

Sumber Daya Manusia Berkelanjutan Menyeimbangkan Manusia, Bisnis, dan Bumi

Dr. Dra. Ec., Siti Rosyafah, M.M.



PT. GHANI PRESS GROUP

Sumber Daya Manusia Berkelanjutan: Menyeimbangkan Manusia, Bisnis, dan Bumi

Penulis:

Dr. Dra. Ec., Siti Rosyafah, M.M.

Desain Cover:

Umar Khasan

Layouter:

Tyas Dzawil Istiqomah

Editor Naskah:

Dr. Wanda Gema P.A. Hidayat, SMB., MM.

Anggota IKAPI: No. 468/JTI/2026

Diterbitkan oleh: PT GHANI PRESS GROUP

Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Rosyafah, Siti

Sumber Daya Manusia Berkelanjutan:
Menyeimbangkan Manusia, Bisnis, dan Bumi 2026
/penulis, Siti Rosyafah, Lamongan: PT. Ghani Press
Group, 2026.

V + 101 hlm; 14 x 21 cm

ISBN 978-634-97317-9-9

1. Manajemen personalia

I. Judul

658.3 [23]

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

- a. 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 Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- b. 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 Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- c. 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 Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- d. 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 Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan atas terselesaikannya buku referensi "Sumber Daya Manusia Berkelanjutan: Menyeimbangkan Manusia, Bisnis, dan Bumi" ini dapat terselesaikan. Buku ini lahir dari keprihatinan sekaligus optimisme penulis terhadap arah pengelolaan sumber daya manusia di tengah tuntutan keberlanjutan yang semakin mendesak, ketika organisasi tidak lagi dapat mengukur keberhasilannya semata dari kinerja finansial, melainkan juga dari kontribusinya terhadap kesejahteraan manusia dan kelestarian lingkungan. Buku ini disusun secara sistematis dalam sepuluh bab, dimulai dari fondasi konseptual mengenai Triple Bottom Line dan landasan teori manajemen sumber daya manusia berkelanjutan (Bab 1–2), dilanjutkan dengan penerapannya pada fungsi-fungsi inti SDM seperti perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, serta kompensasi dan kesejahteraan (Bab 3–7), hingga pembahasan mengenai kesehatan dan keselamatan kerja, tanggung jawab sosial dan etika, serta diakhiri dengan pengukuran dan pelaporan keberlanjutan SDM sebagai penutup (Bab 8–10).

Melalui buku ini, penulis berharap dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan wacana akademik sekaligus panduan praktis bagi mahasiswa, akademisi, praktisi SDM, maupun pengambil kebijakan yang ingin memahami dan menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung penyelesaian buku ini, dan semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi upaya bersama mewujudkan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih berkelanjutan.

Surabaya, September 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I	
PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN.....	1
BAB II	
LANDASAN TEORI DAN KONSEP	13
BAB III	
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN.....	23
BAB IV	
REKRUTMEN DAN SELEKSI BERKELANJUTAN	33
BAB V	
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN BERKELANJUTAN ...	43
BAB VI	
MANAJEMEN KINERJA BERKELANJUTAN	51
BAB VII	
KOMPENSASI DAN KESEJAHTERAAN BERKELANJUTAN.....	59

BAB VIII
KESEHATAN, KESELAMATAN, DAN LINGKUNGAN
KERJA.....67

BAB IX
TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA SDM..... 75

BAB X
PENGUKURAN DAN PELAPORAN KEBERLANJUTAN
SDM 83

DAFTAR PUSTAKA 91

BIODATA PENULIS 101

BAB I

PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN

❖ Latar Belakang dan Urgensi Keberlanjutan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Isu keberlanjutan (*sustainability*) telah bergeser dari sekadar wacana etis menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi di berbagai sektor. Krisis lingkungan global, meningkatnya tekanan regulasi, serta perubahan ekspektasi pemangku kepentingan mendorong organisasi untuk tidak lagi memandang kinerja semata-mata dari sisi finansial. Elkington (1997) memperkenalkan gagasan bahwa keberhasilan organisasi seharusnya diukur melalui tiga dimensi yang saling terkait, yaitu keuntungan ekonomi, kesejahteraan sosial, dan kelestarian lingkungan, yang kemudian dikenal luas sebagai kerangka *Triple Bottom Line*. Gagasan ini secara bertahap merambah ke berbagai bidang manajemen, termasuk manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Dalam konteks MSDM, urgensi keberlanjutan muncul dari kesadaran bahwa praktik pengelolaan tenaga kerja yang hanya berorientasi pada efisiensi jangka pendek dapat menimbulkan konsekuensi negatif yang tidak diinginkan. Ehnert (2009) menegaskan bahwa MSDM berkelanjutan hadir sebagai respons terhadap dampak merugikan dari sistem kerja berkinerja tinggi (*high-performance work systems*) dan intensifikasi kerja yang

berlebihan terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Ketika organisasi menuntut produktivitas tinggi tanpa memperhatikan kapasitas pemulihan sumber daya manusia, yang terjadi adalah penurunan kualitas modal manusia dalam jangka panjang, meskipun kinerja jangka pendek tampak positif.

Perspektif ini sejalan dengan gagasan sistem kerja berkelanjutan (*sustainable work systems*) yang dikemukakan Docherty, Forslin, dan Shani (2002), yang menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan produksi dan pemulihan sumber daya manusia agar organisasi dapat terus beroperasi tanpa menguras kapasitas karyawannya. Mariappanadar (2003) memperkuat argumen ini dengan mengidentifikasi dilema keberlanjutan dan ketidakberlanjutan dalam strategi SDM, misalnya pada praktik perampingan (*retrenchment*) yang secara jangka pendek menghemat biaya, tetapi dapat menimbulkan kerugian sosial dan psikologis bagi karyawan yang terkena dampak maupun yang bertahan.

Urgensi keberlanjutan dalam MSDM juga didorong oleh meningkatnya tuntutan pelaporan keberlanjutan perusahaan. Ehnert dan Harry (2012) mencatat bahwa perkembangan MSDM berkelanjutan merupakan bagian dari tren yang lebih luas, ketika organisasi multinasional mulai mengomunikasikan kontribusi fungsi SDM terhadap agenda keberlanjutan perusahaan. Dengan demikian, MSDM tidak lagi dipandang sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai mitra strategis yang turut menentukan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang, baik dari sisi manusia, sosial, maupun lingkungan.

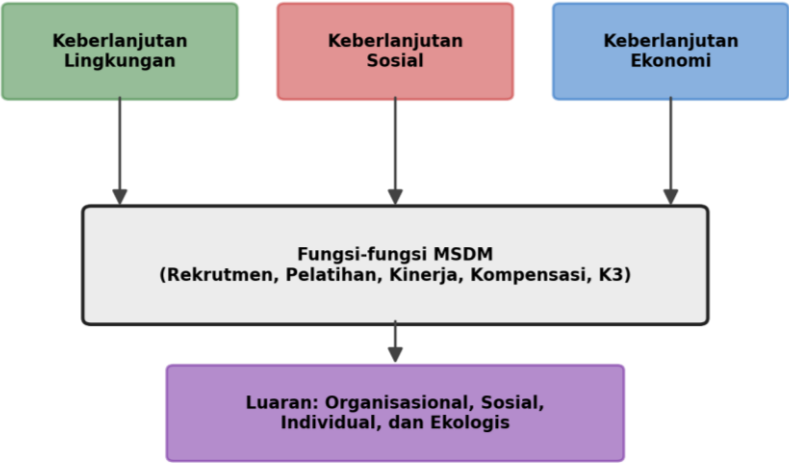
❖ Definisi dan Ruang Lingkup *Sustainable Human Resource Management*

Sebagai konsep yang relatif baru, *Sustainable Human Resource Management* (Sustainable HRM) memiliki keragaman definisi dalam literatur. Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, dan Muller-Camen (2016) mendefinisikan MSDM berkelanjutan sebagai adopsi strategi dan praktik SDM yang memungkinkan tercapainya tujuan finansial, sosial, dan ekologis, dengan dampak baik di dalam maupun di luar organisasi, dalam cakrawala waktu jangka panjang, sekaligus mengendalikan efek samping dan umpan balik negatif yang tidak diinginkan.

Kramar (2014) memberikan penekanan yang sedikit berbeda dengan mendefinisikan MSDM berkelanjutan sebagai pola strategi dan praktik SDM, baik yang direncanakan maupun yang muncul secara alami, yang bertujuan mencapai tujuan finansial, sosial, dan ekologis, sekaligus mereproduksi basis sumber daya manusia organisasi dalam jangka panjang. Definisi ini menegaskan bahwa MSDM berkelanjutan tidak hanya berorientasi pada pencapaian hasil, tetapi juga pada keberlangsungan (regenerasi) sumber daya manusia itu sendiri sebagai basis keunggulan bersaing organisasi di masa depan.

Ruang lingkup Sustainable HRM mencakup integrasi tiga dimensi keberlanjutan ke dalam seluruh fungsi SDM, mulai dari perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, hingga keselamatan dan kesehatan kerja. Gambar 1 menggambarkan bagaimana ketiga pilar tersebut

terintegrasi ke dalam berbagai fungsi MSDM dan menghasilkan luaran pada empat tataran.



Gambar 1. Model Integrasi Keberlanjutan ke dalam Fungsi MSDM
Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Ehnert (2009) dan Kramar (2014)

Kramar (2014) secara khusus mengidentifikasi empat jenis luaran yang menjadi sasaran MSDM berkelanjutan, yaitu luaran organisasional, sosial, individual, dan ekologis, sebagaimana dirangkum pada Tabel 1.

Tabel 1. Empat Jenis Luarannya Sustainable HRM

Jenis Luarannya	Deskripsi Singkat
Organisasional	Kinerja dan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang, termasuk produktivitas dan reputasi

Sosial	Kontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat, keadilan, dan hubungan industrial yang sehat
Individual	Kesehatan, keterampilan, <i>employability</i> , dan kesejahteraan karyawan secara perorangan
Ekologis	Kontribusi praktik SDM terhadap pelestarian lingkungan dan pengurangan dampak ekologis

Sumber: diolah oleh penulis dari Kramar (2014)

Perlu dicatat bahwa Sustainable HRM memiliki irisan, namun tidak identik, dengan konsep *Green Human Resource Management* (*Green HRM*). Jackson, Renwick, Jabbour, dan Muller-Camen (2011) serta Renwick, Redman, dan Maguire (2013) memfokuskan *Green HRM* secara lebih spesifik pada integrasi praktik SDM dengan tujuan manajemen lingkungan, misalnya pelatihan hijau (*green training*) dan penghematan energi. Sustainable HRM memiliki cakupan yang lebih luas karena turut mempertimbangkan dimensi sosial dan keberlangsungan sumber daya manusia secara menyeluruh, tidak terbatas pada dimensi lingkungan semata.

❖ Perbedaan MSDM Konvensional dan MSDM Berkelanjutan

Untuk memahami kontribusi konseptual Sustainable HRM, penting untuk membandingkannya dengan pendekatan MSDM konvensional maupun MSDM strategis (*Strategic HRM*) yang selama ini mendominasi praktik dan literatur. Kramar (2014) berargumen bahwa MSDM strategis, meskipun berhasil mengaitkan praktik SDM dengan strategi bisnis, cenderung mengukur keberhasilan semata dari kontribusinya terhadap kinerja finansial jangka pendek, tanpa mempertimbangkan secara memadai dampak sosial dan ekologis dari praktik tersebut.

Tabel 2 merangkum perbedaan mendasar antara kedua pendekatan tersebut pada beberapa dimensi utama, meliputi orientasi waktu, tujuan utama, pandangan terhadap karyawan, ukuran keberhasilan, cakupan dampak yang diperhitungkan, serta sikap terhadap praktik kerja intensif.

Tabel 2. Perbandingan MSDM Konvensional dan MSDM Berkelanjutan

Dimensi	MSDM Konvensional	MSDM Berkelanjutan
Orientasi waktu	Jangka pendek hingga menengah, berfokus pada	Jangka panjang, memperhitungkan regenerasi sumber daya manusia lintas generasi

	target kinerja periode berjalan	
Tujuan utama	Efisiensi biaya tenaga kerja dan pencapaian target produktivitas	Keseimbangan tujuan ekonomi, sosial, dan ekologis secara simultan
Pandangan terhadap karyawan	Karyawan sebagai sumber daya (<i>resource</i>) yang dapat dieksploitasi untuk efisiensi	Karyawan sebagai aset yang perlu diregenerasi dan dijaga keberlanjutannya
Ukuran keberhasilan	Produktivitas, laba, dan penurunan biaya SDM	Kinerja finansial, kesejahteraan karyawan, dan dampak lingkungan
Dampak yang diperhitungkan	Dampak internal organisasi (<i>intended outcomes</i>)	Dampak internal dan eksternal, termasuk efek samping yang tidak diinginkan (<i>unintended side effects</i>)

Pendekatan terhadap praktik kerja intensif	Menerima praktik kerja berkinerja tinggi tanpa mengevaluasi dampak jangka panjang terhadap kesehatan karyawan	Mengevaluasi dan mengurangi potensi kerugian (<i>harm</i>) dari praktik kerja intensif terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan
--	---	--

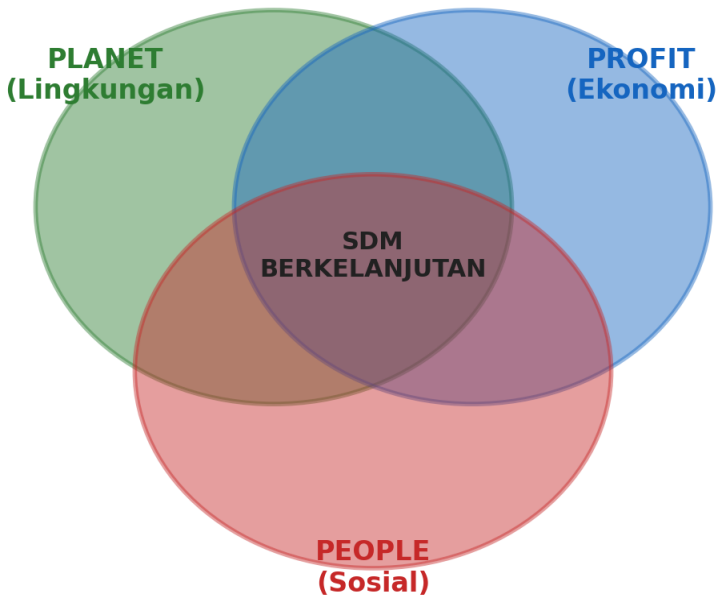
Sumber: diolah oleh penulis dari Ehnert (2009) dan Kramar (2014)

Perbedaan yang paling mendasar terletak pada cara pandang terhadap karyawan. Pada MSDM konvensional, karyawan sering diposisikan sebagai salah satu faktor produksi yang dapat dioptimalkan untuk efisiensi. Sebaliknya, dalam MSDM berkelanjutan, karyawan dipandang sebagai basis sumber daya (HR base) yang harus terus direproduksi dan dijaga kapasitasnya, sehingga organisasi dapat terus mengandalkan tenaga kerja yang kompeten dan sehat dalam jangka panjang (Kramar, 2014).

