelanjutan baik dari sisi hasil maupun perilaku (World Economic Forum, 2025).

Manajer perlu dilatih untuk mengenali tanda-tanda burnout, konflik interpersonal, diskriminasi, atau hambatan belajar yang mungkin dihadapi karyawan. Dengan kemampuan ini, mereka dapat memberikan intervensi yang tepat, mencegah dampak negatif terhadap kinerja, dan menjaga kesejahteraan tim secara keseluruhan (Rodriguez & Chen, 2023). Feedback yang manusiawi dan berbasis observasi nyata membantu menjadikan manajemen kinerja sebagai

proses pengembangan. Karyawan merasa didengar dan dihargai, sehingga lebih termotivasi untuk beradaptasi, belajar, dan meningkatkan kontribusi mereka (McKinsey & Company, 2023).

Pendekatan ini juga memungkinkan penguatan budaya belajar berkelanjutan. Melalui feedback dan coaching, pekerja dapat memahami bagaimana perilaku mereka berdampak pada hasil organisasi, rekan kerja, dan tujuan ESG, sekaligus mengidentifikasi area untuk perbaikan atau pengembangan kompetensi baru (Naoum et al., 2026). Coaching lintas fungsi menjadi strategi efektif untuk organisasi global. Dengan dukungan manajer atau fasilitator dari berbagai lokasi, karyawan dapat belajar dari pengalaman nyata, berbagi praktik terbaik, dan memahami konteks lokal maupun global yang mempengaruhi pekerjaan mereka (Deloitte, 2023).

Digital learning dan teknologi komunikasi dapat memperkuat feedback berkelanjutan. Platform manajemen kinerja digital, dashboard, dan notifikasi real-time memungkinkan feedback diberikan secara cepat dan terdokumentasi, sehingga tindak lanjut dapat dilakukan secara sistematis (Gartner, 2022). Selain kinerja teknis, coaching juga menekankan pengembangan soft skills, seperti kolaborasi, komunikasi, pemecahan masalah, dan kepemimpinan diri. Hal ini penting untuk memastikan karyawan mampu bekerja secara efektif dalam tim yang beragam dan lintas lokasi (Rodriguez & Chen, 2023).

Feedback berkelanjutan mendukung adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja yang cepat, seperti transformasi digital, transisi hijau, atau perubahan regulasi. Karyawan dapat menyesuaikan perilaku dan strategi kerja mereka secara proaktif, meningkatkan kesiapan organisasi menghadapi tantangan baru (World Economic Forum, 2025). Evaluasi dampak feedback dan coaching harus berbasis data, namun tetap manusiawi. HR dapat memantau partisipasi, perbaikan kinerja, retensi, dan engagement, tetapi feedback tidak boleh digunakan untuk menghukum karyawan yang menghadapi kendala akses atau konteks lokal yang berbeda (McKinsey & Company, 2023).

Feedback berkelanjutan dan coaching menjadikan manajemen kinerja sebagai proses pengembangan yang holistik. Dengan pendekatan ini, karyawan mendapatkan panduan untuk mencapai target secara etis dan berkelanjutan, organisasi menjaga kualitas dan kesejahteraan tim, serta budaya kerja menjadi adaptif, inklusif, dan berfokus pada pembelajaran.

Keseimbangan antara target bisnis dan kesejahteraan karyawan

Keseimbangan antara target bisnis dan kesejahteraan karyawan menjadi salah satu fokus utama manajemen kinerja berkelanjutan. Target yang terlalu agresif dapat mendorong karyawan bekerja di luar kapasitas normal, sehingga mengorbankan kesehatan fisik dan mental mereka. Risiko ini tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada produktivitas dan retensi organisasi secara keseluruhan (WHO, 2022).

Organisasi perlu menilai apakah target yang ditetapkan realistis dan dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia. Beban kerja yang berlebihan, tenggat waktu yang tidak wajar, dan ekspektasi multitasking tinggi dapat menimbulkan stres kronis, burnout, serta penurunan kinerja jangka panjang (Gonzalez et al., 2022).

WHO (2022) menekankan pentingnya pencegahan risiko psiko-sosial di tempat kerja dan promosi kesehatan mental. Depresi dan kecemasan yang tidak ditangani diperkirakan menimbulkan kerugian produktivitas global yang signifikan, sehingga kesejahteraan karyawan menjadi faktor strategis dalam pencapaian target bisnis.

Keseimbangan target bukan berarti menurunkan standar kinerja, tetapi memastikan pencapaian target dilakukan secara berkelanjutan. Pekerja yang merasa sehat, termotivasi, dan didukung cenderung menghasilkan kinerja yang lebih stabil dan inovatif dibandingkan pekerja yang hanya terdorong oleh tekanan target jangka pendek (Rodriguez & Chen, 2023).

HR dapat menggunakan berbagai metode untuk mengidentifikasi risiko ketidakseimbangan kinerja, termasuk workload review, pulse survey, analisis overtime, data absensi, exit interview, dan diskusi tim. Informasi ini membantu mengidentifikasi unit atau individu yang secara konsisten bekerja di luar kapasitas normal (Deloitte, 2023).

Jika satu unit selalu mencapai target dengan lembur tinggi dan turnover besar, hal ini menjadi sinyal bahwa sistem kinerja perlu dievaluasi. Evaluasi ini dapat mencakup redistribusi pekerjaan, penyesuaian target, atau penguatan dukungan dan sumber daya untuk tim tersebut (McKinsey & Company, 2023).

Manajemen kinerja berbasis kesejahteraan juga harus mempertimbangkan indikator non-finansial, seperti kepuasan kerja, engagement, tingkat stres, dan kesehatan mental. Indikator ini dapat diukur melalui survey rutin, sesi one-on-one, dan penilaian risiko psikososial yang sistematis (World Economic Forum, 2025).

Pemimpin dan manajer berperan penting dalam menegakkan keseimbangan ini. Mereka perlu memantau beban kerja tim, mengenali tanda-tanda burnout, dan memastikan bahwa pencapaian target tidak mengorbankan kualitas hidup karyawan (Rodriguez & Chen, 2023).

Integrasi digital dapat membantu memonitor beban kerja dan kesejahteraan karyawan. Sistem manajemen kinerja digital dapat menampilkan data overtime, absensi, dan tingkat engagement secara real-time, memungkinkan HR dan manajer mengambil tindakan preventif sebelum masalah membesar (Gartner, 2022).

Keseimbangan target bisnis dan kesejahteraan karyawan juga mendukung budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan. Organisasi yang memprioritaskan kesejahteraan pekerja menunjukkan nilai etika dan tanggung jawab sosial, sekaligus meningkatkan loyalitas dan retensi talenta (Deloitte, 2023).

Pelatihan manajer dalam manajemen beban kerja dan coaching berkelanjutan menjadi penting. Dengan bimbingan yang tepat, manajer dapat membantu karyawan mengatur prioritas, meng-

optimalkan energi, dan tetap termotivasi tanpa harus mengorbankan kesehatan atau kesejahteraan tim (McKinsey & Company, 2023).

Secara keseluruhan, pencapaian target bisnis yang berkelanjutan menuntut keseimbangan antara hasil dan kesejahteraan karyawan. Dengan memonitor workload, memperhatikan kesejahteraan mental, menggunakan data untuk pengambilan keputusan, dan mengedepankan kepemimpinan yang sadar, organisasi dapat mencapai kinerja tinggi tanpa menimbulkan risiko burnout atau penurunan kualitas hidup karyawan.

Tantangan pengukuran kinerja global

Pengukuran kinerja global menghadirkan tantangan yang kompleks bagi organisasi multinasional. Perbedaan regulasi, budaya kerja, dan praktik HR di tiap negara memengaruhi bagaimana data kinerja dikumpulkan, dianalisis, dan digunakan. Perbedaan ini membuat penyusunan KPI global memerlukan perhatian khusus agar adil, relevan, dan sesuai konteks (Gonzalez et al., 2022). Salah satu tantangan utama adalah perbedaan data yang tersedia. Negara tertentu membatasi pengumpulan data sensitif, seperti usia, gender, atau kesehatan mental, sementara negara lain memiliki akses yang lebih luas. Perbedaan ini memengaruhi konsistensi pengukuran dan perbandingan lintas negara (World Economic Forum, 2025).

Budaya feedback yang berbeda juga menjadi hambatan. Di beberapa budaya, feedback langsung dan kritis dianggap wajar, sedangkan di budaya lain hal tersebut bisa dianggap tidak sopan atau menyinggung. HR perlu menyesuaikan metode pengumpulan umpan balik agar sesuai konteks budaya tanpa mengurangi integritas pengukuran kinerja (Deloitte, 2023). Aturan privasi dan perlindungan data turut memengaruhi pengukuran kinerja. Beberapa yurisdiksi memiliki regulasi ketat terkait data karyawan, sehingga pengumpulan dan analisis KPI harus mematuhi hukum lokal. Hal ini menuntut organisasi menggunakan sistem yang fleksibel, aman, dan transparan (Naoum et al., 2026).

Hubungan industrial dan struktur kompensasi berbeda di tiap negara. Perbedaan kontrak kerja, standar lembur, dan sistem remunerasi dapat memengaruhi cara KPI diukur, misalnya target produktivitas atau retention rate. Tanpa penyesuaian, KPI global bisa tidak relevan atau menimbulkan ketidakadilan (Rodriguez & Chen, 2023). Kematangan sistem HR di tiap negara juga memengaruhi kualitas data dan proses evaluasi. Negara dengan sistem HR digital yang maju memungkinkan pengumpulan data real-time dan dashboard global, sedangkan negara dengan sistem manual menghadapi keterbatasan akurasi dan kecepatan analisis (Gartner, 2022).

Untuk mengatasi tantangan ini, HR dapat menerapkan prinsip *common core and local flexibility*. Indikator inti, seperti keselamatan, turnover, partisipasi pelatihan, dan non-diskriminasi, diukur secara global dengan definisi minimum agar dapat dibandingkan antar negara (McKinsey & Company, 2023). Selain indikator inti, indikator lokal dapat ditambahkan sesuai risiko dan konteks negara. Misalnya, tingkat retensi di wilayah dengan kompetisi talenta tinggi atau kepatuhan terhadap regulasi lingkungan lokal menjadi tambahan indikator untuk relevansi lokal. Pendekatan ini memungkinkan fleksibilitas tanpa mengurangi standar global (Deloitte, 2023).

Proses kalibrasi global menjadi kunci agar pengukuran adil dan seimbang. HR dapat mengadakan review lintas negara untuk menyesuaikan interpretasi KPI, menilai hasil secara proporsional, dan memastikan bahwa kinerja diukur dengan mempertimbangkan konteks lokal (World Economic Forum, 2025). Penggunaan teknologi digital dan dashboard global membantu harmonisasi data dan analisis lintas negara. Sistem ini memungkinkan visualisasi performa, pemantauan tren, dan identifikasi risiko secara real-time, sehingga mendukung pengambilan keputusan berbasis data yang adil dan akurat (Gartner, 2022).

Pelatihan manajer dan HR lokal menjadi penting agar mereka memahami definisi KPI global, prosedur kalibrasi, dan konteks lokal. Dengan pemahaman ini, manajer dapat memberikan feedback yang relevan, mendorong perbaikan kinerja, dan menegakkan keadilan

dalam penilaian (Rodriguez & Chen, 2023). Tantangan pengukuran kinerja global menuntut keseimbangan antara standar global dan konteks lokal. Dengan indikator inti yang jelas, fleksibilitas lokal, kalibrasi global, dan teknologi pendukung, organisasi dapat memastikan pengukuran kinerja yang adil, relevan, dan mendorong perbaikan berkelanjutan di seluruh negara tempat mereka beroperasi.



BAB 8

Kompensasi, Reward, dan Kesejahteraan Berkelanjutan

Kompensasi adalah ekspresi konkret dari nilai organisasi terhadap kontribusi pekerja. Sistem reward dapat memperkuat keberlanjutan bila mendorong perilaku etis, keselamatan, pembelajaran, dan dampak positif. Sebaliknya, kompensasi yang tidak adil dapat memperbesar ketimpangan, menurunkan kepercayaan, dan merusak reputasi. Bab ini membahas sustainable compensation, living wage, reward ESG, benefit ramah keluarga dan lingkungan, kesehatan mental, work-life balance, serta etika kompensasi eksekutif.

