

Praktik Sumber Daya Manusia Berkelanjutan: A Systematic Literature Review

Muhammad Ridho Sahputra¹, Tika Rahma Yani Siregar², Aulia Shafira Vanessa³

¹⁻³Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya Palembang, ridhosahputra@fe.unsri.ac.id

ABSTRAK

Praktik *Sustainable human resource management* (SHRM) menunjukkan peningkatan penelitian yang signifikan, terutama selama dekade terakhir; namun, masih terdapat kesenjangan konseptual dan praktis. Studi ini bertujuan untuk memperdalam pemahaman mengenai fenomena tersebut melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan menggunakan metode PRISMA yang didukung oleh alat bantu Rayyan, VOSviewer, dan Mendeley. Pencarian difokuskan pada artikel jurnal terakreditasi yang diterbitkan antara tahun 2015 hingga 2025. Dari 399 artikel yang ditinjau, 16 artikel memenuhi kriteria inklusi. Hasil analisis menunjukkan bahwa praktik SHRM memiliki implikasi yang substansial terhadap kinerja lingkungan, perilaku karyawan, inovasi, rekrutmen dan seleksi, serta pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia. Praktik-praktik tersebut tidak hanya meningkatkan kinerja individu karyawan tetapi juga memperkuat keberlanjutan organisasi melalui budaya kerja yang adaptif dan inklusif. Hubungan organisasi dengan pemangku kepentingan serta tekanan institusional merupakan faktor krusial yang memengaruhi efektivitas implementasi SHRM. Selain itu, mediasi melalui manajemen pengetahuan dan work engagement berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Artikel-artikel yang ditinjau juga menyoroti pentingnya komitmen manajerial untuk menghindari risiko greenwashing serta menghadapi tantangan terkait pekerjaan yang tidak stabil (*precarious employment*). Oleh karena itu, *Sustainable HRM* berperan sebagai strategi penting dalam mendorong transformasi organisasi menuju keberlanjutan yang holistik, sejalan secara efektif dan berkelanjutan dengan pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs). Penelitian ini mengisi kesenjangan dalam literatur dan memberikan panduan praktis bagi pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan pada berbagai sektor industri.

Kata Kunci: Praktik SDM, Keberlanjutan SDM, Tinjauan Literatur Sistematis

ABSTRACT

Sustainable human resource management (SHRM) practices have shown a significant increase in research attention, especially over the last decade; however, conceptual and practical gaps remain. This study aims to deepen the understanding of this phenomenon through a Systematic Literature Review (SLR) employing the PRISMA method, supported by Rayyan, VOSviewer, and Mendeley tools. The search focused on accredited journal articles published between 2015 and 2025. Out of 399 reviewed articles, 16 met the inclusion criteria. The analysis reveals that SHRM practices have substantial implications for environmental performance, employee behavior, innovation, recruitment and selection, as well as human resource development and training. These practices not only enhance individual employee performance but also strengthen organizational sustainability through adaptive and inclusive work cultures. Organizational relationships with stakeholders and institutional pressures are critical factors influencing the effectiveness of SHRM implementation. Moreover, mediation through knowledge management and work engagement contributes to improved organizational performance. The reviewed articles also highlight the importance of managerial commitment to avoiding greenwashing risks and addressing precarious employment challenges. Therefore, Sustainable HRM serves as a crucial strategy for driving organizational transformation toward holistic sustainability, aligning effectively and sustainably with the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs). This study fills a gap in the literature and provides practical guidance for developing Sustainable human resources across various industrial sectors.

Keywords: HRM Practices, Sustainable HRM, Systematic Literature Review



A. KAJIAN TEORI

Sustainable human resource management

Konsep *Sustainable HRM* (SHRM) dianggap mampu menggabungkan tanggung jawab ekologis dan sosial ke dalam kebijakan HRM seperti pelatihan, rekrutmen, kompensasi, dan perilaku karyawan. Namun demikian, meskipun banyak studi telah dilakukan, beberapa hal masih menjadi gap penting: pertama, implementasi SHRM di konteks negara berkembang, termasuk Indonesia, masih relatif sedikit dan terkadang belum dieksplorasi secara menyeluruh. Kedua, sebagian besar penelitian masih berfokus pada *outcome* finansial atau performa organisasi, sedangkan *outcome* non-finansial seperti motivasi, komitmen lingkungan, atau perilaku sukarela ramah lingkungan karyawan belum cukup mendapatkan perhatian. Berdasarkan tinjauan (Griep et al., 2025) dimensi utama SHRM dapat dikelompokkan menjadi *Green HRM Practices* kebijakan rekrutmen, pelatihan, penilaian, dan kompensasi berbasis nilai lingkungan, *employee well-being & equity*, memperhatikan kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial karyawan, *ethical & responsible leadership*, kepemimpinan yang berlandaskan nilai keberlanjutan dan etika, dan *long-term perspective & stakeholder Orientation*, kebijakan SDM diarahkan untuk jangka panjang, memperhitungkan kepentingan seluruh pemangku kepentingan.