❖ Kerangka *Triple Bottom Line (People, Planet, Profit)*

Kerangka *Triple Bottom Line* yang dipopulerkan Elkington (1997) melalui karyanya *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* menjadi salah satu landasan konseptual paling berpengaruh dalam mengintegrasikan keberlanjutan ke berbagai fungsi manajemen, termasuk MSDM. Kerangka ini menekankan bahwa organisasi perlu memperhatikan tiga dimensi secara seimbang, yaitu people (dampak sosial terhadap manusia), planet (dampak terhadap lingkungan), dan profit (kinerja ekonomi), bukan hanya berfokus pada satu dimensi finansial semata.

Gambar 2 mengilustrasikan irisan ketiga dimensi tersebut, di mana MSDM berkelanjutan diposisikan tepat pada titik temu ketiganya. Dalam konteks fungsi SDM, dimensi profit tercermin pada kontribusi praktik SDM terhadap produktivitas dan kinerja finansial organisasi; dimensi people tercermin pada kesejahteraan, keadilan, dan pengembangan karyawan; sementara dimensi planet tercermin pada bagaimana praktik SDM mendukung perilaku ramah lingkungan di tempat kerja.



Gambar 2. Kerangka *Triple Bottom Line* dalam MSDM Berkelanjutan

Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Elkington (1997)

Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, dan Muller-Camen (2016) menunjukkan melalui studi komparatif terhadap praktik pelaporan perusahaan-perusahaan besar dunia bahwa semakin banyak organisasi yang secara eksplisit melaporkan kontribusi fungsi SDM terhadap ketiga dimensi *Triple Bottom Line* tersebut, sebagai bagian dari laporan keberlanjutan (*sustainability report*) mereka. Hal ini menegaskan bahwa kerangka *Triple Bottom Line* bukan sekadar konsep akademis, melainkan telah menjadi acuan praktis bagi organisasi dalam merumuskan dan mengomunikasikan strategi SDM yang berkelanjutan.

Dengan memahami latar belakang, definisi, ruang lingkup, perbedaan dengan pendekatan konvensional, serta kerangka *Triple Bottom Line* yang telah diuraikan pada bab ini, pembaca memperoleh fondasi konseptual yang diperlukan untuk memahami pembahasan lebih lanjut mengenai penerapan MSDM berkelanjutan pada berbagai fungsi SDM yang akan dibahas pada bab-bab berikutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KONSEP

❖ Teori Stakeholder dan Sumber Daya Manusia

Salah satu landasan konseptual utama dalam memahami MSDM berkelanjutan adalah teori stakeholder (*stakeholder theory*) yang dikembangkan Freeman (1984) dalam karyanya *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Freeman mendefinisikan stakeholder sebagai kelompok atau individu mana pun yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi. Definisi ini secara fundamental mengubah cara pandang terhadap keberhasilan organisasi, dari yang semula hanya berorientasi pada kepentingan pemegang saham (*shareholder*), menjadi mempertimbangkan kepentingan berbagai pihak yang lebih luas.

Donaldson dan Preston (1995) memperkuat kerangka ini dengan menjelaskan bahwa teori stakeholder dapat dipahami dari tiga perspektif yang saling melengkapi, yaitu deskriptif, instrumental, dan normatif. Perspektif normatif menekankan bahwa setiap pemangku kepentingan, termasuk karyawan, memiliki kepentingan intrinsik yang patut dihormati, terlepas dari kontribusinya terhadap kinerja finansial organisasi. Pandangan ini menjadi dasar penting bagi MSDM berkelanjutan, karena menegaskan bahwa karyawan bukan sekadar alat

produksi, melainkan pemangku kepentingan primer yang kesejahteraannya menjadi tanggung jawab organisasi.

Dalam konteks fungsi SDM, teori stakeholder mendorong organisasi untuk merancang kebijakan yang menyeimbangkan kepentingan berbagai pihak, baik internal maupun eksternal. Tabel 3 merangkum kategori pemangku kepentingan yang relevan bagi perumusan kebijakan SDM berkelanjutan beserta kepentingan utama masing-masing.

Tabel 3. Kategori Pemangku Kepentingan yang Relevan bagi MSDM Berkelanjutan

Kategori	Contoh Pemangku Kepentingan	Kepentingan Utama terhadap Fungsi SDM
Internal	Karyawan, manajer lini, serikat pekerja	Upah yang adil, keselamatan kerja, pengembangan karier, keseimbangan kerja-hidup
Eksternal ekonomi	Pemegang saham, investor, mitra bisnis	Produktivitas tenaga kerja, efisiensi biaya SDM, keberlangsungan operasi
Eksternal sosial	Komunitas lokal, calon karyawan, masyarakat umum	Kesempatan kerja yang adil, kontribusi terhadap pengembangan masyarakat

Eksternal regulasi	Pemerintah, lembaga pengawas ketenagakerjaan	Kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan dan standar keselamatan kerja
--------------------	--	---

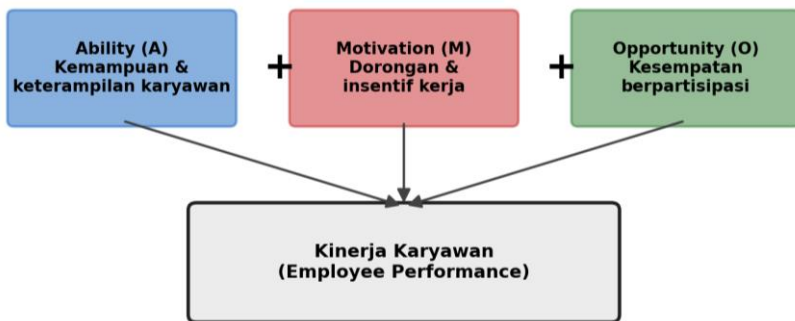
Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan Freeman (1984) dan Donaldson & Preston (1995)

Penerapan teori stakeholder dalam MSDM berkelanjutan berimplikasi pada perlunya organisasi memperluas ukuran keberhasilan fungsi SDM, tidak hanya dari sisi produktivitas dan efisiensi biaya, tetapi juga dari sejauh mana kebijakan SDM mampu mengakomodasi kepentingan karyawan, komunitas, dan regulator secara berimbang dan berkeadilan.

❖ **Teori *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO)**

Teori AMO merupakan salah satu kerangka paling berpengaruh dalam menjelaskan hubungan antara praktik SDM dan kinerja karyawan. Model ini pertama kali dirintis oleh Bailey (1993) dan kemudian dikembangkan secara lebih sistematis oleh Appelbaum, Bailey, Berg, dan Kalleberg (2000) melalui penelitian mereka mengenai sistem kerja berkinerja tinggi (*high-performance work systems*). Menurut teori ini, kinerja karyawan merupakan fungsi dari tiga komponen utama, yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan untuk berpartisipasi (*opportunity*), yang secara sederhana dapat dirumuskan sebagai $P = f(A, M, O)$.

Boxall dan Purcell (2003) memperluas penerapan model AMO ke dalam konteks strategi SDM dengan menjelaskan bahwa organisasi perlu merancang praktik SDM secara berimbang pada ketiga komponen tersebut. Praktik seperti rekrutmen selektif dan pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan; sistem kompensasi dan pengakuan berkontribusi terhadap motivasi; sementara desain pekerjaan yang partisipatif dan pemberdayaan berkontribusi terhadap terciptanya kesempatan bagi karyawan untuk menunjukkan kompetensinya.



Gambar 3. Model AMO (*Ability-Motivation-Opportunity*)

Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg (2000)

Relevansi teori AMO terhadap MSDM berkelanjutan terletak pada penekanannya bahwa ketiga komponen tersebut harus dibangun secara berkelanjutan, bukan sekadar untuk mengejar hasil jangka pendek. Ehnert (2009) mengingatkan bahwa penerapan praktik kerja berkinerja tinggi tanpa memperhatikan kapasitas

pemulihan karyawan dapat menimbulkan kelelahan kerja dan penurunan kesejahteraan, sehingga justru mengikis komponen ability dan motivation dalam jangka panjang. Oleh karena itu, MSDM berkelanjutan menuntut agar peningkatan ketiga komponen AMO dilakukan dengan tetap menjaga kesehatan dan keseimbangan hidup-kerja karyawan.

❖ ***Resource-Based View* dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Resource-Based View (RBV) yang dikembangkan Barney (1991) menjadi landasan teori strategis paling banyak digunakan untuk menjelaskan bagaimana sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*). Barney (1991) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari sumber daya yang memenuhi empat kriteria, yaitu bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak tergantikan (*non-substitutable*), yang secara populer dikenal sebagai kriteria VRIN.

Wright dan McMahan (1992) menjadi salah satu pihak pertama yang secara sistematis menerapkan RBV ke dalam bidang MSDM strategis, dengan menunjukkan bahwa sumber daya manusia berpotensi memenuhi keempat kriteria VRIN tersebut, terutama karena keterampilan, pengetahuan, dan hubungan kerja yang terbentuk dalam suatu organisasi bersifat unik dan sulit direplikasi oleh pesaing. Argumen ini kemudian diperkuat oleh Wright, McMahan, dan McWilliams (1994) yang

secara eksplisit menegaskan bahwa sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan, sepanjang organisasi mampu mengelola modal manusianya secara strategis.

Tabel 4 menguraikan penerapan keempat kriteria VRIN pada konteks modal manusia dalam kerangka MSDM berkelanjutan.

Tabel 4. Penerapan Kriteria VRIN pada Modal Manusia

Kriteria VRIN	Definisi Singkat	Penerapan pada Modal Manusia
<i>Valuable</i> (bernilai)	Sumber daya memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi atau efektivitas	Kompetensi karyawan yang meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan
<i>Rare</i> (langka)	Sumber daya tidak dimiliki secara luas oleh pesaing	Keahlian spesifik atau pengetahuan tacit yang sulit ditemukan di pasar tenaga kerja
<i>Inimitable</i> (sulit ditiru)	Sumber daya sulit direplikasi karena kompleksitas sosial atau sejarah unik	Budaya organisasi dan hubungan kerja yang terbentuk dari proses pengembangan SDM jangka panjang

<i>Non-substitutable</i> (tidak tergantikan)	Tidak ada sumber daya alternatif yang setara	Modal manusia dengan kombinasi keterampilan dan komitmen yang unik terhadap organisasi
---	--	--

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan Barney (1991) dan Wright & McMahan (1992)

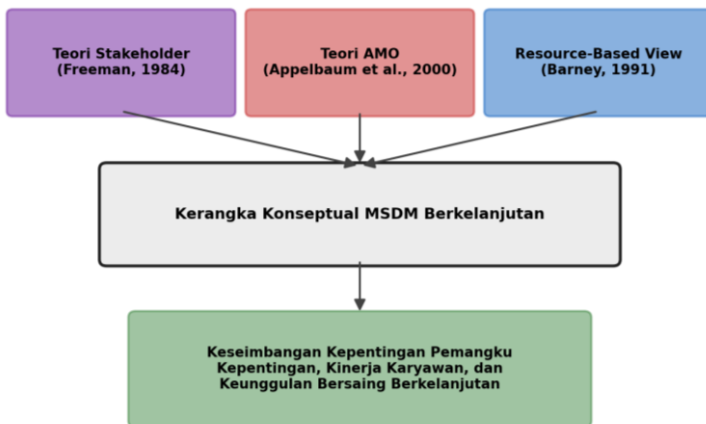
Wright, Dunford, dan Snell (2001) selanjutnya menekankan bahwa RBV tidak hanya relevan untuk menjelaskan nilai strategis modal manusia semata, tetapi juga menyoroti pentingnya kapabilitas organisasional dan proses SDM yang memungkinkan modal manusia tersebut dikelola secara efektif dan berkelanjutan dari waktu ke waktu. Perspektif ini sejalan dengan prinsip regenerasi sumber daya manusia yang menjadi inti dari MSDM berkelanjutan, karena keunggulan bersaing yang ber-sumber dari manusia hanya dapat dipertahankan apabila organisasi terus berinvestasi dalam pengembangan dan pemeliharaan kapasitas karyawannya.

❖ Model Integrasi Keberlanjutan dalam Fungsi Sumber Daya Manusia

Ketiga landasan teori yang telah diuraikan, yaitu teori stakeholder, teori AMO, dan *Resource-Based View*, memberikan sudut pandang yang saling melengkapi dalam menjelaskan MSDM berkelanjutan. Teori stakeholder menekankan pentingnya keseimbangan kepentingan berbagai pihak sebagai landasan etis dan legitimasi sosial organisasi. Teori AMO menjelaskan

mekanisme di tingkat individu mengenai bagaimana praktik SDM memengaruhi kinerja karyawan secara berkelanjutan. Sementara itu, *Resource-Based View* menjelaskan bagaimana modal manusia yang dikelola secara berkelanjutan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing jangka panjang bagi organisasi.

Kramar (2014) menegaskan bahwa MSDM berkelanjutan pada dasarnya merupakan pendekatan yang bersifat multi-teoretis, karena harus mempertimbangkan secara simultan tujuan finansial, sosial, dan ekologis, sekaligus menjaga keberlangsungan basis sumber daya manusia organisasi. Dengan demikian, ketiga teori tersebut dapat diintegrasikan ke dalam satu kerangka konseptual yang menjadi fondasi analisis pada bab-bab selanjutnya, sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 4.



Gambar 4. Kerangka Integratif Landasan Teori MSDM Berkelanjutan

Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Freeman (1984), Appelbaum et al. (2000), dan Barney (1991)

Kerangka integratif ini menunjukkan bahwa praktik MSDM berkelanjutan yang efektif perlu dirancang dengan memperhatikan tiga hal sekaligus, yaitu keseimbangan kepentingan pemangku kepentingan (*stakeholder theory*), penguatan kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan secara berkelanjutan (teori AMO), serta pengelolaan modal manusia sebagai sumber daya strategis yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (*Resource-Based View*). Ketiga elemen ini akan menjadi rujukan konseptual dalam pembahasan penerapan MSDM berkelanjutan pada berbagai fungsi SDM di bab-bab berikutnya, mulai dari perencanaan, rekrutmen, pelatihan, hingga manajemen kinerja dan kompensasi.