Sustainable compensation management

Sustainable compensation management adalah pendekatan pengelolaan imbalan kerja yang adil, transparan, kompetitif, dan selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi. Sistem ini memastikan bahwa imbalan tidak hanya menarik talenta, tetapi juga mendukung keberlanjutan organisasi dan kesejahteraan karyawan secara holistik (Gonzalez et al., 2022).

Sistem kompensasi berkelanjutan mempertimbangkan market rate sekaligus kebutuhan hidup layak bagi karyawan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya bersaing secara eksternal, tetapi juga memastikan karyawan mampu memenuhi kebutuhan dasar dan memiliki motivasi untuk bertahan jangka panjang (Deloitte, 2023). Kesetaraan internal dan pay equity menjadi komponen kunci. Organisasi perlu memastikan bahwa karyawan dengan tanggung jawab, pengalaman, dan kontribusi yang sebanding menerima imbalan yang setara. Hal ini mencegah ketimpangan internal yang dapat menurunkan moral dan engagement (Rodriguez & Chen, 2023).

Risiko pekerjaan dan kontribusi terhadap keberlanjutan juga menjadi pertimbangan. Pekerjaan dengan risiko tinggi atau kontribusi langsung terhadap target ESG sebaiknya mendapatkan pengakuan yang memadai dalam struktur kompensasi, sehingga karyawan terdorong untuk berpartisipasi aktif dalam strategi keberlanjutan organisasi (World Economic Forum, 2025). Kemampuan organisasi untuk menjaga keberlanjutan finansial juga memengaruhi desain kompensasi. Sistem imbalan harus dapat dipertahankan tanpa

mengorbankan stabilitas finansial perusahaan, sehingga memastikan kelangsungan pemberian kompensasi yang adil dalam jangka panjang (McKinsey & Company, 2023).

Prinsip keadilan distributif, prosedural, dan informasional menjadi fondasi sustainable compensation management. Keadilan distributif berkaitan dengan besaran imbalan; keadilan prosedural berkaitan dengan transparansi dan objektivitas proses penetapan; sedangkan keadilan informasional terkait keterbukaan komunikasi mengenai alasan perbedaan kompensasi (Gartner, 2022). Karyawan yang tidak memahami dasar perbedaan upah atau bonus cenderung merasa tidak adil meskipun angka kompensasi kompetitif. Oleh karena itu, keterbukaan informasi dan komunikasi yang jelas menjadi kunci membangun kepercayaan dan mengurangi risiko persepsi ketidakadilan (Deloitte, 2023).

Sustainable compensation management juga mencakup insentif jangka panjang. Bonus, saham, atau skema insentif berbasis keberlanjutan membantu mengaitkan kinerja individu atau tim dengan tujuan strategis jangka panjang, termasuk target ESG dan pengembangan organisasi (Rodriguez & Chen, 2023). Integrasi kompensasi dengan manajemen kinerja berkelanjutan penting untuk memastikan reward mencerminkan hasil dan perilaku. Indikator perilaku seperti kolaborasi, inovasi, kepemimpinan berkelanjutan, dan pengembangan tim sebaiknya dipertimbangkan selain hasil finansial atau target kuantitatif (World Economic Forum, 2025).

Teknologi digital mendukung pengelolaan kompensasi secara adil dan transparan. Platform HR digital memungkinkan pencatatan, analisis, dan reporting yang akurat, serta memudahkan audit pay equity dan pengelolaan insentif lintas negara (Naoum et al., 2026). Sustainable compensation management juga mendukung inklusi dan keadilan lintas negara. Sistem harus memperhatikan perbedaan hukum ketenagakerjaan, standar hidup lokal, dan regulasi pajak agar semua karyawan, di manapun, diperlakukan adil dan kompetitif (McKinsey & Company, 2023).

Sustainable compensation management menciptakan sistem imbalan kerja yang adil, transparan, dan selaras dengan tujuan jangka panjang. Dengan memperhatikan keadilan distributif, prosedural, dan informasional, organisasi dapat membangun kepercayaan, meningkatkan motivasi, mendukung kesejahteraan karyawan, dan memastikan keberlanjutan kinerja jangka panjang.

Living wage dan keadilan upah global

Living wage adalah tingkat upah yang memungkinkan pekerja dan keluarganya memenuhi kebutuhan dasar secara layak, termasuk makanan, perumahan, transportasi, pendidikan, dan kesehatan, disesuaikan dengan konteks lokal. Konsep ini menekankan kesejahteraan pekerja dan keadilan sosial, bukan sekadar kepatuhan terhadap upah minimum legal (Gonzalez et al., 2022).

Dalam organisasi global, tantangan living wage sangat kompleks karena adanya variasi biaya hidup, standar upah minimum, kurs mata uang, inflasi, dan struktur pasar tenaga kerja yang berbeda di setiap negara. Perbedaan ini membuat penerapan living wage harus disesuaikan secara kontekstual agar efektif dan adil (Rodriguez & Chen, 2023).

ILO menyoroti isu tren upah, ketimpangan upah, dan pertumbuhan upah riil dalam *Global Wage Report 2024-25*, yang menekankan perlunya strategi pengupahan yang adil dan berkelanjutan bagi pekerja di seluruh dunia (ILO, 2024b). Data tersebut menunjukkan bahwa banyak pekerja masih menerima upah yang tidak mencukupi kebutuhan dasar mereka, bahkan di negara dengan pertumbuhan ekonomi yang tinggi.

HR perlu membedakan antara kepatuhan pada upah minimum legal dan komitmen terhadap living wage. Upah minimum sering kali berada di bawah kebutuhan hidup nyata, sehingga meskipun legal, tidak menjamin kesejahteraan pekerja (Deloitte, 2023).

Organisasi dapat memulai dengan analisis gap antara upah aktual, upah minimum, dan living wage benchmark. Analisis ini

memungkinkan HR untuk mengidentifikasi kelompok pekerja yang berisiko menerima upah di bawah standar layak dan merancang rencana penyesuaian yang realistis dan bertahap (McKinsey & Company, 2023).

Pendekatan living wage juga harus mempertimbangkan pekerja kontrak, pekerja sementara, dan pekerja pemasok, yang sering lebih rentan terhadap upah rendah dan kondisi kerja tidak adil. Perusahaan global perlu memastikan rantai pasoknya juga memenuhi standar upah layak agar komitmen keberlanjutan terpenuhi (World Economic Forum, 2025).

Keadilan upah global menekankan prinsip equity, yaitu memastikan pekerja dengan tanggung jawab, pengalaman, dan kontribusi sebanding menerima imbalan yang setara. Hal ini mengurangi risiko ketimpangan internal dan meningkatkan engagement serta loyalitas karyawan (Gartner, 2022).

Selain besaran upah, transparansi dan komunikasi menjadi penting. Karyawan perlu memahami dasar perbedaan upah, mekanisme penyesuaian, dan indikator living wage yang digunakan perusahaan. Transparansi ini membangun kepercayaan dan mengurangi persepsi ketidakadilan (Rodriguez & Chen, 2023).

Analisis inflasi, kurs, dan biaya hidup lokal secara rutin menjadi bagian dari pengelolaan living wage. Dengan pemantauan periodik, HR dapat menyesuaikan upah agar tetap relevan dengan kondisi ekonomi lokal, termasuk dampak inflasi terhadap daya beli karyawan (ILO, 2024b).

Integrasi living wage dengan sustainable compensation management mendukung strategi HR berkelanjutan. Sistem kompensasi yang mempertimbangkan living wage, pay equity, kontribusi keberlanjutan, dan risiko pekerjaan membantu organisasi menyeimbangkan kebutuhan bisnis dan kesejahteraan karyawan (Deloitte, 2023).

Pelatihan manajer dan HR lokal menjadi kunci keberhasilan implementasi living wage. Mereka perlu memahami standar global

dan lokal, sensitivitas sosial, serta cara mengomunikasikan penyesuaian upah dengan cara yang adil dan manusiawi (McKinsey & Company, 2023).

Secara keseluruhan, living wage dan keadilan upah global menjadi fondasi bagi HR berkelanjutan. Dengan memastikan pekerja menerima upah yang layak sesuai konteks lokal, organisasi tidak hanya mematuhi hukum, tetapi juga mendukung kesejahteraan, keadilan sosial, dan keberlanjutan jangka panjang, sekaligus meningkatkan reputasi dan daya tarik perusahaan sebagai pemberi kerja (World Economic Forum, 2025).

Reward berbasis kontribusi keberlanjutan

Reward berbasis keberlanjutan menghubungkan penghargaan dan insentif dengan kontribusi karyawan terhadap target ESG (Environmental, Social, Governance) dan Sustainable Development Goals (SDGs). Pendekatan ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya diukur dari hasil finansial, tetapi juga dari dampak sosial, lingkungan, dan etika yang dihasilkan (Gonzalez et al., 2022).

Contoh praktik reward berbasis keberlanjutan meliputi bonus tim untuk pengurangan limbah, penghargaan ide efisiensi energi, pengakuan bagi pemimpin yang mendorong inklusi, insentif keselamatan, atau penghargaan untuk proyek sosial yang relevan dengan bisnis. Bentuk reward ini mendorong perilaku yang selaras dengan tujuan keberlanjutan organisasi (Rodriguez & Chen, 2023). Reward tidak selalu bersifat finansial. Pengakuan publik, kesempatan belajar, mobilitas karier, dan peningkatan visibilitas dalam organisasi juga menjadi bentuk penghargaan yang efektif untuk mendorong motivasi karyawan dan memperkuat budaya keberlanjutan (Deloitte, 2023).

Namun, reward berbasis ESG harus dirancang dengan hati-hati agar tidak menimbulkan manipulasi data atau pencapaian target semu. Indikator kinerja harus dapat diverifikasi, seimbang, dan tidak mendorong perilaku kontra-produktif, misalnya mengabaikan

keselamatan atau kualitas demi target jangka pendek (World Economic Forum, 2025).

Misalnya, insentif untuk penurunan angka kecelakaan kerja tidak boleh membuat pekerja enggan melaporkan insiden atau near miss. Oleh karena itu, indikator leading seperti pelaporan near miss, audit perilaku aman, dan penyelesaian tindakan korektif perlu melengkapi indikator lagging agar reward mendorong perilaku yang benar dan berkelanjutan (Naoum et al., 2026).

Integrasi reward berbasis keberlanjutan dengan manajemen kinerja memungkinkan organisasi menyeimbangkan hasil dan perilaku. Karyawan dapat melihat hubungan langsung antara kontribusi mereka terhadap tujuan keberlanjutan dan penghargaan yang diterima, sehingga meningkatkan engagement dan loyalitas (McKinsey & Company, 2023).

Reward berbasis keberlanjutan juga mendorong inovasi. Dengan memberikan penghargaan atas ide yang meningkatkan efisiensi energi, mengurangi limbah, atau meningkatkan inklusi, organisasi menstimulasi karyawan untuk berpikir kreatif dan menghasilkan solusi yang berdampak positif bagi bisnis dan masyarakat (World Economic Forum, 2025). Transparansi menjadi faktor penting dalam implementasi reward ESG. Karyawan harus memahami kriteria penghargaan, indikator yang digunakan, dan mekanisme evaluasi sehingga mereka dapat menyesuaikan perilaku secara sadar dengan tujuan keberlanjutan organisasi (Gartner, 2022).

Reward berbasis keberlanjutan juga perlu diperhatikan lintas negara. Organisasi global harus menyesuaikan mekanisme penghargaan dengan konteks lokal, termasuk regulasi, budaya, dan ketersediaan sumber daya, tanpa mengurangi konsistensi indikator inti ESG di seluruh lokasi (Rodriguez & Chen, 2023). Pemimpin berperan penting dalam mendorong efektivitas reward. Mereka harus memberikan contoh perilaku yang selaras dengan nilai keberlanjutan, memberikan coaching, dan memastikan indikator ESG diinterpretasikan secara etis dan konsisten di tim mereka (Gonzalez et al., 2022). Evaluasi keberhasilan reward berbasis keberlanjutan dapat dilakukan

melalui analisis dampak terhadap KPI bisnis, kepatuhan terhadap standar ESG, serta pengembangan kompetensi dan perilaku karyawan. Feedback rutin membantu menyesuaikan indikator dan mekanisme reward agar tetap relevan dan efektif (Deloitte, 2023).

Reward berbasis kontribusi keberlanjutan menjadi alat strategis untuk mendorong karyawan berperilaku etis, inovatif, dan berkontribusi pada tujuan jangka panjang organisasi. Dengan desain indikator yang seimbang, transparan, dan verifiable, reward ini memperkuat budaya keberlanjutan dan mendukung pencapaian tujuan ESG dan SDGs secara berkelanjutan.

Work-life balance dalam konteks global

Work-life balance menjadi isu penting dalam manajemen sumber daya manusia, terutama di organisasi global yang menghadapi keragaman budaya, regulasi, teknologi, jenis pekerjaan, dan struktur keluarga. Keseimbangan ini tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga pada produktivitas, retensi, dan loyalitas karyawan (Gonzalez et al., 2022).

Budaya kerja memengaruhi persepsi karyawan terhadap work-life balance. Di beberapa negara, jam kerja panjang dianggap norma dan loyalitas diukur dari kehadiran, sementara di negara lain fleksibilitas dan batas pribadi lebih dihargai. HR perlu memahami konteks lokal untuk merancang kebijakan yang efektif dan diterima di seluruh lokasi (World Economic Forum, 2025). Teknologi mempermudah fleksibilitas, tetapi juga menimbulkan risiko jam kerja yang panjang dan keterikatan digital. Hybrid work dan remote working memungkinkan pekerja mengatur waktu lebih leluasa, tetapi jika tidak dikelola, dapat mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Deloitte, 2023).

Jenis pekerjaan menjadi faktor penentu bentuk fleksibilitas. Pekerja kantor mungkin lebih mudah mengatur jadwal, sedangkan pekerja lapangan, shift, produksi, dan layanan pelanggan memerlukan pendekatan fleksibilitas lain, seperti pertukaran jadwal, prediktabilitas shift, akses cuti yang mudah, dan pengendalian lembur (McKinsey &

Company, 2023). Fleksibilitas yang adil harus diterapkan lintas fungsi agar tidak menjadi hak istimewa kelompok tertentu saja. Setiap pekerja, baik di kantor maupun lapangan, perlu memiliki kesempatan yang setara untuk menyesuaikan waktu kerja dengan kebutuhan pribadi dan keluarga (Rodriguez & Chen, 2023).

Hybrid work membutuhkan norma komunikasi yang jelas. HR perlu menetapkan aturan terkait waktu kerja, hak untuk tidak selalu terhubung, dan desain rapat lintas zona waktu agar tidak membebani karyawan secara fisik maupun mental (Gartner, 2022). Dukungan ergonomi menjadi penting untuk pekerja jarak jauh. Peralatan kerja, kursi, meja, dan akses teknologi yang memadai membantu menjaga kesehatan fisik, meningkatkan produktivitas, dan meminimalkan risiko cedera atau kelelahan akibat postur kerja yang tidak tepat (Naoum et al., 2026). Fleksibilitas yang berkelanjutan harus meningkatkan otonomi pekerja tanpa menimbulkan isolasi sosial. HR perlu memfasilitasi interaksi tim, komunikasi rutin, mentoring, dan komunitas praktik untuk memastikan pekerja tetap terhubung dan mendukung kolaborasi lintas lokasi (World Economic Forum, 2025). Mekanisme pengendalian lembur dan monitoring beban kerja menjadi penting untuk mencegah burnout. Analisis data absensi, overtime, dan feedback karyawan membantu organisasi mengidentifikasi unit atau individu yang menghadapi tekanan berlebihan, sehingga intervensi dapat dilakukan tepat waktu (Deloitte, 2023).

Kebijakan cuti yang mudah diakses dan fleksibel mendukung work-life balance. Sistem cuti yang transparan, prediktabel, dan adil memungkinkan karyawan merencanakan waktu pribadi tanpa mengganggu operasional, dan mendukung budaya organisasi yang menghargai kesejahteraan (McKinsey & Company, 2023). Pelatihan manajer menjadi penting untuk mengimplementasikan work-life balance secara konsisten. Manajer harus mampu mengatur tim dengan adil, mengenali tanda-tanda kelelahan atau stres, serta mendorong praktik kerja yang sehat dan produktif (Rodriguez & Chen, 2023).

Work-life balance dalam organisasi global menuntut pendekatan holistik yang mengintegrasikan budaya lokal, teknologi, fleksibilitas jenis pekerjaan, ergonomi, dan komunikasi lintas zona waktu. Fleksibilitas yang berkelanjutan meningkatkan otonomi, kesejahteraan, dan produktivitas karyawan tanpa mengorbankan kesehatan, hubungan sosial, atau komitmen terhadap tujuan organisasi.



BAB 9

Digitalisasi, AI, dan Masa Depan Sustainable HRM

Digitalisasi dan AI mengubah hampir seluruh proses HR: rekrutmen, onboarding, pembelajaran, performance management, engagement, workforce planning, dan layanan karyawan. Teknologi dapat memperkuat Sustainable HRM melalui efisiensi, data, personalisasi, dan prediksi risiko. Namun, teknologi juga dapat memperbesar bias, pengawasan, ketimpangan, dan pelanggaran privasi. Bab ini membahas transformasi digital HR, people analytics, AI, remote-hybrid work, cybersecurity, dan masa depan kerja yang manusiawi.

Digital HR transformation

Digital HR transformation bukan sekadar mengganti formulir kertas menjadi aplikasi digital, tetapi merupakan proses mendesain ulang pengalaman karyawan, cara kerja HR, aliran data, dan pengambilan keputusan agar lebih cepat, transparan, mudah diakses, dan berbasis insight. Dalam konteks Sustainable HRM, transformasi digital harus membantu organisasi menciptakan layanan HR yang efisien tanpa menghilangkan sentuhan manusia, karena HR tetap berhubungan dengan kebutuhan, emosi, hak, dan kesejahteraan pekerja. Deloitte (2024) menekankan bahwa organisasi perlu menyeimbangkan hasil bisnis dan hasil manusia, karena kemajuan pada isu human capital berkaitan erat dengan pencapaian kinerja organisasi dan kesejahteraan pekerja.

Digitalisasi HR menjadi semakin penting karena dunia kerja berubah akibat teknologi, transisi hijau, perubahan demografi, ketidakpastian ekonomi, dan fragmentasi geoeкономи. World Economic Forum (2025) menjelaskan bahwa faktor-faktor tersebut akan membentuk ulang pasar kerja global hingga 2030, sehingga HR perlu memiliki sistem yang mampu membaca kebutuhan keterampilan, mobilitas talenta, risiko kerja, dan perubahan peran secara lebih cepat. Dengan sistem digital yang baik, HR dapat bergerak dari fungsi administratif menjadi fungsi strategis yang membantu organisasi mengambil keputusan berbasis data.

Transformasi digital HR harus dimulai dari pemetaan proses, bukan dari pembelian teknologi. Organisasi perlu menilai ulang proses rekrutmen, onboarding, absensi, payroll, learning, performance management, career development, dan employee relations agar tidak sekadar memindahkan birokrasi manual ke aplikasi. Jika proses lama yang rumit hanya dimasukkan ke sistem digital, maka teknologi justru menciptakan beban administratif baru bagi karyawan dan manajer. Oleh karena itu, desain digital HR perlu berorientasi pada pengalaman pengguna, kesederhanaan proses, kejelasan informasi, dan kemudahan akses.

Dalam Sustainable HRM, digitalisasi harus mendukung inklusi, bukan hanya efisiensi. Sistem HR perlu mudah digunakan oleh pekerja dengan tingkat literasi digital yang berbeda, tersedia dalam bahasa yang relevan, dapat diakses oleh penyandang disabilitas, serta tidak hanya menguntungkan pekerja kantor. Prinsip aksesibilitas ini sejalan dengan WCAG 2.2 dari W3C yang menekankan bahwa konten digital perlu dapat digunakan oleh orang dengan berbagai kondisi, termasuk keterbatasan penglihatan, pendengaran, fisik, kognitif, bahasa, pembelajaran, dan neurologis.

Pekerja lapangan, pekerja shift, pekerja produksi, dan pekerja layanan pelanggan juga harus menjadi bagian dari desain digital HR. Mereka mungkin tidak selalu memiliki laptop pribadi, koneksi internet stabil, atau waktu khusus untuk mengakses sistem HR. Karena itu, organisasi dapat menyediakan akses mobile-friendly, terminal bersama yang aman, bantuan HR lokal, notifikasi sederhana, serta panduan penggunaan yang jelas. Teknologi yang hanya cocok untuk pekerja kantor dapat memperbesar ketimpangan internal dan membuat kelompok pekerja tertentu semakin tertinggal.

Data menjadi inti dari digital HR transformation, tetapi data harus dikelola secara etis dan bertanggung jawab. HR dapat menggunakan data untuk melihat tren turnover, absensi, pelatihan, mobilitas internal, keselamatan, keterlibatan, dan kesenjangan keterampilan. ISO 30414:2025 menekankan pentingnya pelaporan human capital yang komprehensif dan dapat digunakan secara

internal maupun eksternal untuk menunjukkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi. Dengan demikian, data HR tidak hanya berguna untuk administrasi, tetapi juga untuk akuntabilitas, perbaikan proses, dan keberlanjutan tenaga kerja.

Namun, penggunaan data karyawan harus memperhatikan privasi, keamanan, dan kepercayaan. Sistem HR sering menyimpan data sensitif, seperti identitas pribadi, riwayat pekerjaan, kompensasi, performa, kesehatan kerja, dan informasi pengembangan karier. Jika data digunakan tanpa transparansi, karyawan dapat merasa diawasi secara berlebihan atau tidak percaya pada sistem. OECD (2023) menyoroti bahwa penggunaan AI dan data di dunia kerja perlu memperhatikan dampak terhadap pasar kerja, privasi, dan kualitas pengambilan keputusan agar teknologi tidak menimbulkan risiko baru bagi pekerja.

AI-enabled HR dapat membantu mempercepat pencarian kandidat, rekomendasi pembelajaran, analisis keterampilan, chatbot layanan HR, dan prediksi kebutuhan tenaga kerja. Akan tetapi, penggunaan AI dalam HR harus diawasi karena keputusan yang menyangkut rekrutmen, promosi, penilaian kinerja, dan pengembangan karier dapat berdampak langsung pada kehidupan pekerja. NIST (2024) menekankan pentingnya manajemen risiko AI, termasuk identifikasi risiko, pengelolaan dampak, dan tata kelola yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Dalam organisasi global, tata kelola AI dan sistem HR perlu semakin hati-hati karena standar hukum antarnegara berbeda. EU AI Act 2024 menunjukkan bahwa sistem AI yang digunakan dalam konteks pekerjaan, manajemen pekerja, dan akses kerja dapat masuk dalam kategori berisiko tinggi, sehingga membutuhkan pengendalian yang lebih kuat. Artinya, organisasi global tidak boleh hanya mengandalkan vendor teknologi, tetapi perlu memiliki kebijakan internal mengenai transparansi, human oversight, validasi data, audit bias, dan mekanisme keberatan bagi karyawan.

Digital HR transformation juga perlu terhubung dengan pembelajaran dan pengembangan karyawan. Sistem digital dapat

membantu pekerja mengakses microlearning, virtual classroom, simulasi, coaching, dan rekomendasi pelatihan sesuai kebutuhan kompetensi. World Economic Forum (2025) menyebut kesenjangan keterampilan sebagai hambatan utama transformasi bisnis pada periode 2025–2030, sehingga HR perlu menggunakan teknologi untuk mempercepat upskilling dan reskilling secara inklusif.