BAB III

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN

❖ Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja Jangka Panjang

Perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*) merupakan titik awal dari keseluruhan siklus MSDM berkelanjutan. Bulla dan Scott (1994) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai proses untuk memastikan bahwa kebutuhan sumber daya manusia suatu organisasi teridentifikasi dengan baik dan rencana disusun untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Definisi ini menegaskan bahwa perencanaan SDM bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan proses strategis yang menjembatani tujuan bisnis jangka panjang dengan ketersediaan tenaga kerja.

Reilly (2003) memperluas pengertian ini melalui konsep *workforce planning*, yang didefinisikan sebagai proses ketika organisasi berupaya memperkirakan permintaan tenaga kerja serta mengevaluasi ukuran, sifat, dan sumber pasokan yang diperlukan untuk memenuhi permintaan tersebut. Dalam konteks MSDM berkelanjutan, analisis kebutuhan tenaga kerja perlu dilakukan dengan cakrawala waktu yang lebih panjang dibandingkan perencanaan SDM konvensional, karena harus mengantisipasi perubahan teknologi, demografi, dan

tuntutan keberlanjutan yang memengaruhi jenis kompetensi yang dibutuhkan di masa depan.

Secara umum, proses analisis kebutuhan tenaga kerja jangka panjang terdiri atas empat tahap utama, yaitu peramalan permintaan tenaga kerja, analisis pasokan tenaga kerja internal, analisis kesenjangan, dan penyusunan rencana aksi SDM, sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 5.



Gambar 5. Alur Proses Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja Jangka Panjang

Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Reilly (2003)

Tabel 5 menguraikan kegiatan utama pada setiap tahap tersebut beserta fokus keberlanjutan yang perlu diperhatikan agar proses perencanaan tenaga kerja tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan jangka pendek, tetapi juga menjaga keberlangsungan basis sumber daya manusia organisasi dalam jangka panjang, sejalan dengan prinsip regenerasi yang dikemukakan Kramar (2014).

Tabel 5. Tahapan Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja Jangka Panjang dan Fokus Keberlanjutannya

Tahap	Kegiatan Utama	Fokus Keberlanjutan
Peramalan permintaan	Memproyeksikan jumlah dan kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan berdasarkan rencana bisnis jangka panjang	Mempertimbangkan tren teknologi, demografi, dan transisi menuju praktik ramah lingkungan
Analisis pasokan internal	Menginventarisasi kompetensi, usia, dan potensi pengembangan karyawan yang ada	Mengidentifikasi risiko kehilangan pengetahuan (<i>knowledge loss</i>) akibat purna tugas
Analisis kesenjangan	Membandingkan proyeksi kebutuhan dengan ketersediaan pasokan internal	Menyoroti kesenjangan keterampilan hijau dan kompetensi masa depan
Rencana aksi SDM	Merumuskan strategi rekrutmen, pengembangan, atau realokasi tenaga kerja	Memastikan strategi tidak mengorbankan kesejahteraan karyawan demi efisiensi jangka pendek

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan Reilly (2003) dan Kramar (2014)

Salah satu tantangan utama dalam analisis kebutuhan tenaga kerja berkelanjutan adalah memastikan bahwa proyeksi kebutuhan tidak hanya didasarkan pada tren historis, tetapi juga mempertimbangkan risiko jangka panjang seperti hilangnya pengetahuan (*knowledge loss*) akibat purna tugas karyawan senior, serta kebutuhan keterampilan baru yang muncul akibat transisi menuju praktik bisnis yang lebih ramah lingkungan.

❖ **Perencanaan Suksesi dan Keberlanjutan Organisasi**

Perencanaan suksesi (*succession planning*) merupakan salah satu wujud nyata dari prinsip regenerasi sumber daya manusia dalam MSDM berkelanjutan. Rothwell (2010) mendefinisikan perencanaan suksesi sebagai proses sistematis ketika organisasi menerapkan prosedur tertentu untuk memastikan identifikasi, pengembangan, dan retensi jangka panjang individu-individu berbakat. Lebih lanjut, Rothwell (2010) menegaskan bahwa program perencanaan suksesi dan manajemen (*succession planning and management/SP&M*) merupakan upaya yang disengaja dan sistematis untuk menjamin kesinambungan kepemimpinan pada posisi-posisi kunci, sekaligus mempertahankan dan mengembangkan modal intelektual serta modal pengetahuan organisasi untuk masa depan.

Penting untuk dicatat bahwa perencanaan suksesi tidak boleh dibatasi hanya pada posisi manajerial. Rothwell (2010) menekankan bahwa upaya perencanaan suksesi yang efektif juga perlu menjangkau posisi kritis pada jenjang profesional, teknis, maupun operasional, mengingat hilangnya karyawan pada posisi-posisi tersebut

dapat sama merugikannya bagi keberlangsungan organisasi. Pandangan ini sejalan dengan semangat MSDM berkelanjutan yang memandang seluruh lapisan tenaga kerja sebagai basis sumber daya yang perlu dijaga keberlangsungannya, bukan hanya kelompok elite manajerial.

Tabel 6 merangkum tahapan umum dalam proses perencanaan suksesi yang dapat diadopsi organisasi untuk menjamin keberlanjutan kepemimpinan dan keahlian kritis.

Tabel 6. Tahapan Proses Perencanaan Suksesi

Tahap	Deskripsi
Analisis kebutuhan jabatan kritis	Mengidentifikasi posisi kunci yang memiliki dampak signifikan terhadap keberlangsungan organisasi
Identifikasi talenta potensial	Menetapkan kriteria dan mengidentifikasi karyawan dengan potensi untuk mengisi posisi kritis di masa depan
Penilaian kesiapan (<i>readiness assessment</i>)	Mengevaluasi kesiapan kandidat melalui asesmen kompetensi dan rekam jejak kinerja
Pengembangan terarah	Menyediakan penugasan, pembinaan (<i>coaching</i>), dan pelatihan untuk mempersiapkan kandidat

Evaluasi dan pembaruan berkelanjutan	Meninjau ulang rencana suksesi secara berkala agar tetap relevan dengan perubahan strategi organisasi
--------------------------------------	---

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan Rothwell (2010)

Perencanaan suksesi yang dijalankan secara konsisten memberikan kontribusi langsung terhadap keberlanjutan organisasi, karena memastikan bahwa pengetahuan dan kompetensi kritis tidak hilang ketika terjadi pergantian karyawan, sekaligus memberikan jalur pengembangan karier yang jelas bagi karyawan potensial, sehingga turut mendukung motivasi dan retensi jangka panjang sebagaimana dijelaskan dalam teori AMO pada Bab 2.

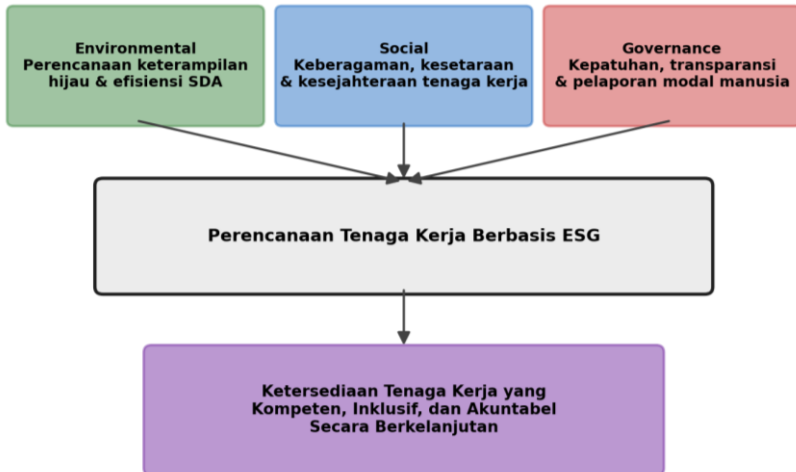
❖ ***Workforce Planning Berbasis ESG (Environmental, Social, Governance)***

Perkembangan terbaru dalam praktik perencanaan SDM menunjukkan semakin kuatnya integrasi kerangka *Environmental, Social, and Governance* (ESG) ke dalam proses perencanaan tenaga kerja. Salah satu acuan penting dalam hal ini adalah standar ISO 30414:2018 yang diterbitkan oleh International Organization for Standardization, yang menyediakan pedoman pelaporan modal manusia baik untuk kebutuhan internal maupun eksternal, mencakup sebelas area utama seperti komposisi tenaga kerja, keberagaman, kepemimpinan, produktivitas, serta perencanaan suksesi (International Organization for Standardization, 2018).

Selain itu, *Global Reporting Initiative* melalui standar GRI 401: Employment mewajibkan organisasi pelapor untuk mengungkapkan informasi terkait dampak ketenagakerjaan, termasuk data perekrutan karyawan baru, tingkat perputaran karyawan (*turnover*), serta tunjangan yang diberikan kepada karyawan tetap dibandingkan karyawan paruh waktu (*Global Reporting Initiative*, 2016). Standar-standar ini mendorong fungsi perencanaan SDM untuk tidak hanya berorientasi pada efisiensi kuantitatif, tetapi juga pada akuntabilitas dan transparansi dampak sosial dari kebijakan ketenagakerjaan.

Dengan mengintegrasikan dimensi ESG, perencanaan tenaga kerja perlu mempertimbangkan tiga aspek sekaligus, yaitu dimensi environmental melalui proyeksi kebutuhan keterampilan hijau, dimensi social melalui perhatian terhadap keberagaman dan kesejahteraan tenaga kerja, serta dimensi governance melalui kepatuhan dan transparansi pelaporan modal manusia. Gambar 6 mengilustrasikan kerangka perencanaan tenaga kerja berbasis ESG tersebut.

Integrasi ESG ke dalam perencanaan tenaga kerja pada akhirnya menegaskan kembali prinsip dasar MSDM berkelanjutan yang telah dibahas pada Bab 1 dan Bab 2, yaitu bahwa keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia tidak dapat diukur semata dari efisiensi biaya, melainkan juga dari kontribusinya terhadap keberlanjutan lingkungan, keadilan sosial, dan tata kelola organisasi yang baik dan akuntabel.



Gambar 6. Kerangka Perencanaan Tenaga Kerja Berbasis ESG

Sumber: diadaptasi oleh penulis dari International Organization for Standardization (2018) dan *Global Reporting Initiative* (2016)

Tabel 7 memberikan contoh indikator konkret yang dapat digunakan organisasi untuk mengoperasionalkan ketiga dimensi ESG tersebut ke dalam praktik perencanaan tenaga kerja sehari-hari.

Tabel 7. Contoh Indikator ESG dalam Perencanaan Tenaga Kerja

Dimensi ESG	Contoh Indikator Perencanaan Tenaga Kerja
<i>Environmental</i>	Jumlah kebutuhan tenaga kerja bersertifikasi keterampilan hijau;

	proyeksi kebutuhan pelatihan efisiensi sumber daya
<i>Social</i>	Rasio keberagaman gender dan usia dalam proyeksi rekrutmen; tingkat retensi dan perputaran karyawan (<i>turnover</i>)
<i>Governance</i>	Kepatuhan proses rekrutmen dan suksesi terhadap prinsip non-diskriminasi; transparansi pelaporan modal manusia

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan International Organization for Standardization (2018) dan *Global Reporting Initiative* (2016)

BAB IV

REKRUTMEN DAN SELEKSI BERKELANJUTAN

❖ *Green Recruitment* dan *Employer Branding* Berkelanjutan

Fungsi rekrutmen merupakan titik masuk pertama ketika prinsip keberlanjutan mulai diterapkan pada pengelolaan sumber daya manusia. Renwick, Redman, dan Maguire (2013) menjelaskan bahwa *green recruitment* merupakan salah satu praktik inti *Green HRM*, yaitu upaya menarik kandidat yang memiliki kepedulian dan kompetensi terkait pengelolaan lingkungan melalui penekanan pada kredensial dan komitmen lingkungan organisasi dalam proses perekrutan. Jackson, Renwick, Jabbour, dan Muller-Camen (2011) menambahkan bahwa organisasi yang secara konsisten mengomunikasikan komitmen lingkungannya cenderung lebih menarik bagi kandidat yang memiliki nilai keberlanjutan yang sejalan.

Konsep *employer branding* menjadi kerangka yang relevan untuk memahami bagaimana komitmen keberlanjutan dapat dikomunikasikan kepada calon karyawan. Ambler dan Barrow (1996) mendefinisikan employer brand sebagai paket manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologis yang diberikan oleh suatu pekerjaan dan diasosiasikan dengan perusahaan yang

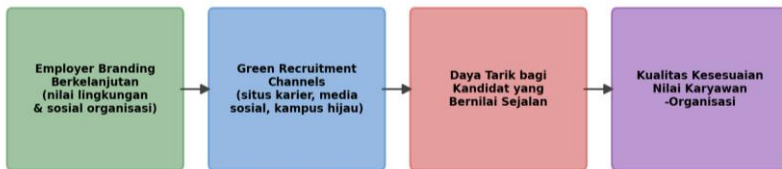
mempekerjakan. Dalam konteks MSDM berkelanjutan, ketiga dimensi manfaat tersebut perlu diperluas untuk turut mencakup nilai-nilai lingkungan dan sosial organisasi, sebagaimana dirangkum pada Tabel 8.

Tabel 8. Dimensi Employer Brand dan Perluasannya dalam Konteks Keberlanjutan

Dimensi Manfaat	Cakupan Menurut Ambler & Barrow (1996)	Perluasan pada <i>Employer Branding</i> Berkelanjutan
Fungsional (<i>functional</i>)	Pengembangan diri, pekerjaan yang bermakna, dan kesempatan belajar	Peluang mengembangkan keterampilan hijau dan kompetensi berkelanjutan
Ekonomi (<i>economic</i>)	Gaji dan imbalan material lainnya	Kompensasi yang adil disertai transparansi praktik ketenagakerjaan
Psikologis (<i>psychological</i>)	Rasa memiliki, arah, dan tujuan dalam bekerja	Kebanggaan bekerja pada organisasi dengan komitmen lingkungan dan sosial yang nyata

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan Ambler & Barrow (1996)

Gambar 7 mengilustrasikan bagaimana *employer branding* berkelanjutan dan saluran *green recruitment* saling berkaitan dalam menarik kandidat yang memiliki nilai sejalan dengan organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kualitas kesesuaian nilai antara karyawan dan organisasi.