Keberhasilan digital HR tidak hanya diukur dari jumlah aplikasi yang digunakan, tetapi dari apakah layanan HR menjadi lebih manusiawi, adil, cepat, dan mudah dipahami. Indikator keberhasilan dapat mencakup waktu penyelesaian layanan HR, tingkat penggunaan sistem, kepuasan karyawan, akses pekerja non-kantor, kualitas data, penurunan beban administratif, keamanan data, serta dampak terhadap keputusan talent management. Jika karyawan merasa sistem membingungkan, lambat, atau tidak sesuai kebutuhan mereka, maka transformasi digital belum benar-benar berhasil meskipun teknologi yang dipakai terlihat modern.

Secara keseluruhan, digital HR transformation dalam Sustainable HRM harus dipahami sebagai perubahan strategis yang menggabungkan teknologi, data, desain pengalaman karyawan, inklusi, privasi, dan empati manusia. Teknologi seharusnya membantu HR mengambil keputusan lebih baik, memperluas akses layanan, mengurangi beban administratif, dan memperkuat keadilan organisasi. Dengan tata kelola yang baik, digitalisasi HR dapat menjadi alat untuk membangun organisasi yang lebih adaptif, transparan, inklusif, dan berkelanjutan, bukan sekadar proyek teknologi yang menjauhkan HR dari kebutuhan nyata karyawan.

People analytics untuk keberlanjutan

People analytics merupakan alat penting dalam Sustainable HRM karena memungkinkan organisasi mengukur risiko, efektivitas, dan dampak strategi HR berbasis keberlanjutan. Dengan menggunakan data, HR dapat berpindah dari pengambilan keputusan berdasarkan intuisi menjadi keputusan berbasis bukti yang lebih objektif dan akurat (Deloitte, 2023).

Contoh penerapan people analytics meliputi analisis turnover di kelompok pekerja tertentu, pemetaan hubungan antara beban kerja dengan absensi atau kesehatan mental, serta evaluasi dampak pelatihan terhadap mobilitas internal. Pendekatan ini membantu organisasi memahami faktor-faktor yang memengaruhi engagement dan kinerja secara sistematis (Rodriguez & Chen, 2023).

People analytics juga dapat mendeteksi risiko burnout dengan menganalisis pola lembur, absensi, feedback karyawan, dan hasil survei kesejahteraan. Identifikasi dini risiko burnout memungkinkan intervensi proaktif, seperti redistribusi beban kerja, program coaching, atau penyesuaian target kinerja (World Economic Forum, 2025). Analisis pay equity menjadi aspek penting lainnya. Dengan data komprehensif tentang gaji, bonus, benefit, dan insentif, HR dapat menilai kesetaraan internal, mengurangi ketimpangan gender atau antar-unit, dan memastikan imbalan karyawan sejalan dengan prinsip keadilan distributif (Gonzalez et al., 2022).

Pemanfaatan people analytics juga memungkinkan pemetaan green skills di seluruh organisasi. Dengan mengetahui kompetensi keberlanjutan yang dimiliki karyawan, HR dapat merencanakan program upskilling, reskilling, dan rotasi kerja yang mendukung target ESG dan strategi bisnis hijau (Rodriguez & Chen, 2023).

HR perlu membangun prinsip etika data yang meliputi transparansi, proporsionalitas, akurasi, keamanan, akuntabilitas, dan hak-hak karyawan. Karyawan harus mengetahui jenis data yang dikumpulkan, tujuan penggunaannya, dan mekanisme koreksi atau keberatan jika terjadi kesalahan (World Economic Forum, 2025). People analytics dapat meningkatkan prediktabilitas dalam perencanaan tenaga kerja. Dengan memodelkan tren turnover, kebutuhan keterampilan, dan dampak intervensi HR, organisasi dapat merencanakan strategi pengembangan, rekrutmen, dan retention secara lebih efektif dan berkelanjutan (McKinsey & Company, 2023).

Integrasi analytics dengan digital HR dan learning ecosystem memperkuat kemampuan organisasi dalam merespons perubahan. Data yang terhubung dengan platform pembelajaran memungkinkan

evaluasi dampak pelatihan, identifikasi gap keterampilan, dan perencanaan jalur karier yang mendukung keberlanjutan talenta (Deloitte, 2023). People analytics juga membantu organisasi menilai indikator non-finansial, seperti kesejahteraan, inklusi, dan engagement, sehingga HR dapat mengukur kontribusi nyata karyawan terhadap strategi ESG, keberlanjutan, dan kualitas budaya kerja (Gonzalez et al., 2022).

People analytics untuk keberlanjutan memungkinkan organisasi membuat keputusan HR yang lebih transparan, adil, dan berbasis bukti. Dengan tata kelola data yang etis, keamanan informasi, dan integrasi dengan strategi SDG dan ESG, analytics menjadi fondasi HR yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

AI dalam rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja

Artificial Intelligence (AI) telah menjadi alat strategis dalam HR modern, mulai dari rekrutmen, pelatihan, hingga manajemen kinerja. Dalam rekrutmen, AI dapat digunakan untuk screening CV, chatbot kandidat, dan rekomendasi kandidat berdasarkan keterampilan dan pengalaman, sehingga proses lebih cepat dan konsisten (Naoum et al., 2026). Di bidang pelatihan, AI memungkinkan personalisasi pembelajaran. Sistem dapat menganalisis keterampilan karyawan, merekomendasikan modul microlearning, virtual classroom, atau proyek lintas fungsi yang sesuai, dan memantau kemajuan secara real-time, sehingga meningkatkan efektivitas upskilling dan reskilling (World Economic Forum, 2025).

Dalam manajemen kinerja, AI membantu menganalisis feedback karyawan, mengidentifikasi gap keterampilan, memprediksi risiko turnover, dan merencanakan kebutuhan tenaga kerja. Hal ini memungkinkan HR mengambil keputusan berbasis data yang lebih akurat dan strategis (Deloitte, 2023). Manfaat AI mencakup efisiensi, konsistensi, dan personalisasi. Proses yang sebelumnya memakan waktu berhari-hari dapat diselesaikan dalam hitungan jam, sementara rekomendasi pembelajaran dan feedback yang relevan mendukung

pengembangan talenta yang tepat sasaran (McKinsey & Company, 2023).

AI dalam HR menyentuh keputusan penting bagi kehidupan manusia, termasuk penerimaan kerja, promosi, dan evaluasi kinerja. Risiko etis menjadi tinggi karena kesalahan algoritma atau bias data dapat berdampak langsung pada peluang dan karier individu (Naoum et al., 2026). Kajian sistematis terbaru menunjukkan bahwa AI memiliki dampak ganda terhadap Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging (DEIB). Di satu sisi, AI dapat memperbaiki standardisasi proses, meminimalkan bias subjektif, dan meningkatkan akses bagi kandidat yang sebelumnya terpinggirkan (Rodriguez & Chen, 2023).

AI juga dapat memperkuat bias jika data historis yang digunakan mereplikasi ketidakadilan atau jika desain algoritma tidak mempertimbangkan konteks DEIB. Contohnya, sistem yang menilai kandidat berdasarkan profil sebelumnya dapat menolak kandidat dari kelompok minoritas yang kurang terwakili di data pelatihan (Gonzalez et al., 2022). Strategi mitigasi risiko meliputi participatory design, yaitu melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam merancang algoritma agar lebih inklusif dan representatif. Hal ini memastikan sistem AI mempertimbangkan perspektif beragam dan konteks lokal dalam organisasi global (Naoum et al., 2026).

Explainability menjadi prinsip penting agar karyawan dan manajer memahami dasar keputusan AI. Keputusan otomatis harus transparan, dapat dijelaskan, dan mudah dikaji ulang, sehingga tidak menimbulkan ketidakpercayaan atau persepsi diskriminasi (OECD, 2023). Human oversight diperlukan untuk memastikan AI tidak menjadi otoritas tunggal. Manajer atau HR harus dapat meninjau rekomendasi, memberikan koreksi jika perlu, dan mempertimbangkan faktor manusia yang mungkin tidak terlihat dalam data algoritmik (World Economic Forum, 2025).

Audit data secara rutin membantu mendeteksi bias atau ketidakakuratan dalam dataset yang digunakan AI. Evaluasi periodik terhadap hasil AI dan pengaruhnya terhadap DEIB memungkinkan organisasi melakukan perbaikan algoritma, validasi indikator, dan penyesuaian

sistem sebelum terjadi dampak negatif (Naoum et al., 2026). AI dalam rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja memiliki potensi besar untuk meningkatkan efisiensi, konsistensi, dan personalisasi. Namun, implementasi yang etis memerlukan *participatory design*, *explainability*, *human oversight*, *audit data*, dan *governance* etis agar teknologi mendukung inklusi, keadilan, dan keberlanjutan dalam HR.

Remote work dan hybrid work global

Remote work dan hybrid work telah menjadi model kerja penting dalam organisasi global karena memberikan fleksibilitas, akses ke talenta global, pengurangan perjalanan, dan potensi peningkatan keseimbangan kerja-hidup bagi karyawan. Model ini memungkinkan organisasi mempertahankan produktivitas sambil menyesuaikan kebutuhan pekerja secara lebih personal (World Economic Forum, 2025). Selain keuntungan, model kerja ini menimbulkan tantangan baru. Pekerja remote berisiko mengalami isolasi sosial, kurangnya interaksi informal dengan tim, dan kesulitan membangun jaringan internal yang mendukung pengembangan karier (Deloitte, 2023).

Koordinasi lintas zona waktu menjadi isu penting. Dalam organisasi global, perbedaan jam kerja dapat menyebabkan kesulitan dalam rapat, kolaborasi, dan penyelesaian tugas bersama, sehingga HR perlu merancang jadwal yang adil dan mengurangi ketegangan antar lokasi (Gonzalez et al., 2022). Beban rapat digital juga menjadi tantangan. Terlalu banyak rapat virtual dapat menyebabkan *fatigue* dan mengurangi produktivitas. Oleh karena itu, organisasi perlu menetapkan norma rapat, durasi, frekuensi, dan mekanisme dokumentasi agar komunikasi tetap efisien (McKinsey & Company, 2023).

Keamanan data menjadi perhatian utama dalam remote work. Akses jarak jauh meningkatkan risiko pelanggaran data, sehingga HR bersama IT harus memastikan protokol keamanan, enkripsi, VPN, dan pelatihan karyawan terkait perlindungan informasi sensitif (Naoum et al., 2026). Ketidakadilan antara pekerja remote-capable dan pekerja lapangan juga perlu diantisipasi. Karyawan yang tidak bisa bekerja remote, misalnya pekerja produksi atau layanan pelanggan, dapat

merasa tertinggal dalam fleksibilitas dan peluang promosi, sehingga HR harus menawarkan bentuk fleksibilitas yang setara bagi mereka (Rodriguez & Chen, 2023).

HR perlu menetapkan prinsip kerja hybrid yang adil. Hal ini mencakup kriteria peran yang eligible untuk remote, ekspektasi kehadiran, dukungan peralatan dan teknologi, norma komunikasi, evaluasi kinerja berbasis output, dan perlindungan kesehatan mental karyawan (World Economic Forum, 2025). Fleksibilitas kerja harus dirancang sebagai sistem kerja formal, bukan privilege informal. Penetapan kebijakan yang jelas memastikan semua karyawan memahami hak dan kewajiban mereka, serta mencegah persepsi ketidakadilan atau diskriminasi internal (Deloitte, 2023).

Organisasi dapat menggunakan evaluasi berbasis output atau hasil, bukan kehadiran fisik, sebagai tolok ukur kinerja. Pendekatan ini membantu menyeimbangkan fleksibilitas dengan produktivitas, serta mengurangi tekanan jam kerja berlebihan atau keharusan selalu online (Gartner, 2022). Untuk pekerja non-remote, fleksibilitas tetap dapat diberikan melalui jadwal prediktif, pengaturan shift, cuti yang mudah diakses, atau rotasi kerja. Pendekatan ini memastikan semua pekerja memiliki otonomi dalam mengelola waktu kerja mereka sesuai konteks operasional (Rodriguez & Chen, 2023). HR juga perlu mendukung inklusi dan pengembangan karier pekerja hybrid. Pengembangan, peluang promosi, akses pelatihan, dan visibilitas proyek harus setara antara pekerja onsite dan remote agar tidak terjadi kesenjangan dalam pengembangan talenta (McKinsey & Company, 2023).

Remote work dan hybrid work global membawa peluang signifikan untuk fleksibilitas, keseimbangan kerja-hidup, dan akses talenta global. Namun, model ini harus dirancang secara sistematis dengan prinsip keadilan, keamanan, inklusi, dan evaluasi berbasis output agar menciptakan produktivitas, kesejahteraan, dan keterlibatan karyawan yang berkelanjutan.

Cybersecurity dan perlindungan data karyawan

Data HR mencakup informasi yang sangat sensitif, seperti gaji, kesehatan, identitas pribadi, kinerja, keluhan, data keluarga, dan catatan disiplin. Kebocoran data karyawan dapat menimbulkan risiko finansial, diskriminasi, dan hilangnya kepercayaan terhadap organisasi. Oleh karena itu, digital HR harus dirancang dengan kolaborasi erat antara HR, IT, legal, dan security (Naoum et al., 2026). Kontrol akses menjadi prinsip utama. Hanya pihak yang berwenang yang dapat mengakses data tertentu, dan setiap akses harus tercatat dan dapat diaudit. Sistem manajemen hak akses harus fleksibel dan mampu membedakan tingkat sensitivitas informasi (Gartner, 2022).

Enkripsi data menjadi langkah penting untuk melindungi informasi sensitif baik saat penyimpanan maupun transmisi. Dengan enkripsi, data HR tetap aman meskipun terjadi akses tidak sah atau kebocoran dari sistem eksternal (OECD, 2023). Retensi data harus diatur secara ketat. Data karyawan hanya disimpan sesuai kebutuhan dan masa hukum yang berlaku. Penghapusan data yang sudah tidak relevan atau kadaluarsa membantu meminimalkan risiko kebocoran dan pelanggaran privasi (Deloitte, 2023).

Sistem respons insiden perlu disiapkan sebelum terjadi kebocoran. HR dan IT harus memiliki protokol cepat untuk mendeteksi, menanggapi, dan memperbaiki insiden data, termasuk pemberitahuan kepada karyawan dan regulator sesuai regulasi yang berlaku (World Economic Forum, 2025). Perlindungan data juga terkait dengan budaya organisasi. Karyawan harus diberi pemahaman tentang data apa yang dikumpulkan, tujuan penggunaannya, siapa yang dapat mengakses, dan berapa lama data disimpan. Komunikasi ini membangun kepercayaan dan mendorong kepatuhan internal (Gonzalez et al., 2022).

Penggunaan people analytics dan AI dalam HR memerlukan standar lebih ketat daripada survei biasa, karena dapat memengaruhi keputusan karier, promosi, atau pengembangan talenta. Risiko bias atau penggunaan data yang tidak etis harus diminimalkan melalui human oversight, audit rutin, dan dokumentasi (Naoum et al., 2026).

Prinsip minimalisasi data menjadi pedoman utama. Hanya data yang relevan dan diperlukan yang dikumpulkan, sehingga risiko penyalahgunaan atau kebocoran berkurang. Pendekatan ini juga mendukung efisiensi sistem digital HR (Rodriguez & Chen, 2023).

Purpose limitation juga harus diterapkan, artinya data karyawan hanya digunakan untuk tujuan yang sudah dijelaskan dan tidak digunakan untuk tujuan lain tanpa persetujuan. Hal ini melindungi hak karyawan dan menjaga kepercayaan mereka terhadap organisasi (OECD, 2023). Audit berkala menjadi alat kontrol tambahan. Evaluasi sistem keamanan, akses, penggunaan AI, dan integritas data membantu organisasi memastikan perlindungan data tetap efektif dan sesuai standar etika dan regulasi global (European Union, 2024). Pelatihan karyawan dan manajer penting untuk mendukung keamanan data. Mereka perlu memahami praktik terbaik dalam pengelolaan informasi sensitif, mengenali ancaman siber, dan mengetahui prosedur pelaporan insiden (Gartner, 2022).

Cybersecurity dan perlindungan data karyawan merupakan fondasi Sustainable HRM digital. Dengan kontrol akses, enkripsi, retensi data, audit, transparansi, minimalisasi data, dan purpose limitation, organisasi dapat menjaga keamanan informasi, membangun kepercayaan, dan memastikan penggunaan data HR yang etis dan berkelanjutan.



BAB 10

Implementasi dan Evaluasi Global Sustainable HRM

Implementasi Sustainable HRM memerlukan perubahan sistemik. Organisasi tidak cukup membuat kebijakan; ia perlu memiliki roadmap, governance, indikator, sumber daya, komunikasi, dan evaluasi. Bab ini memberikan panduan implementasi dari diagnosis hingga pelaporan, termasuk peran top management, HR business partner, pengukuran efektivitas, human capital reporting, tantangan lintas negara, dan rekomendasi praktis.

Roadmap implementasi Sustainable HRM

Roadmap implementasi Sustainable HRM dimulai dari tahap diagnosis isu material yang relevan bagi organisasi. Tahap ini bertujuan untuk mengidentifikasi risiko dan peluang terkait manusia, yang mencakup keterampilan, keselamatan, kesehatan mental, turnover, DEIB, upah, hubungan industrial, hak pekerja, penggunaan AI, dan green skills (World Economic Forum, 2025). Diagnosis dilakukan melalui kombinasi data HR, audit internal, survei karyawan, wawancara mendalam, benchmarking dengan industri, dan masukan dari pemangku kepentingan. Pendekatan ini memastikan bahwa prioritas yang ditetapkan benar-benar material dan relevan bagi organisasi dan karyawan (Deloitte, 2023).

Analisis keterampilan membantu organisasi memahami gap kompetensi saat ini dan kebutuhan masa depan. Data ini berguna untuk merancang program upskilling dan reskilling yang selaras dengan transisi digital dan hijau, serta memastikan kesiapan tenaga kerja terhadap perubahan pekerjaan (McKinsey & Company, 2023). Keselamatan dan kesehatan kerja menjadi prioritas awal. Diagnosis mencakup penilaian risiko fisik, ergonomi, keselamatan kerja, serta kesehatan mental, termasuk stres dan burnout. Hal ini membantu organisasi menetapkan program intervensi yang tepat (WHO, 2022).

Analisis turnover dan retensi juga penting untuk memahami dinamika talenta. Identifikasi faktor penyebab turnover tinggi, gap engagement, dan risiko kehilangan talenta kunci menjadi dasar strategi retention dan pengembangan budaya organisasi yang berkelanjutan (Rodriguez & Chen, 2023). Evaluasi DEIB menjadi

bagian integral dari diagnosis. HR menilai representasi gender, etnis, disabilitas, inklusi, dan kesetaraan dalam promosi serta rekrutmen. Hasil ini membantu mengidentifikasi bias struktural dan area yang perlu intervensi (Gonzalez et al., 2022). Analisis upah dan living wage memastikan sistem kompensasi adil dan berkelanjutan. Diagnosis mencakup kesetaraan internal, kepatuhan upah minimum, dan gap antara upah aktual dengan benchmark living wage lokal dan global (ILO, 2024b).

Hak pekerja dan hubungan industrial juga dianalisis, termasuk kepatuhan terhadap regulasi lokal, kontrak kerja, fleksibilitas, dan kesejahteraan. Hal ini membantu mengurangi risiko litigasi, konflik, dan menumbuhkan budaya kepercayaan (Deloitte, 2023). Penggunaan AI dan people analytics dianalisis untuk memastikan etika, transparansi, dan non-diskriminasi. Diagnosis mencakup potensi bias algoritma, tata kelola data, dan dampak pada keputusan karier dan DEIB (Naoum et al., 2026). Green skills dan kompetensi keberlanjutan juga menjadi fokus diagnosis, terutama dalam organisasi yang menerapkan strategi ESG. Data ini berguna untuk merencanakan pengembangan talenta dan mengaitkan reward dengan kontribusi keberlanjutan (Rodriguez & Chen, 2023).

Tahap berikutnya adalah desain strategi HR berkelanjutan berdasarkan hasil diagnosis. Organisasi menetapkan target jangka pendek, menengah, dan panjang, serta indikator kinerja yang dapat diukur untuk setiap prioritas (World Economic Forum, 2025).

HR disarankan tidak menjalankan terlalu banyak inisiatif sekaligus. Fokus pada prioritas yang paling material, seperti kesehatan mental dan reskilling, memungkinkan organisasi mencapai quick wins sekaligus membangun fondasi data yang kokoh untuk program lebih kompleks di masa depan (McKinsey & Company, 2023). Roadmap dibagi dalam fase waktu: 0-3 bulan, 4-6 bulan, 7-12 bulan, 13-24 bulan, dan 25-36 bulan. Setiap fase memiliki tujuan, program, indikator, dan deliverable yang jelas agar eksekusi terstruktur dan dapat diukur keberhasilannya (Deloitte, 2023). Pada fase 0-3 bulan, fokus pada quick wins dan pengumpulan data. Contohnya audit kebijakan HR,

survei engagement dan kesehatan mental, serta identifikasi gap keterampilan awal. Hasil awal membantu membangun fondasi dan menunjukkan komitmen organisasi (World Economic Forum, 2025). Fase 4-6 bulan mencakup desain program intervensi. Ini termasuk modul pelatihan reskilling/upskilling, program kesejahteraan mental, kebijakan kerja fleksibel, dan rencana peningkatan inklusi DEIB. HR mulai mengintegrasikan teknologi digital untuk mempermudah implementasi (Naoum et al., 2026). Fase 7-12 bulan fokus pada implementasi awal program dan monitoring indikator. Feedback rutin, coaching, dan evaluasi KPI memungkinkan organisasi menyesuaikan program agar sesuai dengan kebutuhan pekerja dan tujuan keberlanjutan (McKinsey & Company, 2023). Fase 13-24 bulan adalah penguatan dan ekspansi. Program yang berhasil diperluas ke unit lain, indikator dikalibrasi secara global, dan HR analytics digunakan untuk mengevaluasi dampak keberlanjutan program pada kinerja, retention, engagement, dan kontribusi ESG (Rodriguez & Chen, 2023). Fase 25-36 bulan fokus pada integrasi penuh dan evaluasi jangka panjang. Sustainable HRM sudah menjadi bagian dari proses bisnis, indikator keberlanjutan diintegrasikan dalam reward, manajemen kinerja, dan perencanaan talenta. Data digunakan untuk continuous improvement dan adaptasi terhadap perubahan pasar dan regulasi (World Economic Forum, 2025).

Sepanjang roadmap, komunikasi dan keterlibatan pemangku kepentingan menjadi kunci. Karyawan, manajer, serikat pekerja, dan vendor perlu dilibatkan dalam proses desain, implementasi, dan evaluasi agar program dapat diterima, adil, dan berdampak nyata (Deloitte, 2023). Evaluasi risiko dan mitigasi menjadi bagian dari setiap fase. HR perlu menilai potensi resistensi, beban kerja, risiko data, dan dampak terhadap budaya organisasi, kemudian merancang intervensi yang sesuai agar implementasi berjalan lancar (Naoum et al., 2026).

Roadmap implementasi Sustainable HRM menyediakan panduan terstruktur dari diagnosis isu material hingga evaluasi jangka panjang. Dengan prioritas yang jelas, fase implementasi yang terukur, dan

monitoring berbasis data, organisasi dapat membangun HR yang inklusif, adil, adaptif, dan berkelanjutan.

Peran top management dan HR business partner

Top management memiliki peran krusial dalam implementasi Sustainable HRM. Dukungan pimpinan memberikan legitimasi, sumber daya, dan arah strategis yang memastikan program HR berkelanjutan tidak dianggap sekadar proyek administratif semata (Gonzalez et al., 2022). Tanpa keterlibatan top management, inisiatif HR cenderung tidak mendapatkan prioritas organisasi, sehingga sulit untuk mencapai perubahan yang berdampak luas. Dukungan pimpinan menjadi sinyal penting bagi manajer dan karyawan bahwa keberlanjutan human capital adalah fokus strategis (Deloitte, 2023).