Gambar 7. Alur *Green Recruitment* dan *Employer Branding* Berkelanjutan

Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Ambler & Barrow (1996) dan Renwick, Redman, & Maguire (2013)

Melalui *employer branding* yang secara autentik mengomunikasikan komitmen keberlanjutan, organisasi tidak hanya meningkatkan daya tarik di pasar tenaga kerja, tetapi juga melakukan penyaringan awal (*self-selection*) sehingga kandidat yang melamar cenderung memiliki nilai yang lebih sejalan dengan tujuan keberlanjutan organisasi, sebelum memasuki tahap seleksi yang lebih formal.

❖ Kriteria Seleksi Berbasis Nilai Keberlanjutan

Setelah tahap rekrutmen menjaring kandidat, tahap seleksi menjadi mekanisme untuk menilai kesesuaian antara individu dengan organisasi secara lebih mendalam. Kristof (1996) mengemukakan konsep *person-organization fit*

sebagai kompatibilitas antara individu dan organisasi, yang terjadi ketika salah satu pihak memenuhi kebutuhan pihak lain, atau ketika keduanya memiliki karakteristik fundamental yang serupa, khususnya dalam hal kesesuaian nilai (*value congruence*). Konsep ini memberikan landasan penting bagi seleksi berbasis nilai keberlanjutan, karena menegaskan bahwa kecocokan nilai antara karyawan dan organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja, retensi, dan kinerja jangka panjang.

Dalam praktiknya, penerapan kriteria seleksi berbasis nilai keberlanjutan berarti memperluas fokus asesmen yang semula hanya menitikberatkan pada kesesuaian pekerjaan (*person-job fit*) berupa keterampilan teknis, menjadi turut mempertimbangkan kesesuaian nilai individu terhadap prinsip keberlanjutan organisasi. Tabel 9 membandingkan pendekatan seleksi konvensional dengan pendekatan berbasis nilai keberlanjutan pada beberapa aspek utama.

Tabel 9. Perbandingan Kriteria Seleksi Konvensional dan Berbasis Nilai Keberlanjutan

Aspek Seleksi	Pendekatan Konvensional	Pendekatan Berbasis Nilai Keberlanjutan
Fokus utama penilaian	Kesesuaian pekerjaan (<i>person-job fit</i>): keterampilan teknis dan pengalaman	Kesesuaian nilai individu-organisasi (<i>person-organization fit</i>) selain kompetensi teknis

Kriteria tambahan	Jarang menyertakan nilai etis atau lingkungan secara eksplisit	Kepedulian terhadap isu lingkungan, integritas, dan tanggung jawab sosial
Metode asesmen	Wawancara dan tes kompetensi teknis	Ditambah wawancara berbasis nilai dan studi kasus dilema etis/keberlanjutan
Tujuan jangka panjang	Memenuhi kebutuhan jabatan saat ini	Membangun basis karyawan yang selaras dengan tujuan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan Kristof (1996)

Penerapan kriteria seleksi semacam ini perlu dilakukan secara hati-hati agar tidak menimbulkan diskriminasi terselubung terhadap kandidat yang kompeten namun belum memiliki paparan luas terhadap isu keberlanjutan. Oleh karena itu, proses seleksi berbasis nilai keberlanjutan idealnya disertai dengan kriteria yang terstruktur dan dapat diukur secara objektif, bukan sekadar penilaian subjektif pewawancara.

❖ ***Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)* dalam Rekrutmen**

Dimensi sosial dari MSDM berkelanjutan menuntut agar proses rekrutmen dan seleksi tidak hanya efisien, tetapi juga adil dan inklusif. Cox dan Blake (1991) menjadi salah satu rujukan awal yang secara eksplisit mengaitkan pengelolaan keberagaman budaya (*cultural diversity*) dengan keunggulan kompetitif organisasi, melalui enam dimensi, antara lain efisiensi biaya akibat menurunnya perputaran karyawan kelompok minoritas, daya tarik terhadap talenta dari kelompok yang lebih beragam, serta peningkatan kreativitas dan kualitas pengambilan keputusan akibat perspektif yang lebih majemuk.

Namun demikian, keberagaman semata tidak cukup apabila tidak disertai dengan rasa inklusi yang dirasakan oleh karyawan. Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart, dan Singh (2011) mengembangkan kerangka inklusi yang mendefinisikan inklusi sebagai sejauh mana seorang karyawan merasa menjadi anggota kelompok kerja yang dihargai, melalui terpenuhinya kebutuhan akan rasa keterikatan (*belongingness*) dan penghargaan atas keunikan (*uniqueness*) individu. Kerangka ini menghasilkan empat kondisi, yaitu eksklusif, asimilasi, diferensiasi, dan inklusi, sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 8.



Gambar 8. Kerangka Inklusi Berdasarkan Keterikatan dan Keunikan

Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart, & Singh (2011)

Kerangka tersebut menegaskan bahwa kondisi inklusi yang sesungguhnya hanya tercapai ketika karyawan merasakan keterikatan yang tinggi terhadap kelompok kerja sekaligus merasa keunikan dan perspektifnya dihargai, bukan sekadar dituntut untuk berasimilasi dengan norma kelompok mayoritas. Implikasinya bagi proses rekrutmen adalah perlunya organisasi merancang praktik yang secara aktif mengurangi bias dan memastikan kesetaraan kesempatan pada setiap tahap seleksi, sebagaimana dirangkum pada Tabel 10.

Tabel 10. Contoh Praktik DEI pada Berbagai Tahap Proses Rekrutmen

Tahap Rekrutmen	Contoh Praktik DEI
Penyusunan iklan lowongan	Menggunakan bahasa yang inklusif dan menghindari persyaratan yang secara tidak langsung mendiskriminasi kelompok tertentu
Penjaringan kandidat (<i>sourcing</i>)	Memperluas saluran pencarian kandidat agar menjangkau kelompok yang kurang terwakili (<i>underrepresented groups</i>)
Penyaringan lamaran	Menerapkan penyaringan tersamar (<i>blind screening</i>) untuk mengurangi bias pada tahap awal seleksi
Wawancara	Melibatkan panel pewawancara yang beragam dan menggunakan pertanyaan terstruktur yang konsisten bagi seluruh kandidat
Keputusan akhir	Mendokumentasikan dasar keputusan seleksi untuk menjamin akuntabilitas dan mengurangi potensi bias

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan Cox & Blake (1991) dan Shore et al. (2011)

Dengan mengintegrasikan *green* recruitment, *employer branding* berkelanjutan, seleksi berbasis nilai, serta praktik DEI, fungsi rekrutmen dan seleksi tidak lagi sekadar berperan sebagai mekanisme pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, melainkan menjadi titik masuk strategis bagi organisasi untuk membangun basis sumber daya manusia yang kompeten, beragam, dan selaras dengan nilai-nilai keberlanjutan sebagaimana telah dibahas pada bab-bab sebelumnya.

BAB V

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN BERKELANJUTAN

❖ *Green Training* dan Pengembangan Kompetensi Lingkungan

Fungsi pelatihan dan pengembangan menjadi salah satu mekanisme utama untuk menanamkan kompetensi keberlanjutan pada seluruh lapisan tenaga kerja. Daily dan Huang (2001) mendefinisikan *green training* sebagai proses pelatihan di tempat kerja dan pendidikan berkelanjutan yang dirancang untuk mencapai tujuan dan sasaran pengelolaan lingkungan perusahaan. Definisi ini menegaskan bahwa *green training* bukan sekadar pelatihan teknis biasa, melainkan intervensi terencana yang secara khusus diarahkan untuk mendukung kinerja lingkungan organisasi.

Jabbour (2013) memperkuat pandangan ini dengan menempatkan pelatihan lingkungan (*environmental training*) sebagai salah satu fungsi kunci MSDM dalam mendukung manajemen lingkungan organisasi. Melalui tinjauan literatur yang komprehensif, Jabbour (2013) menekankan bahwa keberhasilan pelatihan lingkungan sangat ditentukan oleh sejauh mana pelatihan tersebut mampu membentuk kompetensi hijau (*green competencies*) karyawan secara menyeluruh, tidak hanya sebatas pengetahuan, tetapi juga keterampilan, kesadaran, sikap, dan perilaku.

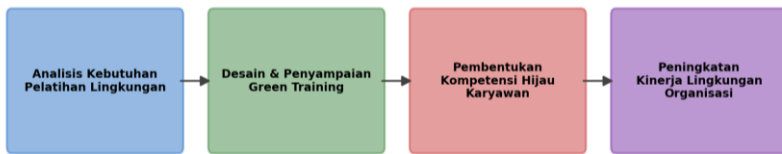
Tabel 11 menguraikan lima dimensi kompetensi hijau yang menjadi sasaran *green training*, yang secara bersama-sama membentuk kapasitas karyawan untuk berkontribusi terhadap tujuan lingkungan organisasi.

Tabel 11. Dimensi Kompetensi Hijau sebagai Sasaran *Green Training*

Dimensi	Deskripsi
<i>Green knowledge</i>	Pengetahuan mengenai isu lingkungan dan praktik pengelolaan sumber daya yang berkelanjutan
<i>Green skills</i>	Keterampilan teknis untuk menerapkan praktik kerja yang ramah lingkungan
<i>Green awareness</i>	Kesadaran terhadap dampak aktivitas kerja sehari-hari terhadap lingkungan
<i>Green attitude</i>	Sikap positif dan kepedulian terhadap pelestarian lingkungan dalam bekerja
<i>Green behaviour</i>	Perilaku nyata yang konsisten mendukung tujuan lingkungan organisasi

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan Jabbour (2013)

Gambar 9 mengilustrasikan alur umum bagaimana *green training*, yang diawali dari analisis kebutuhan pelatihan lingkungan, pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja lingkungan organisasi secara keseluruhan melalui pembentukan kompetensi hijau karyawan.



Gambar 9. Alur *Green Training* menuju Kinerja Lingkungan Organisasi

Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Daily & Huang (2001) dan Jabbour (2013)

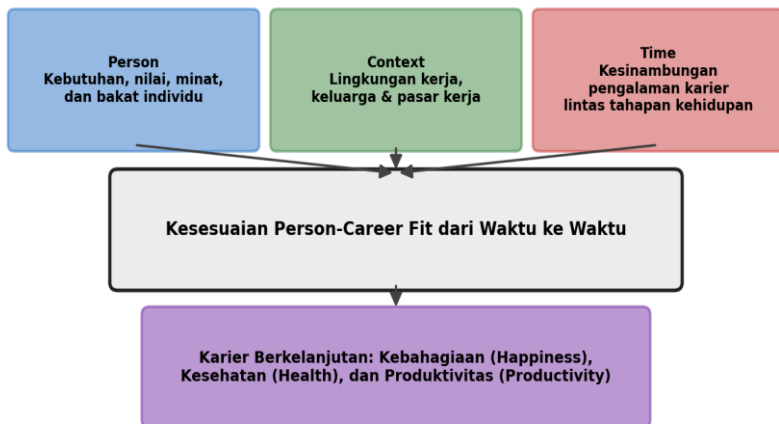
Penting untuk dicatat bahwa efektivitas *green training* sangat bergantung pada konsistensi antara materi pelatihan dengan praktik nyata organisasi. Apabila pelatihan lingkungan tidak didukung oleh kebijakan dan budaya organisasi yang konsisten, kompetensi hijau yang telah dibangun berisiko tidak termanifestasi dalam perilaku kerja sehari-hari.

❖ Pengembangan Karier Berkelanjutan

Selain kompetensi lingkungan, MSDM berkelanjutan juga menuntut organisasi untuk memikirkan ulang bagaimana karier karyawan dikelola dalam jangka panjang. Van der Heijden dan De Vos (2015) mendefinisikan karier berkelanjutan (*sustainable careers*) sebagai rangkaian pengalaman karier yang tercermin melalui berbagai pola kesinambungan dari waktu ke waktu, yang melintasi beberapa ranah sosial, dan dicirikan oleh keagenan individu (*individual agency*) yang memberikan makna bagi individu yang bersangkutan.

De Vos, Van der Heijden, dan Akkermans (2020) mengembangkan definisi ini lebih lanjut melalui model konseptual yang mengidentifikasi tiga dimensi utama karier berkelanjutan, yaitu *person* (kebutuhan, nilai, minat, dan bakat individu), *context* (lingkungan kerja, keluarga, dan kondisi pasar tenaga kerja), dan *time* (kesinambungan pengalaman karier lintas tahapan kehidupan). Interaksi ketiga dimensi tersebut menghasilkan tingkat kesesuaian antara individu dan kariernya (*person-career fit*) yang dapat berubah dari waktu ke waktu.

Karier yang berkelanjutan, menurut kerangka ini, dapat dicirikan melalui tiga indikator utama, yaitu kebahagiaan (*happiness*), kesehatan (*health*), dan produktivitas (*productivity*), sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 10.



Gambar 10. Tiga Dimensi Karier Berkelanjutan

Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Van der Heijden & De Vos (2015) dan De Vos, Van der Heijden, & Akkermans (2020)

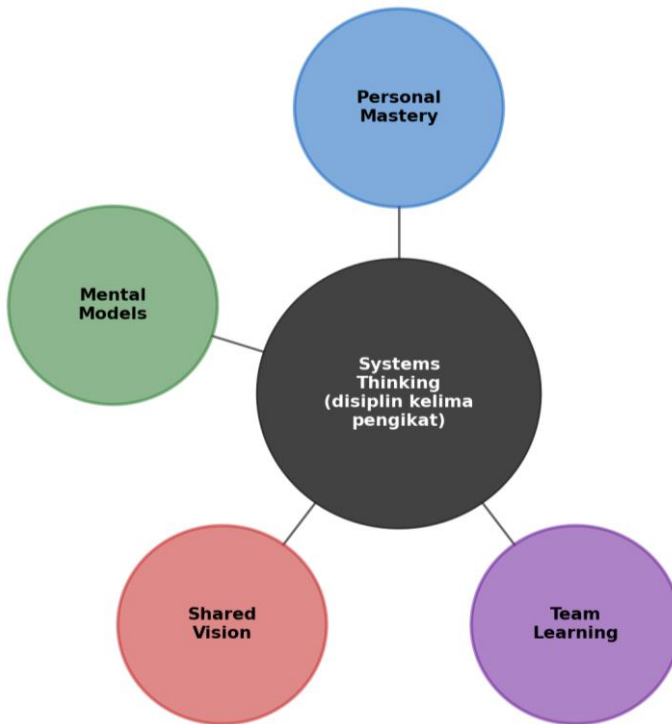
Implikasi kerangka ini bagi praktik MSDM adalah bahwa pengembangan karier tidak lagi dapat dipandang sebagai jalur linear tunggal menuju posisi manajerial, melainkan sebagai proses dinamis yang perlu disesuaikan dengan perubahan kebutuhan individu dan konteks organisasi dari waktu ke waktu. Organisasi yang mendukung karier berkelanjutan perlu menyediakan fleksibilitas jalur karier, kesempatan pembelajaran sepanjang hayat, serta dukungan terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

❖ **Learning Organization dan Budaya Belajar Berkelanjutan**

Pada tataran organisasi, MSDM berkelanjutan memerlukan budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) sebagai bagian dari identitas organisasi. Konsep learning organization yang dipopulerkan Senge (1990) melalui karyanya *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai organisasi ketika orang-orang di dalamnya secara terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, ketika pola pikir baru yang ekspansif dipupuk, ketika aspirasi kolektif dibebaskan, dan ketika orang-orang terus belajar bagaimana belajar bersama.

Senge (1990) mengidentifikasi lima disiplin yang perlu dikuasai secara bersamaan agar organisasi dapat menjadi organisasi pembelajar, yaitu *personal mastery* (penguasaan diri), *mental models* (model mental), *shared*

vision (visi bersama), *team learning* (pembelajaran tim), dan *systems thinking* (berpikir sistem) sebagai disiplin kelima yang mengikat keempat disiplin lainnya. Gambar 11 mengilustrasikan hubungan kelima disiplin tersebut.



Gambar 11. Lima Disiplin Learning Organization
Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Senge (1990)

Senge (1990) menekankan bahwa *systems thinking* berperan sebagai disiplin pengikat karena memungkinkan anggota organisasi memahami keterkaitan antar bagian dalam suatu sistem yang kompleks, alih-alih hanya berfokus pada bagian-bagian secara terpisah. Dalam konteks MSDM berkelanjutan, prinsip ini relevan karena

keberlanjutan pada dasarnya merupakan persoalan sistemik yang melibatkan interaksi antara dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan, sebagaimana telah dibahas pada kerangka *Triple Bottom Line* di Bab 1.

Menumbuhkan budaya belajar berkelanjutan berarti organisasi perlu mendorong karyawan untuk terus mengembangkan penguasaan diri (*personal mastery*), secara kritis meninjau ulang asumsi dan model mental yang mendasari cara mereka memandang persoalan keberlanjutan, membangun visi bersama tentang arah keberlanjutan organisasi, serta memperkuat pembelajaran tim lintas fungsi. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan yang telah dibahas pada bab ini, mulai dari *green training*, pengembangan karier berkelanjutan, hingga budaya learning organization, membentuk satu kesatuan yang saling memperkuat dalam membangun basis sumber daya manusia yang kompeten dan adaptif terhadap tantangan keberlanjutan di masa depan.

BAB VI

MANAJEMEN KINERJA BERKELANJUTAN

❖ Indikator Kinerja Berbasis Keberlanjutan (<i>Sustainability KPI</i>)

Pengukuran kinerja merupakan komponen sentral dalam manajemen kinerja, karena menentukan apa yang dianggap penting oleh organisasi dan sekaligus memengaruhi perilaku karyawan. Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai sistem pengukuran kinerja yang melampaui ukuran finansial semata, dengan menambahkan tiga perspektif lain, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga manajer memperoleh gambaran kinerja organisasi yang lebih komprehensif dan seimbang.

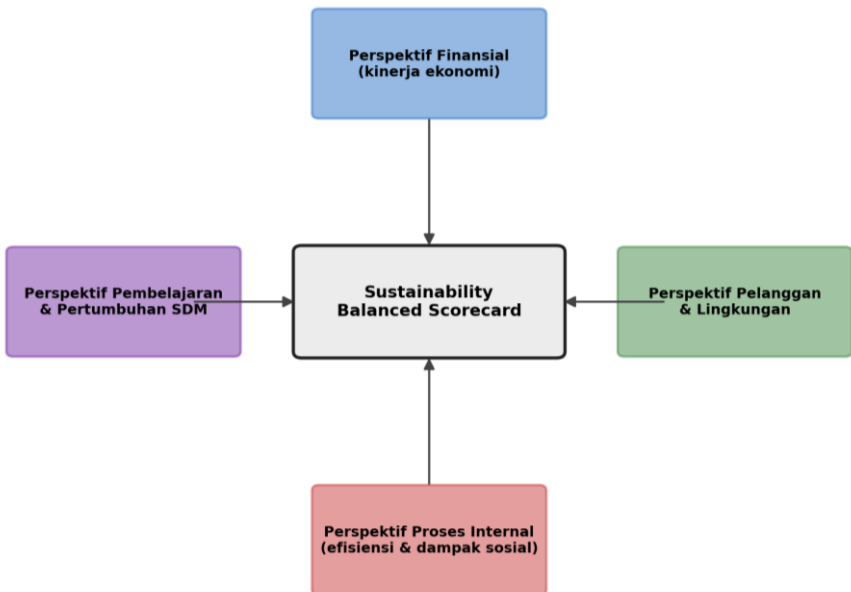
Figge, Hahn, Schaltegger, dan Wagner (2002) mengembangkan gagasan ini lebih lanjut melalui *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), yang secara eksplisit mengintegrasikan aspek lingkungan dan sosial ke dalam keempat perspektif BSC, alih-alih memperlakukan keberlanjutan sebagai perspektif tambahan yang terpisah. Pendekatan ini memastikan bahwa tujuan keberlanjutan benar-benar terhubung dengan strategi bisnis inti organisasi, bukan sekadar inisiatif pelengkap. Tabel 12 menguraikan bagaimana keempat perspektif BSC dapat diperluas dengan indikator kinerja berbasis keberlanjutan.

Tabel 12. Perspektif *Balanced Scorecard* dan Contoh Indikator Kinerja Berkelanjutan

Perspektif	Fokus Menurut Kaplan & Norton (1992)	Contoh Indikator Kinerja Berkelanjutan
Finansial	Bagaimana organisasi terlihat di mata pemegang saham	Efisiensi biaya SDM jangka panjang, penghematan dari efisiensi sumber daya
Pelanggan & lingkungan	Bagaimana organisasi terlihat di mata pelanggan	Kepuasan pemangku kepentingan terhadap komitmen lingkungan dan sosial organisasi
Proses internal	Proses apa yang harus diunggulkan organisasi	Tingkat kepatuhan terhadap standar keselamatan kerja dan pengelolaan limbah
Pembelajaran & pertumbuhan SDM	Bagaimana organisasi terus memperbaiki diri dan menciptakan nilai	Jam pelatihan keberlanjutan per karyawan, tingkat retensi karyawan

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan Kaplan & Norton (1992) dan Figge, Hahn, Schaltegger, & Wagner (2002)

Gambar 12 mengilustrasikan bagaimana keempat perspektif tersebut saling terhubung dan bermuara pada satu kerangka *Sustainability Balanced Scorecard* yang koheren, sehingga pengukuran kinerja SDM tidak lagi berdiri sendiri, melainkan terintegrasi dengan pengukuran kinerja finansial, pelanggan, dan proses internal organisasi.



Gambar 12. Perspektif *Sustainability Balanced Scorecard* dalam Manajemen Kinerja

Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Kaplan & Norton (1992) dan Figge, Hahn, Schaltegger, & Wagner (2002)

Implikasi penting dari kerangka SBSC bagi fungsi SDM adalah bahwa indikator kinerja sumber daya manusia, seperti jam pelatihan keberlanjutan, tingkat retensi, atau keberagaman tenaga kerja, perlu dirancang

agar selaras dan saling mendukung dengan indikator pada perspektif finansial, pelanggan, dan proses internal, bukan disusun secara terpisah tanpa keterkaitan strategis.

❖ **Penilaian Kinerja Hijau (*Green Performance Appraisal*)**

Selain pengukuran kinerja di tingkat organisasi, MSDM berkelanjutan juga menuntut penyesuaian pada praktik penilaian kinerja individu. Renwick, Redman, dan Maguire (2013) mengidentifikasi penilaian kinerja hijau (*green performance appraisal*) sebagai salah satu praktik inti *Green HRM*, yang mencakup penetapan sasaran kinerja terkait lingkungan, penilaian pencapaian sasaran tersebut, serta pendokumentasian insiden dan tanggung jawab lingkungan sebagai bagian dari catatan kinerja karyawan.

Jackson, Renwick, Jabbour, dan Muller-Camen (2011) menambahkan bahwa penilaian kinerja hijau yang efektif perlu mengintegrasikan kriteria lingkungan ke dalam sistem manajemen kinerja yang sudah ada, bukan menjadikannya proses evaluasi yang terpisah, sehingga karyawan memandang tanggung jawab lingkungan sebagai bagian yang melekat dari pekerjaan mereka, bukan sekadar kewajiban tambahan. Tabel 13 merangkum tiga kategori kriteria yang umum digunakan dalam penilaian kinerja hijau.

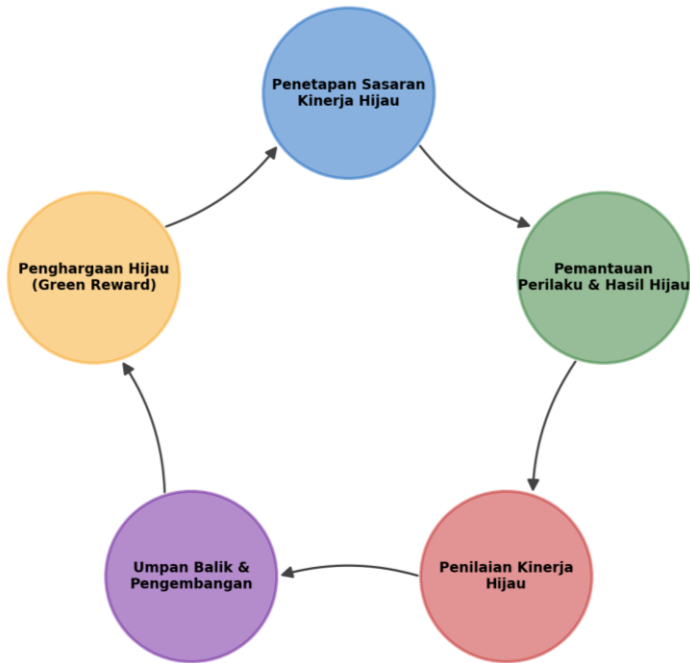
Tabel 13. Kategori Kriteria dalam Penilaian Kinerja Hijau

Kategori Kriteria	Contoh Indikator Penilaian
Kompetensi hijau (<i>green competencies</i>)	Penguasaan pengetahuan dan keterampilan terkait pengelolaan lingkungan yang relevan dengan pekerjaan
Hasil kerja berorientasi lingkungan (<i>green results</i>)	Pencapaian target terukur seperti pengurangan limbah, penghematan energi, atau efisiensi penggunaan bahan baku
Insiden dan tanggung jawab lingkungan	Catatan kepatuhan terhadap prosedur lingkungan dan tidak adanya pelanggaran atau insiden lingkungan

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan Renwick, Redman, & Maguire (2013)

Gambar 13 mengilustrasikan siklus penilaian kinerja hijau, mulai dari penetapan sasaran, pemantauan perilaku dan hasil, penilaian, pemberian umpan balik dan pengembangan, hingga pemberian penghargaan hijau (*green reward*) yang mendorong keberlanjutan perilaku positif tersebut pada siklus berikutnya.

Penerapan penilaian kinerja hijau perlu dilakukan secara adil dan transparan, dengan kriteria yang jelas dan terukur, agar tidak menimbulkan persepsi ketidakadilan di antara karyawan pada berbagai jenis pekerjaan yang memiliki tingkat keterkaitan berbeda-beda terhadap isu lingkungan.



Gambar 13. Siklus Penilaian Kinerja Hijau (*Green Performance Appraisal*)

Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Renwick, Redman, & Maguire (2013) dan Jackson, Renwick, Jabbour, & Muller-Camen (2011)

❖ Umpan Balik dan Pengembangan Berkelanjutan

Komponen terakhir dari manajemen kinerja berkelanjutan adalah bagaimana umpan balik disampaikan dan ditindaklanjuti untuk mendukung pengembangan karyawan secara berkelanjutan. London dan Smither (1995) mengemukakan konsep umpan balik multisumber (*multisource feedback*), yang secara populer dikenal sebagai umpan balik 360 derajat, sebagai pendekatan

yang mengumpulkan penilaian kinerja dari berbagai sumber, seperti atasan, rekan kerja, dan bawahan, alih-alih hanya mengandalkan penilaian atasan langsung.

London dan Smither (1995) menekankan bahwa nilai utama umpan balik multisumber terletak pada potensinya untuk mengubah kesadaran diri (*self-awareness*) karyawan mengenai kesenjangan antara persepsi diri sendiri dengan persepsi orang lain terhadap kinerjanya, yang pada gilirannya dapat mendorong perubahan perilaku apabila umpan balik tersebut disampaikan dan ditindaklanjuti dengan tepat. Tabel 14 membandingkan karakteristik umpan balik tradisional dengan umpan balik multisumber.

Tabel 14. Perbandingan Umpan Balik Tradisional dan Umpan Balik Multisumber (360 Derajat)

Aspek	Umpan Tradisional Balik (Top-Down)	Umpan Multisource Balik (360 Derajat)
Sumber penilai	Hanya atasan langsung	Atasan, rekan kerja, bawahan, dan/atau pelanggan internal
Sudut pandang	Tunggal dan berpotensi bias	Beragam sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif
Tujuan utama	Umumnya administratif	Umumnya pengembangan diri

	(kenaikan gaji, promosi)	(<i>developmental purposes</i>)
Dampak terhadap kesadaran diri	Terbatas	Berpotensi meningkatkan kesadaran diri karyawan terhadap perilaku kerjanya

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan London & Smither (1995)

Dalam konteks MSDM berkelanjutan, pendekatan umpan balik multisumber sejalan dengan prinsip keseimbangan kepentingan pemangku kepentingan yang telah dibahas melalui teori stakeholder pada Bab 2, karena melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan dalam proses penilaian. Selain itu, penekanan pada tujuan pengembangan, bukan sekadar administratif, juga selaras dengan prinsip regenerasi sumber daya manusia yang menjadi inti MSDM berkelanjutan, karena umpan balik yang berorientasi pengembangan membantu karyawan terus tumbuh dan beradaptasi, sebagaimana telah dibahas pada pembahasan learning organization di Bab 5. Dengan demikian, indikator kinerja berbasis keberlanjutan, penilaian kinerja hijau, dan umpan balik multisumber merupakan tiga elemen yang saling melengkapi dalam mewujudkan manajemen kinerja yang benar-benar berkelanjutan.