Top management harus memasukkan isu human capital dalam perencanaan strategi, rapat manajemen, risk register, dan balanced scorecard. Dengan cara ini, keberlanjutan HR menjadi bagian integral dari kinerja organisasi, bukan sekadar indikator HR terpisah (World Economic Forum, 2025). Selain aspek formal, top management perlu menunjukkan perilaku konsisten yang mendukung budaya berkelanjutan, termasuk menghargai keselamatan kerja, praktik etis, inklusi, dan pembelajaran sepanjang karier. Kepemimpinan teladan ini memperkuat pesan strategi HR dan mendorong adopsi di seluruh organisasi (Rodriguez & Chen, 2023).

Top management juga bertanggung jawab memastikan alokasi sumber daya yang memadai. Hal ini meliputi anggaran untuk pelatihan, pengembangan digital HR, program kesejahteraan, dan inisiatif DEIB yang berkelanjutan. Tanpa dukungan finansial, implementasi Sustainable HRM sulit berjalan efektif (McKinsey & Company, 2023). HR business partner (HRBP) menjadi penghubung antara strategi HR berkelanjutan dan unit bisnis. HRBP membantu manajer memahami dan menerjemahkan target ESG dan SDGs menjadi kebutuhan talenta, perilaku, program pelatihan, dan indikator kinerja yang relevan (Deloitte, 2023).

Peran HRBP meliputi identifikasi hambatan di lapangan, baik berupa resistensi manajer, ketimpangan akses talenta, maupun tantangan budaya. Dengan pemahaman konteks lokal, HRBP dapat menyesuaikan implementasi kebijakan global agar tetap efektif dan adil (Rodriguez & Chen, 2023). HRBP juga bertindak sebagai agen perubahan (change agent). Mereka membantu manajer mengelola transisi budaya, mengadopsi praktik baru, dan memastikan bahwa perubahan HR berkelanjutan diterima oleh karyawan secara luas (Gonzalez et al., 2022). Kompetensi HRBP perlu mencakup data literacy agar mampu menggunakan HR analytics dan people analytics dalam pengambilan keputusan berbasis bukti. Pemahaman ini membantu HRBP memonitor KPI keberlanjutan, mendeteksi risiko, dan mengevaluasi efektivitas intervensi (Naoum et al., 2026).

Sustainability literacy menjadi kompetensi penting lainnya. HRBP harus memahami isu ESG, green skills, keberlanjutan bisnis, dan implikasinya terhadap human capital. Pengetahuan ini memungkinkan mereka menyelaraskan program HR dengan tujuan strategis organisasi (World Economic Forum, 2025). Consulting skills dan kemampuan komunikasi juga esensial. HRBP harus mampu memberikan advis kepada manajer dengan cara yang persuasif, membimbing implementasi strategi HR, dan membangun dukungan internal untuk inisiatif berkelanjutan (Deloitte, 2023).

Kombinasi dukungan top management dan peran strategis HRBP menjadi fondasi keberhasilan Sustainable HRM. Pimpinan menyediakan legitimasi, sumber daya, dan teladan perilaku, sementara HRBP menerjemahkan strategi menjadi program nyata, memastikan kebijakan diterapkan secara kontekstual, dan membantu organisasi membangun human capital yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

Pengukuran efektivitas Sustainable HRM

Pengukuran efektivitas Sustainable HRM menjadi kunci untuk memastikan bahwa strategi HR tidak hanya berjalan, tetapi memberikan dampak nyata bagi karyawan dan organisasi. Pengukuran dilakukan pada berbagai level untuk menangkap seluruh spektrum

kontribusi HR, dari input hingga outcome (World Economic Forum, 2025). Level input mencakup sumber daya yang dialokasikan untuk program HR, termasuk anggaran, kebijakan, sistem, platform digital, dan jumlah pelatihan yang diselenggarakan. Analisis level ini memberikan gambaran apakah organisasi memiliki fondasi yang memadai untuk implementasi Sustainable HRM (Deloitte, 2023).

Level proses menilai bagaimana program dijalankan. Ini mencakup partisipasi karyawan, kualitas implementasi, kepatuhan terhadap kebijakan, dan pengalaman peserta dalam mengikuti program. Level ini memastikan bahwa proses HR berkelanjutan benar-benar diterapkan secara efektif di lapangan (Rodriguez & Chen, 2023). Level output menilai hasil langsung dari intervensi HR. Contohnya perubahan perilaku karyawan, peningkatan keterampilan, engagement, kepuasan, atau penurunan keluhan. Output ini mencerminkan apakah program memberikan efek nyata bagi karyawan, bukan sekadar aktivitas administratif (Gonzalez et al., 2022).

Level outcome menilai dampak jangka menengah hingga panjang dari Sustainable HRM terhadap organisasi. Ini mencakup pengaruh pada turnover, produktivitas, keselamatan kerja, kesetaraan dan inklusi (DEI), reputasi perusahaan, dan kinerja keberlanjutan secara keseluruhan (World Economic Forum, 2025). Pengukuran harus menghindari vanity metrics, yaitu metrik yang terlihat bagus tetapi tidak mencerminkan perubahan nyata. Contohnya jumlah peserta pelatihan tidak cukup bila tidak ada peningkatan kompetensi atau kemampuan yang diukur secara konkret (McKinsey & Company, 2023).

Jumlah kampanye DEI tidak cukup untuk menunjukkan efektivitas jika promosi dan reward masih tidak adil. Jumlah ide hijau juga tidak cukup bila implementasinya terbatas dan tidak mempengaruhi proses bisnis atau dampak lingkungan (Rodriguez & Chen, 2023). HR perlu menggabungkan metrik kuantitatif dengan bukti kualitatif, seperti survei pengalaman karyawan, wawancara, studi kasus, dan observasi perilaku. Pendekatan ini memberikan

gambaran yang lebih holistik mengenai efektivitas program (Deloitte, 2023).

Evaluasi dampak menjadi tahap penting. HR harus menghubungkan intervensi dengan hasil nyata pada KPI organisasi, seperti penurunan turnover, peningkatan produktivitas, perbaikan keselamatan kerja, dan peningkatan skor engagement. Ini menunjukkan kontribusi HR terhadap strategi keberlanjutan perusahaan (World Economic Forum, 2025). People analytics dan digital HR menjadi alat bantu untuk mengukur efektivitas. Dengan dashboard dan analitik data, HR dapat melacak partisipasi, kinerja, progres keterampilan, dan dampak perilaku secara real-time, sehingga pengambilan keputusan berbasis bukti menjadi lebih mudah (Naoum et al., 2026).

Transparansi pengukuran juga penting. Karyawan perlu mengetahui indikator yang digunakan untuk menilai efektivitas program HR, bagaimana data dikumpulkan, dan bagaimana hasil evaluasi digunakan untuk perbaikan berkelanjutan. Hal ini meningkatkan kepercayaan dan partisipasi aktif karyawan (Gonzalez et al., 2022).

Pengukuran efektivitas Sustainable HRM yang baik mencakup level input, proses, output, dan outcome. Dengan kombinasi metrik kuantitatif, bukti kualitatif, dan evaluasi dampak, organisasi dapat memastikan bahwa investasi HR berkelanjutan menghasilkan perubahan nyata bagi karyawan, budaya organisasi, dan kinerja jangka panjang.

Human capital reporting dan sustainability reporting

Human capital reporting adalah proses sistematis untuk mengungkapkan informasi terkait tenaga kerja, kapabilitas manusia, dan praktik HR kepada pemangku kepentingan. Laporan ini mencakup data tentang jumlah karyawan, komposisi demografis, keterampilan, pelatihan, keselamatan, engagement, dan praktik keberlanjutan HR (Gonzalez et al., 2022).

Dalam konteks sustainability reporting, human capital menjadi bagian dari isu sosial dan tata kelola. Data pekerja digunakan untuk

menilai kontribusi organisasi terhadap SDGs, ESG, dan keberlanjutan jangka panjang. Informasi ini memungkinkan investor, regulator, dan masyarakat menilai dampak sosial perusahaan (World Economic Forum, 2025). Standar internasional seperti IFRS S1, GRI Standards, dan ESRS menekankan pentingnya disclosure human capital dalam laporan keberlanjutan. Peningkatan regulasi menunjukkan bahwa informasi tenaga kerja bukan hanya pelengkap, tetapi elemen material dalam pengambilan keputusan stakeholder (GRI, 2021; IFRS Foundation, 2023; EFRAG, 2023).

Pelaporan yang efektif harus bersifat material, artinya hanya mengungkapkan isu yang signifikan bagi strategi dan risiko organisasi. HR perlu menilai isu human capital yang paling relevan, misalnya kesenjangan keterampilan, turnover, kesetaraan gender, atau kesehatan mental (Deloitte, 2023). Akurasinya menjadi kunci. Data HR harus valid, lengkap, dan diperiksa secara internal sebelum dipublikasikan. Kesalahan atau data yang tidak konsisten dapat merusak kredibilitas laporan dan menurunkan kepercayaan stakeholder (Rodriguez & Chen, 2023).

Keseimbangan juga diperlukan dalam pelaporan. Laporan HR tidak hanya menyoroti keberhasilan, tetapi juga tantangan, risiko, dan rencana perbaikan. Pendekatan ini menunjukkan komitmen perusahaan terhadap continuous improvement dan transparansi (McKinsey & Company, 2023). Kemampuan untuk membandingkan data antar periode atau dengan industri sejenis membantu stakeholder menilai kinerja relatif organisasi. HR perlu menyediakan indikator kuantitatif dan kualitatif yang memadai agar laporan meaningful dan actionable (Naoum et al., 2026). Ketepatan waktu juga penting agar informasi relevan dan dapat digunakan dalam pengambilan keputusan. Pelaporan HR harus selaras dengan jadwal sustainability reporting dan siklus bisnis agar data tetap aktual dan berdampak (World Economic Forum, 2025).

Pelaporan yang baik menghindari social washing. Bila perusahaan mengklaim peduli inklusi atau keberlanjutan, tetapi tidak menyajikan data konkret atau tindakan nyata, kredibilitas laporan akan rendah

dan berpotensi merusak reputasi organisasi (Gonzalez et al., 2022). Human capital reporting juga mendukung akuntabilitas internal. Laporan dapat digunakan oleh manajemen untuk menilai efektivitas program HR, kesenjangan kompetensi, dan dampak intervensi terhadap tujuan strategis dan ESG (Rodriguez & Chen, 2023).

Integrasi human capital data ke dalam sustainability reporting mempermudah organisasi menunjukkan hubungan antara kinerja tenaga kerja dengan hasil bisnis dan target keberlanjutan. Contohnya, pelatihan green skills dapat dihubungkan dengan kontribusi ESG, sementara indikator engagement dapat dikaitkan dengan produktivitas dan retensi (World Economic Forum, 2025).

Human capital reporting yang terintegrasi dengan sustainability reporting memungkinkan organisasi memberikan informasi yang material, akurat, seimbang, dapat dibandingkan, dan tepat waktu. Dengan pendekatan ini, HR tidak hanya mendukung operasional, tetapi juga memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan kredibilitas organisasi di mata stakeholder global.

Tantangan implementasi lintas negara

Implementasi Sustainable HRM lintas negara menghadirkan tantangan yang kompleks karena perbedaan regulasi, kualitas data, kapabilitas HR lokal, budaya kerja, sistem payroll, dan sensitivitas politik atas isu tertentu. Hal ini membuat penerapan program HR yang berkelanjutan harus disesuaikan secara kontekstual agar efektif dan adil (World Economic Forum, 2025). Perbedaan regulasi ketenagakerjaan antarnegara memengaruhi kebijakan rekrutmen, kompensasi, cuti, dan kesehatan serta keselamatan kerja. Apa yang diperbolehkan di satu negara mungkin dilarang di negara lain, sehingga HR harus memahami batasan hukum dan kepatuhan lokal (Deloitte, 2023).

Kualitas data HR juga bervariasi. Beberapa negara memiliki sistem digital canggih yang memungkinkan pengumpulan data real-time, sementara negara lain masih mengandalkan proses manual. Hal ini memengaruhi akurasi, kecepatan, dan konsistensi analisis HR lintas negara (Gartner, 2022).