BAB VII

KOMPENSASI DAN KESEJAHTERAAN BERKELANJUTAN

❖ Sistem Kompensasi Berbasis Kinerja Keberlanjutan (*Green Pay*)

Sistem kompensasi merupakan salah satu instrumen paling kuat bagi organisasi untuk mengarahkan perilaku karyawan, termasuk perilaku yang mendukung tujuan keberlanjutan. Berrone dan Gomez-Mejia (2009), melalui analisis data longitudinal terhadap 469 perusahaan di Amerika Serikat pada industri yang menghasilkan polusi, menemukan bahwa kinerja lingkungan yang baik secara signifikan meningkatkan kompensasi total eksekutif. Studi tersebut juga mengungkapkan bahwa strategi pencegahan polusi (*pollution prevention*) memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kompensasi eksekutif dibandingkan strategi pengendalian polusi di ujung proses produksi (*end-of-pipe control*), serta bahwa kompensasi berbasis jangka panjang lebih efektif mendorong keberhasilan strategi pencegahan polusi dibandingkan kompensasi jangka pendek.

Renwick, Redman, dan Maguire (2013) memperluas cakupan ini ke seluruh jenjang karyawan melalui konsep *green rewards*, yaitu pemberian penghargaan finansial maupun non-finansial atas kontribusi karyawan terhadap

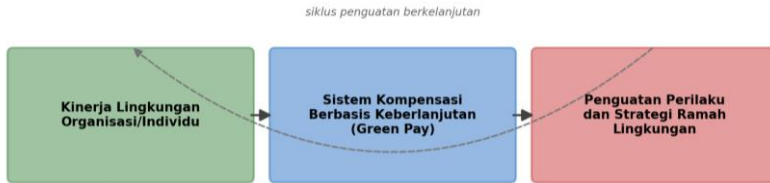
tujuan lingkungan organisasi. Tabel 15 menguraikan kedua jenis penghargaan tersebut beserta karakteristik utamanya.

Tabel 15. Jenis Penghargaan dalam Sistem Kompensasi Berbasis Keberlanjutan

Jenis Penghargaan	Contoh Bentuk	Karakteristik Utama
Finansial	Bonus tunai, insentif berbasis pencapaian target lingkungan, kenaikan gaji terkait kinerja hijau	Terukur dan langsung terhubung dengan pencapaian target lingkungan tertentu
Non-finansial	Pengakuan publik, sertifikat penghargaan, kesempatan pengembangan diri, cuti tambahan	Menguatkan motivasi intrinsik dan nilai simbolis atas kontribusi lingkungan karyawan

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan Renwick, Redman, & Maguire (2013)

Gambar 14 mengilustrasikan bagaimana kinerja lingkungan organisasi maupun individu terhubung dengan sistem kompensasi berbasis keberlanjutan, yang pada gilirannya memperkuat perilaku dan strategi ramah lingkungan secara berkelanjutan, membentuk siklus penguatan positif dari waktu ke waktu.



Gambar 14. Keterkaitan Kinerja Lingkungan dengan Sistem Kompensasi

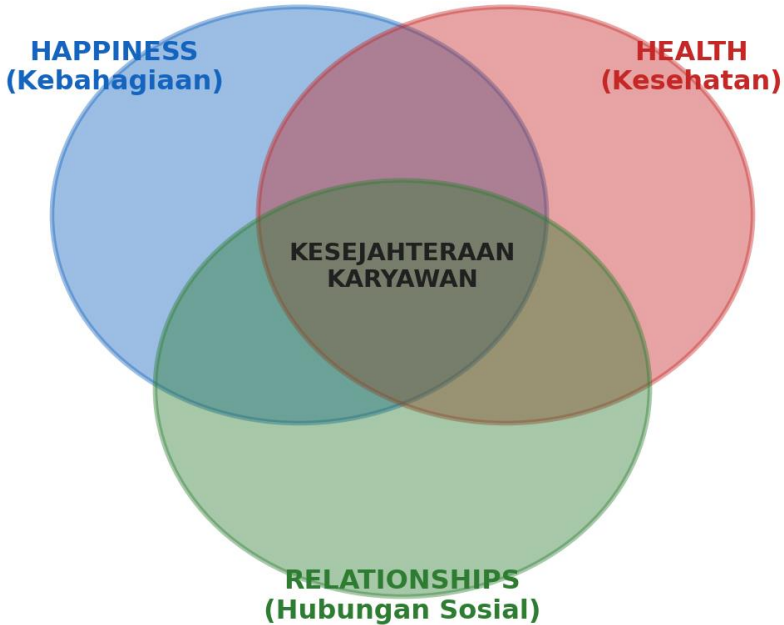
Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Berrone & Gomez-Mejia (2009) dan Renwick, Redman, & Maguire (2013)

Temuan Berrone dan Gomez-Mejia (2009) memberikan implikasi penting bahwa desain kompensasi berbasis keberlanjutan sebaiknya menekankan orientasi jangka panjang dan strategi pencegahan, bukan sekadar kepatuhan minimal, agar benar-benar mendorong perubahan perilaku yang substantif, bukan sekadar respons simbolis terhadap tekanan eksternal.

❖ Kesejahteraan Karyawan (Well-Being) dan Keseimbangan Kerja-Hidup

Kesejahteraan karyawan merupakan dimensi sosial yang sangat sentral dalam MSDM berkelanjutan. Grant, Christianson, dan Price (2007) menekankan bahwa kesejahteraan karyawan bersifat multidimensi dan mencakup tiga aspek utama, yaitu kebahagiaan (*happiness*), kesehatan (*health*), dan kualitas hubungan sosial (*relationships*). Temuan penting dari kajian mereka adalah bahwa praktik manajerial yang dirancang untuk meningkatkan satu dimensi kesejahteraan berpotensi menimbulkan *trade-off* yang menurunkan dimensi

kesejahteraan lainnya, sehingga organisasi perlu mempertimbangkan ketiga dimensi tersebut secara simultan, bukan secara parsial. Gambar 15 mengilustrasikan ketiga dimensi kesejahteraan tersebut.



Gambar 15. Tiga Dimensi Kesejahteraan Karyawan
Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Grant, Christianson, & Price (2007)

Salah satu sumber utama yang memengaruhi kesejahteraan karyawan adalah keseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Greenhaus dan Beutell (1985) mengidentifikasi tiga jenis konflik kerja-keluarga yang dapat mengganggu kesejahteraan karyawan, sebagaimana dirangkum pada Tabel 16.

Tabel 16. Tiga Jenis Konflik Kerja-Keluarga

Jenis Konflik	Deskripsi
Berbasis waktu (<i>time-based</i>)	Waktu yang dicurahkan untuk satu peran menyulitkan pemenuhan tuntutan waktu pada peran lainnya
Berbasis tekanan (<i>strain-based</i>)	Tekanan atau kelelahan dari satu peran terbawa dan mengganggu pelaksanaan peran lainnya
Berbasis perilaku (<i>behavior-based</i>)	Pola perilaku spesifik yang dituntut oleh satu peran tidak sesuai atau bertentangan dengan perilaku yang diharapkan pada peran lainnya

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan Greenhaus & Beutell (1985)

Memahami ketiga jenis konflik tersebut membantu organisasi merancang kebijakan yang lebih tepat sasaran. Misalnya, konflik berbasis waktu dapat direspons melalui pengaturan jam kerja fleksibel, konflik berbasis tekanan melalui dukungan kesehatan mental, dan konflik berbasis perilaku melalui kejelasan ekspektasi peran antara ranah pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

❖ Keadilan Kompensasi dan Kesetaraan Gender

Dimensi keadilan sosial dalam MSDM berkelanjutan turut mencakup keadilan kompensasi, khususnya terkait kesenjangan upah antara laki-laki dan perempuan. Blau dan Kahn (2017), melalui analisis data panel jangka

panjang di Amerika Serikat periode 1980-2010, menemukan bahwa kesenjangan upah gender menurun cukup signifikan selama periode tersebut, namun tetap persisten, terutama pada kelompok berpendapatan tinggi, ketika kesenjangan justru menurun lebih lambat dibandingkan pada kelompok berpendapatan menengah dan bawah.

Temuan penting lain dari Blau dan Kahn (2017) adalah bahwa faktor modal manusia konvensional, seperti tingkat pendidikan dan pengalaman kerja, kini hanya menjelaskan sebagian kecil dari kesenjangan upah gender, sementara segregasi okupasi dan industri antara laki-laki dan perempuan tetap menjadi faktor penjelas yang dominan. Tabel 17 merangkum faktor-faktor utama yang berkontribusi terhadap kesenjangan upah gender menurut temuan tersebut.

Tabel 17. Faktor-Faktor Penjelas Kesenjangan Upah Gender

Faktor	Penjelasan Singkat
Segregasi okupasi dan industri	Perbedaan konsentrasi laki-laki dan perempuan pada jenis pekerjaan dan sektor industri tertentu menjadi kontributor utama kesenjangan upah
Interupsi karier dan jam kerja	Perempuan pada pekerjaan berketerampilan tinggi lebih sering mengalami jeda karier dan bekerja dengan jam lebih pendek

Faktor modal manusia	Perbedaan pendidikan dan pengalaman kerja kini menjelaskan porsi yang relatif kecil dari kesenjangan upah dibandingkan masa lalu
Kesenjangan tak terjelaskan	Sebagian kesenjangan upah tidak dapat dijelaskan oleh faktor-faktor terukur, dan cenderung lebih besar pada level pendapatan atas

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan Blau & Kahn (2017)

Implikasi temuan ini bagi praktik MSDM berkelanjutan adalah bahwa upaya mewujudkan keadilan kompensasi tidak dapat hanya berfokus pada penyetaraan gaji untuk pekerjaan yang identik (equal pay for equal work), tetapi juga perlu menelaah pola segregasi okupasi di dalam organisasi, memastikan akses yang setara terhadap jabatan bernilai tinggi bagi seluruh karyawan tanpa memandang gender, serta melakukan audit kompensasi secara berkala untuk mengidentifikasi dan mengoreksi kesenjangan yang tidak dapat dijelaskan oleh faktor obyektif. Dengan demikian, sistem kompensasi berbasis keberlanjutan, perhatian terhadap kesejahteraan multidimensi, serta komitmen terhadap keadilan gender menjadi tiga pilar yang saling melengkapi dalam mewujudkan fungsi kompensasi yang benar-benar berkelanjutan, sejalan dengan prinsip keseimbangan kepentingan pemangku kepentingan yang telah dibahas pada Bab 2.

BAB VIII

KESEHATAN, KESELAMATAN, DAN LINGKUNGAN KERJA

❖ Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Berkelanjutan

Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) merupakan salah satu hak dasar tenaga kerja yang telah diakui secara internasional. International Labour Organization (1981) melalui Konvensi K3 Nomor 155 mewajibkan negara anggota untuk merumuskan, menerapkan, dan meninjau secara berkala kebijakan nasional yang koheren mengenai keselamatan kerja, kesehatan kerja, dan lingkungan kerja, dengan tujuan mencegah kecelakaan dan gangguan kesehatan yang timbul dari, terkait dengan, atau terjadi selama proses kerja. Konvensi ini menegaskan bahwa tanggung jawab K3 merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemberi kerja, dan pekerja.

Pada tataran organisasi, standar International Organization for Standardization (2018) melalui ISO 45001:2018 menyediakan kerangka sistem manajemen K3 yang dapat diterapkan oleh organisasi dari berbagai ukuran dan sektor. Standar ini mengadopsi siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) yang memastikan pengelolaan K3 dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan, bukan sekadar respons reaktif terhadap insiden yang telah

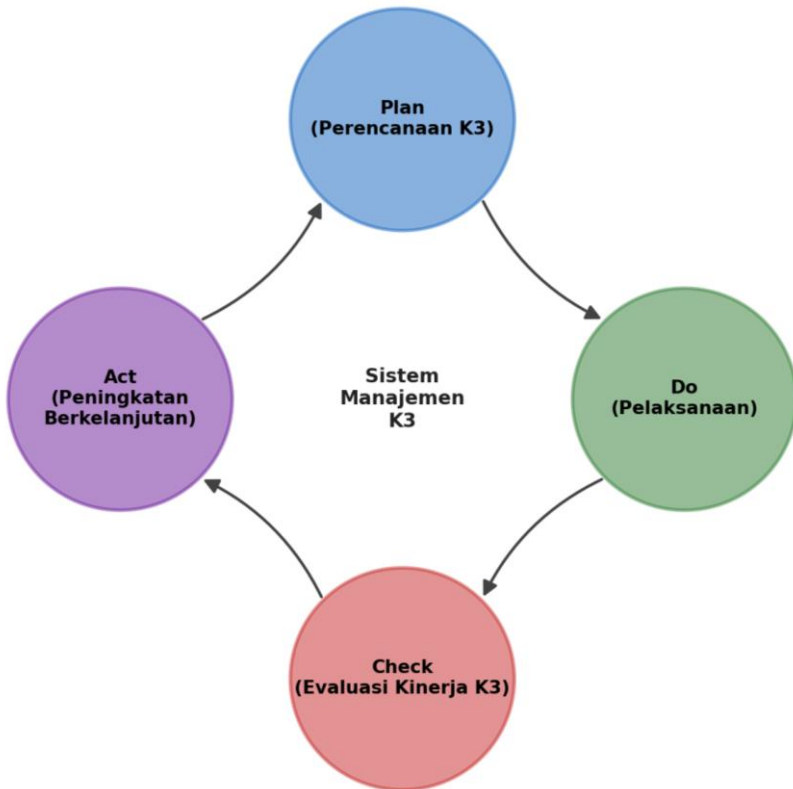
terjadi. Tabel 18 menguraikan fokus utama dan contoh kegiatan pada setiap tahap siklus tersebut.

Tabel 18. Elemen Siklus *Plan-Do-Check-Act* dalam Sistem Manajemen K3

Tahap	Fokus Utama	Contoh Kegiatan
<i>Plan</i> (Rencanakan)	Menetapkan sasaran K3 dan proses yang diperlukan untuk mencapainya	Identifikasi bahaya, penilaian risiko, penetapan tujuan K3 terukur
<i>Do</i> (Laksanakan)	Menerapkan proses sesuai rencana	Pelatihan K3, penyediaan alat pelindung diri, pengendalian operasional
<i>Check</i> (Periksa)	Memantau dan mengukur kinerja terhadap kebijakan dan sasaran K3	Audit internal, investigasi insiden, pemantauan indikator kinerja K3
<i>Act</i> (Tindak Lanjuti)	Mengambil tindakan untuk peningkatan kinerja K3 secara berkelanjutan	Tinjauan manajemen, perbaikan kebijakan dan prosedur K3

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan International Organization for Standardization (2018)

Gambar 16 mengilustrasikan bagaimana keempat tahap tersebut membentuk siklus yang berkelanjutan, ketika hasil tahap *Act* pada satu periode menjadi masukan bagi tahap *Plan* pada periode berikutnya, sehingga sistem manajemen K3 terus disempurnakan dari waktu ke waktu.