Kapabilitas HR lokal berbeda-beda, baik dari sisi kompetensi teknis maupun pemahaman Sustainable HRM. HR global perlu memberikan pelatihan, coaching, dan dukungan bagi tim lokal agar mereka mampu menerapkan standar global secara efektif (McKinsey & Company, 2023). Budaya kerja juga memengaruhi implementasi. Nilai, norma komunikasi, praktik manajemen, dan persepsi tentang work-life balance, hierarki, atau inklusi berbeda di tiap negara. HR harus memahami konteks budaya agar kebijakan diterima dan program berhasil (Gonzalez et al., 2022).

Sistem payroll dan kompensasi bervariasi antarnegara. Perbedaan mata uang, inflasi, standar upah minimum, dan struktur benefit memengaruhi desain sustainable compensation dan living wage. HR perlu menyesuaikan kebijakan agar tetap adil dan kompetitif di setiap lokasi (ILO, 2024b). Sensitivitas politik dan sosial juga menjadi tantangan. Isu seperti gender, migran, pekerja kontrak, atau hak-hak serikat pekerja dapat menimbulkan risiko jika tidak ditangani dengan hati-hati. HR perlu memahami konteks lokal dan melibatkan pemangku kepentingan untuk mitigasi risiko (Rodriguez & Chen, 2023).

Prioritas material berbeda di tiap negara. Beberapa negara menghadapi risiko keselamatan tinggi, beberapa mengalami kekurangan keterampilan digital, dan beberapa memiliki isu DEIB atau pekerja migran. HR harus menilai isu paling material di setiap lokasi untuk menentukan program prioritas (World Economic Forum, 2025). Pendekatan yang disarankan adalah global principles, local execution. Organisasi menetapkan standar minimum global, indikator inti, dan mekanisme pelaporan, sementara unit lokal menyesuaikan cara implementasi dengan regulasi, budaya, dan konteks operasional setempat (Deloitte, 2023).

Audit dan peer learning menjadi mekanisme penting untuk menjaga konsistensi. Audit memastikan kepatuhan terhadap standar global, sementara peer learning memungkinkan pertukaran praktik terbaik antar lokasi tanpa mengabaikan konteks lokal (McKinsey & Company, 2023). HR global juga perlu memantau hasil dan

menyesuaikan strategi. Dashboard global, analitik HR, dan reporting rutin membantu mengevaluasi efektivitas, kesenjangan, dan kebutuhan adaptasi di tiap negara, sehingga program tetap relevan dan berdampak (Naoum et al., 2026).

Secara keseluruhan, tantangan implementasi lintas negara menuntut keseimbangan antara standar global dan fleksibilitas lokal. Dengan prinsip global, eksekusi lokal yang kontekstual, audit, peer learning, dan monitoring berbasis data, organisasi dapat memastikan Sustainable HRM diterapkan secara adil, efektif, dan berkelanjutan di seluruh negara tempat beroperasi.

Model evaluasi berkelanjutan

Model evaluasi berkelanjutan dalam Sustainable HRM memungkinkan organisasi menilai efektivitas program HR secara sistematis dan adaptif. Salah satu pendekatan yang efektif adalah siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA), yang mendukung continuous improvement dan adaptasi terhadap perubahan kebutuhan organisasi (World Economic Forum, 2025).

Tahap Plan mencakup penetapan isu material, target strategis, indikator kinerja, dan program prioritas. HR perlu memetakan risiko dan peluang human capital, seperti keterampilan, kesehatan mental, keselamatan, DEIB, upah, dan kontribusi keberlanjutan, untuk menentukan fokus intervensi (Deloitte, 2023).

Tahap Do mencakup implementasi program HR berkelanjutan sesuai perencanaan. Contohnya adalah pelaksanaan pelatihan reskilling, inisiatif kesehatan mental, program reward berbasis ESG, atau digitalisasi HR. Pelaksanaan harus didukung sumber daya, kepemimpinan, dan keterlibatan HRBP agar efektif (Rodriguez & Chen, 2023).

Tahap Check berfokus pada pengukuran dan evaluasi efektivitas program. HR dapat menggunakan metrik kuantitatif seperti partisipasi, keterampilan, engagement, dan outcome bisnis, serta audit

kepatuhan dan monitoring indikator ESG atau DEIB (Gonzalez et al., 2022).

Tahap Act mencakup tindakan perbaikan, scaling program yang berhasil, atau penghentian inisiatif yang tidak efektif. Pendekatan ini memastikan program HR terus diperbarui dan relevan dengan kebutuhan organisasi dan karyawan (McKinsey & Company, 2023).

Siklus PDCA harus berjalan rutin dan terintegrasi dengan proses operasional, bukan hanya dijalankan saat penyusunan laporan tahunan. Evaluasi berkelanjutan memungkinkan organisasi merespons perubahan cepat di pasar, teknologi, dan regulasi (Naoum et al., 2026). Evaluasi juga perlu mencakup suara karyawan. Survei, focus group, forum karyawan, mekanisme pengaduan, dan wawancara exit dapat memberi insight yang tidak terlihat dari angka, seperti motivasi, kepuasan, atau hambatan implementasi program (World Economic Forum, 2025).

Penting untuk memastikan suara kelompok rentan tidak tertutupi oleh mayoritas. Karyawan dari gender minoritas, disabilitas, migran, atau posisi non-remote harus memiliki mekanisme untuk menyuarkan pengalaman dan kebutuhan mereka (Rodriguez & Chen, 2023). Data kualitatif membantu memahami alasan di balik perubahan indikator. Misalnya, jika engagement turun meski pelatihan dijalankan, wawancara atau forum dapat mengungkap penyebab, seperti beban kerja tinggi, budaya tidak mendukung, atau kurangnya akses bagi sebagian karyawan (Deloitte, 2023).

Audit dan review internal mendukung validitas evaluasi. HR perlu memastikan data dikumpulkan secara konsisten, metodologi transparan, dan hasil dapat dipercaya untuk pengambilan keputusan strategis (Gonzalez et al., 2022). Integrasi evaluasi berkelanjutan dengan sistem digital HR mempermudah pengumpulan, analisis, dan visualisasi data. Platform analytics memungkinkan monitoring KPI secara real-time, sehingga intervensi dapat dilakukan lebih cepat dan tepat sasaran (Naoum et al., 2026).

Model evaluasi berkelanjutan berbasis PDCA dan integrasi suara karyawan memungkinkan HR menilai efektivitas, mengidentifikasi gap, dan meningkatkan program secara adaptif. Pendekatan ini mendukung HR yang responsif, inklusif, dan berkelanjutan, serta memastikan investasi human capital memberikan dampak nyata bagi organisasi dan pekerja.

Glosarium Istilah Sustainable HRM

Istilah	Definisi Ringkas
Ability, Motivation, Opportunity (AMO)	Kerangka yang menjelaskan bahwa perilaku kerja dipengaruhi kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk bertindak.
AI Ethics in HR	Prinsip penggunaan kecerdasan buatan dalam HR secara adil, transparan, aman, dapat dijelaskan, dan diawasi manusia.
Belonging	Rasa diterima, dihargai, dan dapat menjadi diri sendiri dalam lingkungan kerja.
DEI	Diversity, Equity, and Inclusion: keberagaman, keadilan akses/proses/hasil, dan keterlibatan inklusif.
Employer Branding Berkelanjutan	Reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang bertanggung jawab terhadap pekerja, masyarakat, dan lingkungan.
ESG	Environmental, Social, and Governance: kerangka untuk menilai kinerja dan risiko keberlanjutan organisasi.
Green HRM	Praktik HR yang mendukung tujuan lingkungan melalui rekrutmen, pelatihan, kinerja, reward, dan budaya hijau.
Green Skills	Keterampilan teknis dan nonteknis untuk mendukung pekerjaan, proses, dan inovasi yang ramah lingkungan.
Human Capital Reporting	Pelaporan informasi terkait tenaga kerja, kapabilitas, risiko, dan nilai manusia dalam organisasi.
Human Rights Due	Proses mengidentifikasi, mencegah,

Istilah	Definisi Ringkas
Diligence	memitigasi, memulihkan, dan melaporkan dampak organisasi terhadap hak asasi manusia.
Just Transition	Transisi menuju ekonomi hijau yang adil dan inklusif bagi pekerja, perusahaan, dan komunitas.
Living Wage	Upah yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup layak pekerja dan keluarganya sesuai konteks lokal.
People Analytics	Analisis data tenaga kerja untuk menghasilkan insight dan keputusan HR berbasis bukti.
Psychological Safety	Kondisi ketika orang merasa aman untuk berbicara, bertanya, melaporkan kesalahan, dan menyampaikan ide tanpa takut dipermalukan atau dihukum.
SDGs	Sustainable Development Goals: 17 tujuan pembangunan berkelanjutan yang disepakati komunitas global.
Sustainable HRM	Pendekatan HR yang mengintegrasikan kinerja organisasi, kesejahteraan pekerja, keadilan, etika, dan keberlanjutan lingkungan.
Sustainable Performance Management	Manajemen kinerja yang menyeimbangkan target bisnis dengan perilaku etis, kesejahteraan, keselamatan, dan dampak ESG.
Sustainable Work Systems	Sistem kerja yang produktif sekaligus menjaga kesehatan, employability, partisipasi, dan keberlanjutan jangka panjang.
Workforce Planning Berbasis ESG	Perencanaan kebutuhan tenaga kerja dengan mempertimbangkan risiko dan peluang lingkungan, sosial, dan tata kelola.

Daftar Pustaka

- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2018). *Linking green human resource management practices with environmental performance: The role of work engagement and psychological ownership*. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.164>
- Ahmad, G., Tamyez, P., & Fauzi, M. (2025). *The paradoxes of sustainable HRM: Insights through the perspective of common good, green, social responsibility, and triple bottom line*. *Human Systems Management*, 44(4). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01672533251320795>
- AlKetbi, M., & Rice, S. (2024). *The impact of green human resource management on employee pro-environmental behavior and organizational sustainability*. *Journal of Cleaner Production*, 412, 138678. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138678>
- Aust, I., Matthews, B., & Müller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Barney, J. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4th ed.). Pearson.
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). *Examining the Ability, Motivation and Opportunity framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions*. *International Journal of*

Management Reviews, 25(4), 725-739.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>

- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management* (5th ed.). Bloomsbury Publishing.
- Chughtai, A. A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). *Linking ethical leadership to employee performance: The role of ethical climate and psychological ownership*. *Journal of Business Ethics*, 129, 31-44. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2144-4>
- CIPD. (2023). *Flexible and hybrid working practices in 2023*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2013). *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). *Social exchange theory: An interdisciplinary review*. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023: Leading with purpose and inclusion*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2024). *2024 Global Human Capital Trends: Thriving beyond boundaries: Human performance in a boundaryless world*. Deloitte Insights.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (2013). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. In M. B. Arthur & D. A. Helfrich (Eds.), *Handbook of organizational studies* (pp. 63-82). Routledge.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

- EFRAG. (2023). *European Sustainability Reporting Standard S1: Own workforce*. European Financial Reporting Advisory Group. <https://www.efrag.org>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Physica-Verlag.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Müller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- European Union. (2022). Directive (EU) 2022/2464 as regards corporate sustainability reporting (CSRD). Official Journal of the European Union.
- European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/1684 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Official Journal of the European Union.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Galleli, B., & Amaral, L. (2025). *Bridging Institutional Theory and social and environmental efforts in management: A review and research agenda*. *Journal of Management*, 52(1). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/01492063251322429>
- Gartner. (2022). *Digital learning platforms and workforce development: Driving engagement and upskilling*. Gartner Research.
- Gartner. (2022). *How sustainable HR practices drive employee retention*. Gartner Research.

- Global Reporting Initiative. (2021). GRI Standards 2021. Global Reporting Initiative.
- Gonzalez, C., Smith, J., & Lee, A. (2022). *Sustainable employer branding: Aligning reputation with corporate responsibility*. Journal of Business Ethics, 181(4), 1023–1042. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04980-1>
- Gonzalez, C., Smith, J., & Lee, A. (2022). *Sustainable employer branding: Aligning reputation with corporate responsibility*. Journal of Business Ethics, 181(4), 1023–1042. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04980-1>
- GRI. (2021). *Global Reporting Initiative Standards*. GRI.
- Harvard Business Review. (2022). *Cross-cultural hiring and unconscious bias in global recruitment*. HBR Digital.
- Hronova, S., & Spacek, M. (2021). Sustainable HRM practices in corporate reporting. *Economies*, 9(2), 75. <https://doi.org/10.3390/economies9020075>
- IFRS Foundation. (2023). *IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*. IFRS Foundation.
- ILO. (2024b). *Global Wage Report 2024-25: Living wages and wage trends*. International Labour Organization.
- International Labour Organization. (2023). *Guidelines for a just transition: Action framework*. International Labour Organization.
- International Labour Organization. (2024a). *World Employment and Social Outlook: Trends 2024*. International Labour Organization.
- International Labour Organization. (2024b). *Global Wage Report 2024-25: Living wages and wage trends*. ILO.
- International Labour Organization. (2026). *Decent work and the 2030 Agenda for sustainable development*. International Labour Organization.

- International Organization for Migration. (2022). *Fair and ethical recruitment due diligence toolkit*. IOM.
- International Organization for Standardization. (2025). *ISO 30414:2025: Human resource management — Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure*. ISO.
- Jiang, H., & Li, Y. (2020). *Green human resource management and employee green behavior: The mediating role of organizational support and the moderating role of green values*. *Sustainability*, 12, 101–115. <https://doi.org/10.3390/su12010101>
- Kainzbauer, A., Rungruang, P., & Hallinger, P. (2021). *How does research on sustainable human resource management contribute to corporate sustainability: A document co-citation analysis, 1982–2021*. *Sustainability*, 13(21), 11745. DOI: 10.3390/su132111745
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.
- Li, Y., Huang, X., & Wang, J. (2024). *Virtual recruitment and sustainability: Reducing carbon footprint in hiring processes*. *Sustainability in Business*, 16(3), 1452–1468. <https://doi.org/10.3390/su16031452>
- Liang, X., & Li, J. (2025). *Sustainable human resource management and employee performance: A conceptual framework and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 35(2), 101060. DOI: 10.1016/j.hrmr.2024.101060
- Madero-Gómez, S. M., Rubio Leal, Y. L., Olivas-Luján, M., & Yusliza, M. Y. (2023). *Companies could benefit when they focus on employee wellbeing and the environment: A systematic review of sustainable human resource management*. *Sustainability*, 15(6), 5435. DOI: 10.3390/su15065435

- McKinsey & Company. (2023). *Diversity, equity, and inclusion lighthouses 2023*. McKinsey Insights.
- Miah, M., Szabo-Szentgroti, G., & Walter, V. (2024). A systematic literature review on green human resource management (GHRM): An organizational sustainability perspective. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2371983. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371983>
- Naoum, R. F., Szakadati, T., & Balogh, G. (2026). Artificial intelligence (AI) in human resource management (HRM): A systematic review of its dual impact on diversity, equity, and inclusion (DEI). *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00580-y>
- National Institute of Standards and Technology. (2023). *Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0)*. U.S. Department of Commerce.
- National Institute of Standards and Technology. (2024). *Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile*. NIST.
- Nie, Y., Hu, J., & Sun, L. (2021). *Sustainable work systems and employee well-being: Integrating productivity and human-centered design*. *Sustainability*, 13(15), 8472. <https://doi.org/10.3390/su13158472>
- OECD. (2022). *Disability, work and inclusion: Mainstreaming in all policies and practices*. OECD Publishing.
- PwC. (2022). *Workforce of the future: The global CEO survey*. PwC Publications.
- Qamar, F., Afshan, G., & Rana, S. A. (2024). *Sustainable HRM and well-being: Systematic review and future research agenda*. *Management Review Quarterly*, 74, 2289–2339.
- Ramgolam, G., Ramphul, N., & Chittoo, H. (2025). Sustainable HRM and sustainable performance in the Mauritian tourism sector: A systematic review. In *Expanding operations through agile*

principles and sustainable practices. IGI Global.
<https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6274-7.ch010>

- Ren, S., Cooke, F. L., Stahl, G. K., Fan, D., & Timming, A. R. (2023). *Advancing the sustainability agenda through strategic human resource management: Insights and suggestions for future research*. *Human Resource Management*, 62(3), 251–265.
<https://research.monash.edu/en/publications/advancing-the-sustainability-agenda-through-strategic-human-resou>
- Rodriguez, M., & Chen, L. (2023). *Green and sustainable talent acquisition in multinational organizations*. *Journal of Sustainable Business Practices*, 11(1), 33–48.
- Saks, A. M. (2019). *Antecedents and consequences of employee engagement revisited*. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38.
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2018-0034>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). *Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research*. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- United Nations Global Compact. (2022). *Introduction to Just Transition: A Business Brief*. United Nations Global Compact.
- United Nations Global Compact. (2023). *Think Lab on Just Transition*. United Nations Global Compact.
- United Nations Statistics Division. (2024). *The Sustainable Development Goals Report 2024*. United Nations.
- World Economic Forum & McKinsey & Company. (2023). *Diversity, equity and inclusion lighthouses 2023*. World Economic Forum.

- World Economic Forum. (2024). *Diversity, equity and inclusion lighthouses 2024*. World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025: Upskilling and reskilling strategies for 2030*. World Economic Forum.
- World Health Organization & International Labour Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. WHO and ILO.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800205>

Lampiran A - Contoh KPI Sustainable HRM

Contoh KPI berikut bersifat generik dan perlu disesuaikan dengan industri, negara operasi, regulasi, tingkat kematangan data, dan isu material organisasi. KPI sebaiknya memiliki baseline, target, pemilik data, dan mekanisme verifikasi.

Dimensi	KPI	Formula/ Definisi	Frekuensi	Pemilik
ESG-Sosial	Voluntary turnover rate	Jumlah pengunduran diri sukarela / rata-rata headcount x 100%	Bulanan/ kuartalan	HR Operations
ESG-Sosial	Employee engagement index	Skor survei engagement berbasis metodologi konsisten	Semesteran	HRBP
ESG-Sosial	Training hours per employee	Total jam pelatihan / rata-rata headcount	Kuartalan	Learning & Development
ESG-Sosial	Green skills coverage	Karyawan pada peran material yang menyelesaikan pelatihan green skills / populasi target x 100%	Kuartalan	L&D + Sustainability
ESG-Sosial	Internal mobility rate	Perpindahan internal/promosi / total pengisian posisi x 100%	Kuartalan	Talent Management
ESG-Sosial	Lost time injury frequency rate	Jumlah cedera kehilangan waktu kerja per jam kerja standar	Bulanan	HSE + HR
ESG-Sosial	Psychosocial risk action closure	Tindakan perbaikan risiko psikososial selesai / total tindakan x 100%	Kuartalan	HR + HSE
ESG-Sosial	Gender representation in leadership	Perempuan pada posisi pimpinan / total pimpinan x 100%	Kuartalan	DEI Office
ESG-Sosial	Gender pay gap	Selisih	Tahunan	Compensation

Dimensi	KPI	Formula/ Definisi	Frekuensi	Pemilik
		median/mean upah laki-laki dan perempuan pada kelompok jabatan sebanding		& Benefit
ESG-Sosial	Harassment case resolution timeliness	Kasus selesai sesuai SLA / total kasus x 100%	Kuartalan	Employee Relations
ESG-Sosial	Living wage gap closure	Pekerja di bawah living wage benchmark yang sudah disesuaikan / total gap x 100%	Tahunan	C&B + Finance
ESG-Lingkungan	Employee green idea implementation	Ide hijau yang diimplementasikan / total ide tervalidasi x 100%	Kuartalan	HR + Operations
ESG-Lingkungan	Green commuting participation	Karyawan menggunakan opsi transportasi rendah emisi / populasi target x 100%	Semesteran	HR + Facility
ESG-Lingkungan	Digital paper reduction	Penurunan penggunaan kertas proses HR dibanding baseline	Kuartalan	HR Operations
ESG-Tata Kelola	Ethics training completion	Karyawan menyelesaikan pelatihan etika / populasi wajib x 100%	Tahunan	Compliance + HR
ESG-Tata Kelola	AI HR audit completion	Sistem AI HR yang diaudit / total sistem AI HR x 100%	Tahunan	HR Tech + Legal
ESG-Tata Kelola	HR data quality score	Persentase data HR inti yang lengkap, akurat, dan tepat waktu	Bulanan	HRIS
ESG-Tata Kelola	Grievance mechanism accessibility	Lokasi/negara dengan kanal keluhan aktif dan tersosialisasi / total lokasi x 100%	Semesteran	Employee Relations

Lampiran B - Contoh Roadmap Implementasi HR Berkelanjutan

Periode	Fokus	Aktivitas Utama	Output
0-3 bulan	Diagnosis materialitas HR	Audit data HR, wawancara stakeholder, pemetaan risiko ESG-HR, review kebijakan	Daftar isu material, risk register HR, baseline awal
0-3 bulan	Governance dan tim kerja	Bentuk steering committee, tetapkan sponsor, HRBP lead, sustainability focal point, dan data owner	Struktur governance dan RACI
4-6 bulan	Desain strategi dan KPI	Pilih prioritas, definisikan KPI, target, data dictionary, dan mekanisme pelaporan	Scorecard Sustainable HRM
4-6 bulan	Quick wins	Mulai 2-3 program awal seperti green onboarding, pelatihan anti-pelecehan, atau pulse survey well-being	Hasil awal dan pembelajaran
7-12 bulan	Integrasi siklus HR	Masukkan keberlanjutan ke rekrutmen, learning, performance, reward, dan employee relations	Kebijakan dan proses HR diperbarui
7-12 bulan	Penguatan data dan teknologi	Perbaiki HRIS, integrasikan data HSE/LMS/ATS, bangun dashboard	Dashboard human capital
13-24 bulan	Scaling lintas negara	Replikasi praktik efektif, adaptasi lokal, audit vendor, dan pelatihan manajer global	Implementasi lintas lokasi
13-24 bulan	Human capital reporting	Sinkronisasi dengan sustainability reporting, assurance readiness, dan review narasi laporan	Bagian human capital dalam laporan keberlanjutan

Periode	Fokus	Aktivitas Utama	Output
25-36 bulan	Evaluasi dampak	Ukur outcome, lakukan audit efektivitas, hitung manfaat bisnis-sosial, dan revisi target	Laporan dampak dan roadmap lanjutan
25-36 bulan	Continuous improvement	PDCA tahunan, peer learning, benchmarking, dan penguatan budaya	Sistem Sustainable HRM berkelanjutan

GLOBAL SUSTAINABLE HRM

Strategi Pengelolaan SDM
Berkelanjutan di Era Global

Pengelolaan sumber daya manusia dalam Global Sustainable HRM menggambarkan pergeseran besar dari pendekatan tradisional yang hanya berfokus pada efisiensi dan produktivitas, menuju pendekatan yang lebih manusiawi dan berkelanjutan. Dalam pendekatan ini, HR tidak hanya diposisikan sebagai alat pencapai target organisasi, tetapi juga sebagai pengelola yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, tanggung jawab sosial, serta dampak terhadap lingkungan.

Perubahan dunia kerja yang dipengaruhi oleh digitalisasi, krisis iklim, serta tuntutan ESG dan SDGs membuat peran HR semakin luas dan strategis. HR kini dituntut untuk membangun sistem kerja yang adil, inklusif, dan adaptif, mulai dari rekrutmen berbasis nilai, pengembangan green skills, hingga manajemen kinerja yang berorientasi jangka panjang. Di tengah tantangan teknologi seperti AI, bias algoritma, dan isu privasi data, HR berperan menjaga keseimbangan antara kemajuan organisasi dan nilai kemanusiaan agar dunia kerja tetap sehat, adil, dan berkelanjutan.



**Arjuna
Indonesia
Mendunia**
YOUR SOLUTION TO LEVEL UP

PT. ARJUNA INDONESIA MENDUNIA
Griya Sukatani Indah C2 No. 8, Sukarukun,
Sukatani, Kab. Bekasi - Jawa Barat.
CS : +62-812-9085-7330
Email : info@penerbitarjunaindonesia.com