Gambar 16. Siklus *Plan-Do-Check-Act* dalam Sistem Manajemen K3

Sumber: diadaptasi oleh penulis dari International Organization for Standardization (2018)

Pendekatan K3 berkelanjutan menuntut organisasi untuk tidak memandang keselamatan kerja semata sebagai kepatuhan terhadap regulasi, melainkan sebagai investasi jangka panjang terhadap keberlangsungan modal manusia, sejalan dengan prinsip regenerasi sumber daya manusia yang telah dibahas melalui *Resource-Based View* pada Bab 2.

❖ **Ergonomi dan Kesejahteraan Psikologis**

Selain risiko keselamatan fisik, MSDM berkelanjutan juga perlu memperhatikan kesesuaian antara desain pekerjaan dengan kemampuan dan kebutuhan manusia. International Ergonomics Association (2000) mendefinisikan ergonomi, atau human *factors*, sebagai disiplin ilmiah yang mempelajari interaksi antara manusia dengan elemen-elemen lain dalam suatu sistem, serta profesi yang menerapkan teori, prinsip, data, dan metode desain untuk mengoptimalkan kesejahteraan manusia sekaligus kinerja keseluruhan sistem. Definisi ini mencakup tiga domain ergonomi yang saling melengkapi, sebagaimana dirangkum pada Tabel 19.

Tabel 19. Tiga Domain Ergonomi Menurut *International Ergonomics Association*

Domain Ergonomi	Fokus Kajian
Ergonomi fisik (<i>physical ergonomics</i>)	Karakteristik anatomi, antropometri, fisiologi, dan biomekanika manusia terkait aktivitas fisik di tempat kerja

Ergonomi kognitif (<i>cognitive ergonomics</i>)	Proses mental seperti persepsi, ingatan, penalaran, dan respons motorik yang memengaruhi interaksi manusia dengan sistem kerja
Ergonomi organisasi (<i>organizational ergonomics</i>)	Optimalisasi sistem sosioteknis, termasuk struktur organisasi, kebijakan, dan proses kerja

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan International Ergonomics Association (2000)

Selain aspek ergonomi fisik dan kognitif, kesejahteraan psikologis karyawan turut ditentukan oleh desain pekerjaan itu sendiri. Karasek (1979) mengembangkan model *job demand-control*, yang menjelaskan bahwa ketegangan psikologis (*mental strain*) paling tinggi dialami oleh karyawan yang menghadapi kombinasi tuntutan kerja tinggi dengan kendali atau otonomi kerja yang rendah. Sebaliknya, kombinasi tuntutan kerja tinggi dengan kendali kerja yang juga tinggi justru menghasilkan kondisi kerja aktif yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan, bukan ketegangan. Gambar 8.2 mengilustrasikan keempat kuadran yang dihasilkan dari model ini.



Gambar 17. Model *Job Demand-Control*

Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Karasek (1979)

Implikasi model *job demand-control* bagi MSDM berkelanjutan adalah bahwa upaya mengurangi ketegangan psikologis karyawan tidak selalu berarti mengurangi tuntutan pekerjaan, tetapi dapat juga dilakukan dengan meningkatkan otonomi dan kendali karyawan atas cara mereka bekerja, misalnya melalui pemberdayaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fleksibilitas dalam mengatur ritme kerja.

❖ Budaya Keselamatan Berbasis Lingkungan

Penerapan sistem manajemen K3 yang baik secara prosedural tidak selalu menjamin perilaku aman di lapangan, apabila tidak didukung oleh budaya keselamatan yang kuat. Zohar (1980), melalui penelitian pada 20 organisasi industri di Israel, memperkenalkan konsep iklim keselamatan (*safety climate*) sebagai persepsi bersama karyawan mengenai pentingnya keselamatan kerja dalam perilaku kerja mereka sehari-hari. Zohar (1980) menemukan bahwa dua dimensi yang paling menentukan tingkat iklim keselamatan adalah persepsi karyawan terhadap komitmen manajemen terhadap keselamatan, serta persepsi mengenai dampak perilaku aman terhadap promosi sosial di tempat kerja.

Temuan penting lain dari Zohar (1980) adalah bahwa tingkat iklim keselamatan organisasi berkorelasi dengan efektivitas program keselamatan sebagaimana dinilai oleh inspektur keselamatan independen, yang menunjukkan bahwa budaya keselamatan bukan sekadar persepsi subjektif karyawan, melainkan indikator yang valid terhadap kualitas pengelolaan keselamatan kerja secara aktual. Implikasinya, organisasi yang ingin membangun budaya keselamatan berbasis lingkungan perlu memastikan komitmen manajemen terhadap keselamatan terlihat nyata dan konsisten, bukan sekadar tertuang dalam dokumen kebijakan.

Membangun budaya keselamatan yang kuat memerlukan konsistensi antara kebijakan tertulis, komitmen kepemimpinan, dan praktik kerja sehari-hari,

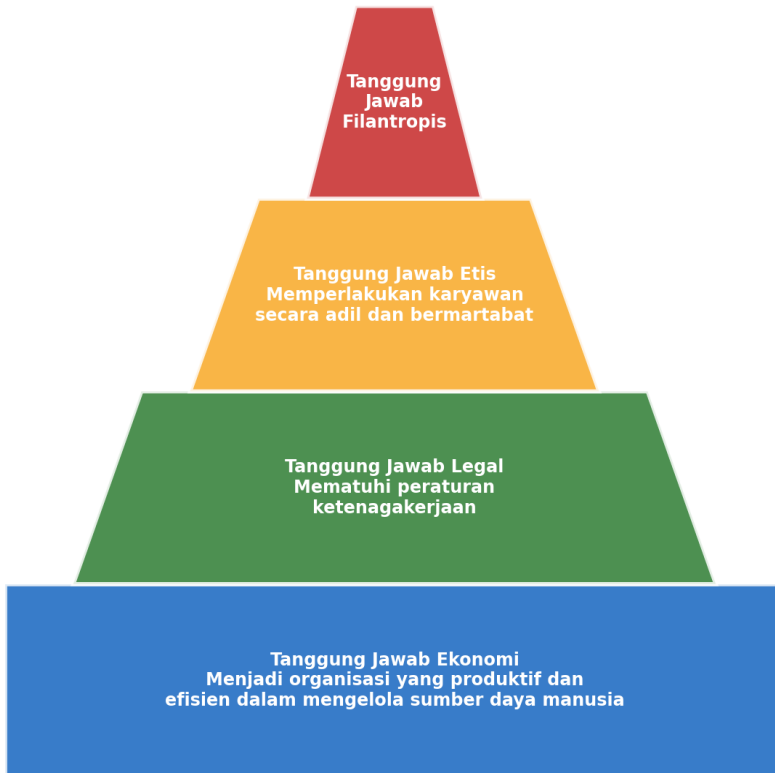
sebagaimana juga telah dibahas dalam konteks learning organization pada Bab 5, ketika transfer pengetahuan dan pembelajaran dari pengalaman menjadi kunci penguatan budaya organisasi secara berkelanjutan. Dengan mengintegrasikan sistem manajemen K3 yang sistematis, perhatian terhadap ergonomi dan kesejahteraan psikologis, serta penguatan budaya keselamatan berbasis persepsi bersama karyawan, organisasi dapat mewujudkan lingkungan kerja yang tidak hanya aman secara fisik, tetapi juga mendukung keberlanjutan kesejahteraan sumber daya manusia secara menyeluruh.

BAB IX

TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA SDM

❖ *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan Peran SDM

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan salah satu wujud nyata dari komitmen organisasi terhadap dimensi sosial keberlanjutan. Carroll (1991) mengembangkan kerangka piramida CSR yang membagi tanggung jawab perusahaan ke dalam empat lapisan, yaitu tanggung jawab ekonomi, legal, etis, dan filantropis, yang tersusun secara hierarkis dengan tanggung jawab ekonomi sebagai fondasi yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum organisasi dapat memenuhi tanggung jawab pada lapisan yang lebih tinggi. Gambar 18 mengilustrasikan struktur piramida tersebut.



Gambar 18. Piramida Corporate Social Responsibility
Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Carroll (1991)

Carroll (1991) menegaskan bahwa tanggung jawab ekonomi dan legal bersifat wajib dipenuhi (*required*) oleh masyarakat, tanggung jawab etis bersifat diharapkan (*expected*), sementara tanggung jawab filantropis bersifat diinginkan (*desired*) namun tidak wajib. Tabel 20 menguraikan bagaimana fungsi SDM dapat berkontribusi pada setiap lapisan piramida tersebut.

Tabel 20. Empat Lapisan CSR dan Contoh Peran Fungsi SDM

Lapisan CSR	Tuntutan Masyarakat	Contoh Peran Fungsi SDM
Ekonomi	Wajib dipenuhi (<i>required</i>)	Mengelola tenaga kerja secara produktif dan efisien sebagai fondasi keberlangsungan usaha
Legal	Wajib dipenuhi (<i>required</i>)	Memastikan kepatuhan kebijakan SDM terhadap peraturan ketenagakerjaan yang berlaku
Etis	Diharapkan (<i>expected</i>)	Menerapkan praktik SDM yang adil, transparan, dan menghormati martabat karyawan
Filantropis	Diinginkan (<i>desired</i>)	Memfasilitasi keterlibatan karyawan dalam program tanggung jawab sosial dan kegiatan komunitas

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan Carroll (1991)

Jamali, El Dirani, dan Harwood (2015) memperdalam kajian mengenai keterkaitan CSR dan SDM melalui model CSR-HRM *co-creation*, yang menunjukkan bahwa fungsi SDM dapat memainkan peran penting dalam mendukung perumusan, penerapan, dan penyampaian strategi CSR organisasi. Mereka berargumen bahwa MSDM tidak hanya

berperan sebagai pelaksana kebijakan CSR yang dirumuskan oleh manajemen puncak, tetapi berpotensi menjadi mitra strategis yang membantu menerjemahkan komitmen CSR ke dalam praktik manajerial nyata, misalnya melalui rekrutmen berbasis nilai, pelatihan kesadaran sosial, serta penyelarasan sistem penilaian kinerja dan kompensasi dengan tujuan CSR organisasi.

❖ **Etika Bisnis dan Tata Kelola SDM**

Selain tanggung jawab sosial pada tataran organisasi, MSDM berkelanjutan juga perlu memperhatikan dimensi etika pada tataran perilaku individu karyawan. Treviño, Weaver, dan Reynolds (2006), melalui tinjauan komprehensif terhadap literatur etika perilaku (*behavioral ethics*), mengidentifikasi bahwa perilaku etis dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor pada tiga tingkatan yang saling berinteraksi, yaitu tingkat individual, situasional atau kelompok, dan organisasional. Tabel 21 merangkum contoh faktor pada masing-masing tingkatan tersebut.

Tabel 21. Tingkatan Pengaruh terhadap Perilaku Etis dalam Organisasi

Tingkat Pengaruh	Contoh Faktor
Individual	Tahap perkembangan moral, kepribadian, dan nilai-nilai pribadi karyawan

Situasional/kelompok	Norma kelompok kerja, tekanan rekan kerja, dan konteks pengambilan keputusan tertentu
Organisasional	Kepemimpinan etis, budaya dan iklim etika organisasi, serta sistem penghargaan dan sanksi

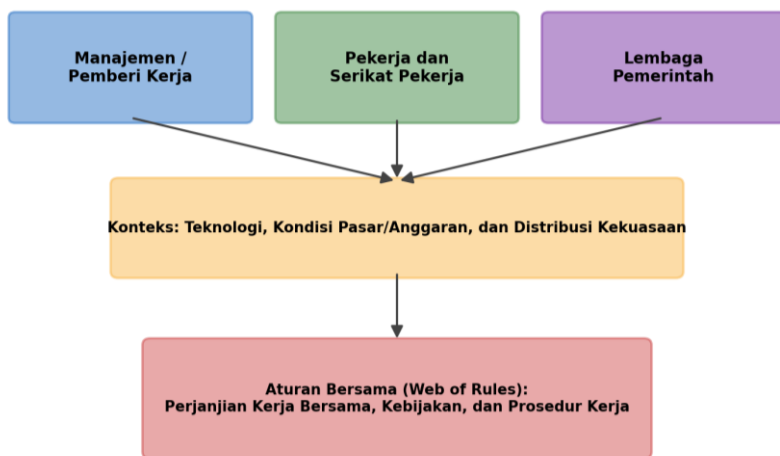
Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan Treviño, Weaver, dan Reynolds (2006)

Salah satu temuan penting dari tinjauan Treviño, Weaver, dan Reynolds (2006) adalah bahwa faktor organisasional, khususnya kepemimpinan etis dan iklim etika organisasi, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku etis karyawan, bahkan melampaui pengaruh karakteristik moral individu semata. Implikasinya bagi tata kelola SDM adalah bahwa organisasi tidak dapat semata-mata mengandalkan proses seleksi untuk merekrut karyawan yang secara individual bermoral tinggi, tetapi juga perlu secara aktif membangun sistem tata kelola, termasuk kebijakan, prosedur pelaporan pelanggaran (*whistleblowing*), serta teladan kepemimpinan etis, yang secara konsisten mendorong dan memperkuat perilaku etis di seluruh jenjang organisasi.

❖ Hubungan Industrial Berkelanjutan

Dimensi terakhir dari tanggung jawab sosial dan etika SDM adalah bagaimana organisasi mengelola hubungan dengan pekerja secara kolektif melalui hubungan industrial. Dunlop (1958), dalam karya klasiknya *Industrial*

Relations Systems, mengonseptualisasikan hubungan industrial sebagai suatu sistem yang terdiri atas tiga aktor utama, yaitu manajemen atau pemberi kerja, pekerja beserta organisasi serikat pekerjanya, dan lembaga pemerintah, yang berinteraksi dalam suatu konteks tertentu untuk menghasilkan seperangkat aturan bersama (*web of rules*) yang mengatur tempat kerja. Gambar 19 mengilustrasikan struktur sistem hubungan industrial tersebut.



Gambar 19. Sistem Hubungan Industrial
Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Dunlop (1958)

Kerangka Dunlop (1958) menegaskan bahwa aturan yang dihasilkan dari interaksi ketiga aktor tersebut sangat dipengaruhi oleh konteks yang melingkupinya, termasuk teknologi yang digunakan, kondisi pasar atau anggaran organisasi, serta distribusi kekuasaan di antara para aktor. Hubungan industrial yang berkelanjutan menuntut agar

interaksi antara ketiga aktor tersebut berlangsung secara konstruktif, bukan konfrontatif, sehingga menghasilkan aturan bersama yang mengakomodasi kepentingan seluruh pihak.

Prinsip hubungan industrial yang konstruktif ini juga ditegaskan dalam standar ketenagakerjaan internasional. International Labour Organization (1949) melalui Konvensi Nomor 98 mengenai Hak Berorganisasi dan Berunding Bersama menjamin hak pekerja untuk membentuk dan bergabung dengan serikat pekerja tanpa diskriminasi, serta mendorong pengembangan mekanisme perundingan bersama secara sukarela antara pemberi kerja dan organisasi pekerja. Penerapan prinsip ini sejalan dengan pendekatan MSDM berkelanjutan yang menekankan keseimbangan kepentingan pemangku kepentingan, sebagaimana telah dibahas melalui teori stakeholder pada Bab 2, karena hubungan industrial yang sehat mencerminkan pengakuan organisasi terhadap pekerja sebagai pemangku kepentingan yang sah dan berhak menyuarakan kepentingannya secara kolektif.

Dengan mengintegrasikan komitmen CSR yang mencakup seluruh lapisan piramida Carroll, penguatan tata kelola etika di seluruh tingkatan organisasi, serta hubungan industrial yang konstruktif dan menghormati hak-hak pekerja, fungsi SDM dapat memastikan bahwa dimensi sosial dan tata kelola dalam MSDM berkelanjutan benar-benar terwujud dalam praktik sehari-hari, bukan sekadar tertuang dalam pernyataan kebijakan organisasi.

BAB X

PENGUKURAN DAN PELAPORAN KEBERLANJUTAN SDM

❖ Metrik dan Indikator Sustainable HRM

Sebagaimana telah ditegaskan pada Bab 6 melalui kerangka *Sustainability Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja yang tepat merupakan prasyarat bagi keberhasilan penerapan MSDM berkelanjutan secara menyeluruh. Standar International Organization for Standardization (2018), melalui ISO 30414:2018, menyediakan pedoman komprehensif mengenai area metrik modal manusia yang dapat digunakan organisasi untuk kebutuhan pelaporan internal maupun eksternal, mencakup sebelas area utama seperti biaya tenaga kerja, keberagaman, kepemimpinan, kesehatan dan keselamatan kerja, produktivitas, serta perekrutan dan perputaran karyawan.

Selaras dengan prinsip *Triple Bottom Line* yang telah dibahas pada Bab 1, metrik-metrik tersebut dapat dipetakan ke dalam tiga dimensi keberlanjutan, yaitu ekonomi, sosial, dan ekologis, sebagaimana dirangkum pada Tabel 22.

Tabel 22. Contoh Area Metrik ISO 30414:2018 dan Dimensi Keberlanjutan Terkait

Area Metrik (ISO 30414:2018)	Contoh Indikator	Dimensi Keberlanjutan Terkait
Biaya tenaga kerja	Biaya total SDM, biaya per karyawan	Ekonomi
Keberagaman	Rasio gender dan usia pada berbagai jenjang jabatan	Sosial
Kesehatan dan keselamatan kerja	Tingkat kecelakaan kerja, jumlah hari kerja hilang	Sosial
Kepemimpinan	Rasio kepemimpinan terhadap total tenaga kerja, hasil survei kepercayaan pada pemimpin	Sosial
Perekrutan, mobilitas, dan perputaran	Waktu pengisian jabatan, tingkat retensi karyawan	Ekonomi dan sosial
Keterampilan dan kemampuan	Jumlah jam pelatihan, termasuk pelatihan keberlanjutan dan lingkungan	Ekonomi, sosial, dan ekologis

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan International Organization for Standardization (2018)

Gambar 20 mengilustrasikan bagaimana ketiga kategori metrik tersebut terintegrasi ke dalam satu sistem pengukuran kinerja SDM berkelanjutan yang menjadi dasar bagi pelaporan keberlanjutan dan pengambilan keputusan SDM secara lebih luas.



Gambar 20. Kategori Metrik SDM Berkelanjutan
Berdasarkan *Triple Bottom Line*

Sumber: diadaptasi oleh penulis dari International
Organization for Standardization (2018)

Penerapan metrik yang komprehensif ini menuntut organisasi untuk tidak lagi memandang data SDM semata sebagai informasi administratif kepegawaian, melainkan sebagai basis bukti (*evidence base*) yang mendukung akuntabilitas organisasi terhadap seluruh pemangku kepentingannya, sejalan dengan teori stakeholder yang telah dibahas pada Bab 2.

❖ Pelaporan Keberlanjutan (*Sustainability Reporting*) Bidang SDM

Ketersediaan metrik yang baik perlu ditindaklanjuti dengan praktik pelaporan yang sistematis dan dapat dipercaya. Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, dan Muller-Camen (2016), melalui studi komparatif terhadap praktik pelaporan keberlanjutan perusahaan-perusahaan besar dunia, menemukan bahwa semakin banyak organisasi yang secara eksplisit melaporkan kontribusi fungsi SDM terhadap tujuan keberlanjutan mereka, meskipun tingkat kedalaman dan kualitas pengungkapan masih sangat bervariasi antarorganisasi dan antarsektor industri.

Dalam praktiknya, dua standar dari *Global Reporting Initiative* menjadi acuan utama bagi pelaporan topik-topik terkait SDM, yaitu GRI 401: Employment yang mencakup dampak ketenagakerjaan, dan GRI 403: Occupational Health and Safety yang mencakup pengelolaan kesehatan dan keselamatan kerja. Tabel 23 merangkum cakupan dan contoh pengungkapan dari kedua standar tersebut.

Tabel 23. Contoh Pengungkapan Standar GRI Terkait Bidang SDM

Standar GRI	Cakupan Topik	Contoh Pengungkapan
GRI 401: <i>Employment</i> (2016)	Dampak ketenagakerjaan	Perekrutan karyawan baru, tingkat perputaran karyawan, tunjangan karyawan

		tetap dan paruh waktu
GRI 403: <i>Occupational Health and Safety</i> (2018)	Kesehatan dan keselamatan kerja	Sistem manajemen K3, identifikasi bahaya, tingkat cedera dan penyakit akibat kerja

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan *Global Reporting Initiative* (2016, 2018)

Gambar 21 mengilustrasikan alur umum proses pelaporan keberlanjutan bidang SDM, mulai dari identifikasi topik material, pengumpulan dan validasi data, penyusunan laporan sesuai standar yang relevan, hingga verifikasi dan publikasi laporan kepada pemangku kepentingan.



Gambar 21. Alur Proses Pelaporan Keberlanjutan Bidang SDM

Sumber: diadaptasi oleh penulis dari Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, & Muller-Camen (2016) dan *Global Reporting Initiative* (2016, 2018)

Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, dan Muller-Camen (2016) mengingatkan bahwa pelaporan keberlanjutan SDM idealnya tidak dijadikan sekadar aktivitas komunikasi citra organisasi, melainkan cerminan otentik dari praktik

SDM yang benar-benar dijalankan, agar laporan tersebut memiliki kredibilitas dan dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh pemangku kepentingan.

❖ **Tantangan dan Arah Masa Depan Sustainable HRM**

Sebagai penutup pembahasan buku ini, penting untuk merefleksikan tantangan yang masih dihadapi bidang Sustainable HRM serta arah perkembangannya ke depan. Aust, Matthews, dan Muller-Camen (2020), melalui tinjauan menyeluruh terhadap literatur Sustainable HRM, menemukan bahwa pandangan akademisi mengenai makna Sustainable HRM masih sangat beragam, dan efektivitas praktik-praktiknya terhadap hasil organisasi maupun sosial masih belum sepenuhnya meyakinkan secara empiris. Mereka mengusulkan konsep *Common Good* HRM sebagai perkembangan lebih lanjut, yang menekankan pergeseran tujuan fungsi SDM dari tujuan ekonomi tunggal menjadi tujuan yang lebih luas, mencakup kemaslahatan bersama (*common good*), yang meliputi nilai-nilai martabat manusia, kerja sama, dan keberlanjutan ekologis.

Kramar (2014), yang kerangka pemikirannya telah menjadi rujukan utama sepanjang buku ini, juga menegaskan bahwa Sustainable HRM sebagai bidang kajian masih memerlukan pengembangan lebih lanjut, khususnya dalam hal validasi empiris dan kejelasan konseptual mengenai bagaimana ketegangan antara tujuan ekonomi jangka pendek dan tujuan sosial-ekologis jangka panjang dapat dikelola secara efektif oleh organisasi. Tabel 10.3 merangkum tantangan utama

tersebut beserta arah pengembangan yang diusulkan dalam literatur.

Tabel 24. Tantangan dan Arah Masa Depan Pengembangan Sustainable HRM

Tantangan	Arah Pengembangan ke Depan
Keragaman definisi dan kerangka konseptual Sustainable HRM	Penguatan konsensus akademis melalui riset komparatif lintas konteks dan budaya organisasi
Ketidakpastian efektivitas praktik Sustainable HRM terhadap hasil bisnis dan sosial	Pengembangan studi empiris longitudinal yang mengukur dampak jangka panjang, bukan hanya jangka pendek
Pergeseran tujuan SDM dari tujuan ekonomi tunggal menuju tujuan kemaslahatan bersama (<i>common good</i>)	Pengembangan model <i>Common Good</i> HRM yang mengintegrasikan nilai kemanusiaan, kerja sama, dan keberlanjutan ekologis
Ketegangan antara tujuan ekonomi jangka pendek dan tujuan sosial-ekologis jangka panjang	Perancangan sistem tata kelola dan insentif yang secara eksplisit menyeimbangkan ketiga dimensi <i>Triple Bottom Line</i>

Sumber: diolah oleh penulis berdasarkan Kramar (2014) dan Aust, Matthews, & Muller-Camen (2020)

Menutup pembahasan sepuluh bab dalam buku ini, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan bukanlah sekadar penambahan

label "hijau" atau "sosial" pada praktik SDM konvensional, melainkan pergeseran paradigma yang mendasar, sebagaimana telah diuraikan sejak kerangka *Triple Bottom Line* pada Bab 1 hingga tantangan *Common Good* HRM pada bab penutup ini. Pergeseran ini menuntut organisasi untuk memandang sumber daya manusia bukan sekadar faktor produksi yang dioptimalkan untuk efisiensi jangka pendek, melainkan sebagai basis sumber daya yang perlu terus diregenerasi, dijaga kesejahteraannya, dan diberdayakan secara adil, agar organisasi dapat mencapai keberlanjutan ekonomi, sosial, dan ekologis secara bersamaan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). *Common Good* HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and *sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 52(1), 103–126.
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789–865.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Bulla, D. N., & Scott, P. M. (1994). Manpower requirements forecasting: A case example. In D. Ward, T. P. Bechet, & R. Tripp (Eds.), *Human resource forecasting and modelling*. New York: The *Human Resource Planning Society*.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing *cultural diversity*: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- Daily, B. F., & Huang, S. C. (2001). Achieving *sustainability* through attention to human resource *factors* in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539–1552.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). *Sustainable careers*: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.
- Docherty, P., Forslin, J., & Shani, A. B. (2002). Creating *sustainable work systems*: Emerging perspectives and *practice*. London: Routledge.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The *stakeholder theory* of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.

- Dunlop, J. T. (1958). *Industrial relations systems*. New York: Henry Holt.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Berlin: Physica-Verlag.
- Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Berlin: Physica-Verlag.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on *sustainable human resource management*: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3), 221–238.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-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.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-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.

- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The *sustainability balanced scorecard*—Linking *sustainability* management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Global Reporting Initiative*. (2016). GRI 401: Employment 2016. Amsterdam: Global *Sustainability* Standards Board.
- Global Reporting Initiative*. (2016). GRI 401: Employment 2016. Amsterdam: Global *Sustainability* Standards Board.
- Global Reporting Initiative*. (2018). GRI 403: Occupational *Health* and Safety 2018. Amsterdam: Global *Sustainability* Standards Board.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). *Happiness, health, or relationships?* Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.

- International Ergonomics Association. (2000). Definition and domains of ergonomics. In W. Karwowski (Ed.), *International encyclopedia of ergonomics and human factors*. London: Taylor & Francis.
- International Labour Organization. (1949). Right to Organise and Collective Bargaining Convention, 1949 (No. 98). Geneva: ILO.
- International Labour Organization. (1981). Occupational Safety and *Health* Convention, 1981 (No. 155). Geneva: ILO.
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 30414:2018 Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting. Geneva: ISO.
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 30414:2018 Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting. Geneva: ISO.
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 45001:2018 Occupational *health* and safety management systems — Requirements with guidance for use. Geneva: ISO.
- Jabbour, C. J. C. (2013). *Environmental training* in organisations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144–155.

- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for *green* human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99–116.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for *green* human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99–116.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for *green* human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99–116.
- Jamali, D., El Dirani, A., & Harwood, I. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125–143.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The *balanced scorecard*—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and *mental strain*: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. Personnel Psychology, 49(1), 1–49.

- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48(4), 803–839.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of *retrenchment*. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906–923.
- Reilly, P. (2003). Guide to workforce planning in local authorities (Report 401). Brighton: Institute for Employment Studies.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). *Green* human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). *Green* human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). *Green* human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.

- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). *Green human resource management: A review and research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). New York: AMACOM.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). *Behavioral ethics* in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990.
- Van der Heijden, B. I. J. M., & De Vos, A. (2015). *Sustainable careers*. Introductory chapter. In A. De Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 1–19). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.

- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the *resource-based view* of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and *sustained competitive advantage*: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.
- Zohar, D. (1980). *Safety climate* in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96–102.

BIODATA PENULIS



Dr. Dra. Ec. Siti Rosyafah, M.M.

Lahir di Surabaya pada tanggal 03 Oktober 1964. Dosen tetap Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya sejak tahun 2009. Menempuh Pendidikan S1 Akuntansi di STIESIA Surabaya lulus tahun 1989 melanjutkan Pendidikan Strata 2 di Magister Manajemen Universitas Bhayangkara Surabaya lulus tahun 2007. Pendidikan terakhir S3 pada Program Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya lulus tahun 2017. Riwayat jabatan sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bhayangkara Surabaya pada tahun 2018-2025. Aktif sebagai Sekretaris pada Ikatan Wanita UBHARA (IWARA) sejak tahun 2022 hingga sekarang. Pada Dies Natalis Universitas Bhayangkara Surabaya yang ke- XLIII Tahun 2025 menyampaikan Orasi Ilmiah dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan dalam Menghadapi Perubahan Iklim: Membangun Ketahanan Organisasi melalui Praktik Modal Manusia yang Ramah Lingkungan (*Green Human Capital*).