Pendekatan *Sustainable human resource management* (SHRM) berakar pada berbagai teori manajemen strategis dan perilaku organisasi yang menjelaskan bagaimana praktik sumber daya manusia dapat berkontribusi pada keberlanjutan organisasi. Salah satu teori mendasar adalah *Resource-Based View* (RBV) yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi berasal dari sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan. Dalam konteks SHRM, sumber daya manusia yang berkompeten, beretika, dan berorientasi pada keberlanjutan dianggap sebagai aset strategis yang mampu menciptakan keunggulan jangka panjang bagi organisasi (Aust et al., 2020); Gerhart & Feng, 2021). Selain itu, *Stakeholder Theory* memberikan perspektif bahwa organisasi memiliki tanggung jawab tidak hanya kepada pemegang saham, tetapi juga kepada seluruh pemangku kepentingan, termasuk karyawan, masyarakat, dan lingkungan. Teori berikutnya yang menjadi dasar penting SHRM adalah *Social Exchange Theory* (SET) yang menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan dibangun atas dasar timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi memberikan dukungan, perlakuan adil, dan kesempatan berkembang melalui praktik SDM yang berkelanjutan, karyawan akan membalas dengan loyalitas, motivasi tinggi, serta perilaku ramah lingkungan yang mendukung keberlanjutan organisasi (Hung et al., 2025). Selanjutnya, *Institutional Theory* menyoroti bagaimana organisasi menyesuaikan diri terhadap tekanan eksternal, baik dari regulasi, norma sosial, maupun praktik terbaik industri. Dalam konteks SHRM.

Systematic Literature Review

(Simamora & Gaffar, n.d., 2024) *Systematic Literature Review* (SLR) merupakan pendekatan ilmiah yang digunakan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mensintesis seluruh penelitian yang relevan terkait suatu topik tertentu secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi. Berbeda dengan *traditional literature review* yang cenderung deskriptif dan subjektif, SLR mengikuti prosedur yang terstruktur untuk meminimalkan bias dan memastikan bahwa hasil kajian benar-benar mencerminkan keadaan penelitian terkini. SLR dilakukan dengan mengikuti protokol yang ketat guna mengurangi bias dan meningkatkan validitas hasil penelitian sehingga dapat direplikasi. (Brignardello-Petersen et al., 2025) menyebutkan tahapan utama meliputi perumusan

pertanyaan penelitian, pencarian literatur di berbagai basis data secara komprehensif, seleksi artikel berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang jelas, ekstraksi data, hingga sintesis dan pelaporan hasil. Pendekatan ini penting untuk mengungkapkan kesenjangan riset, memetakan perkembangan bidang ilmu, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti. Selain itu, beberapa *framework* seperti PRISMA dan PICOS menjadi panduan utama dalam pelaksanaan SLR untuk memastikan keterbukaan metodologi dan kualitas *review*. Dalam konteks *Sustainable human resource management* (SHRM), SLR digunakan untuk memahami bagaimana konsep keberlanjutan diterapkan dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia, tren riset terkini, celah penelitian (*research gaps*), serta arah pengembangan teori dan praktik SHRM ke depan.

B. METODE PENELITIAN

Metode *Systematic Literature Review* (SLR) digunakan dalam penelitian ini bermaksud untuk mengidentifikasi, meninjau, serta mengevaluasi penelitian-penelitian yang berkaitan dan relevan dalam rangka menjawab rumusan masalah. Penelitian ini terdiri dari beberapa tahapan, yakni metode pemilihan artikel, kriteria inklusi, serta metode analisis yang objektif. Proses pemilihan artikel menggunakan tahapan seleksi artikel *Preferred Reporting Items for Systematic Review* (PRISMA) (Tayac et al., 2025). Pencarian artikel dalam studi literatur didasarkan dengan menggunakan database pada *Google Scholar*, *Science Direct*, dan *DOAJ*. Artikel yang diperoleh dengan melakukan pencarian menggunakan kata kunci *ustainable human resource management*. Pencarian menghasilkan 399 artikel yang diterbitkan pada tahun 2015-2025. Kemudian artikel tersebut dianalisis dan dipilih sebanyak beberapa artikel yang dinilai relevan pada penelitian. Proses analisis dilakukan secara deskriptif melalui proses pengamatan, penjelasan, dan pemilihan melalui beberapa kategori dan tahapan menurut metode yang dirumuskan. Pertanyaan penelitian dibutuhkan disesuaikan dengan kebutuhan penelitian yang diangkat.

Berikut adalah pertanyaan penelitian yang digunakan:

- RQ1 : Bagaimana tren penelitian *Sustainable human resource management* dalam beberapa tahun terakhir berdasarkan tinjauan sistematis?
- RQ2 : Bagaimana hubungan antara strategi HRM berkelanjutan dan keberhasilan implementasi praktik keberlanjutan dalam rangka mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs)?

Kriteria inklusi dan eksklusi yang digunakan sebagai petunjuk untuk analisis artikel meliputi artikel berupa artikel pada jurnal nasional dan internasional periode 2015-2025, diindeks dalam database terpercaya, tidak terduplikasi serta berkaitan dengan *Sustainable human resource management* pada suatu organisasi. Kriteria pemilihan untuk kualitas penilaian dapat membantu dalam interpretasi artikel dan menentukan kesimpulan yang dirumuskan. Beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengevaluasi hal tersebut sebagai berikut:

- QA1 : Apakah artikel jurnal diterbitkan tahun 2015-2025?
- QA2 : Apakah artikel jurnal merupakan artikel terindeks?
- QA3 : Apakah artikel bebas dari adanya duplikasi?
- QA4 : Apakah artikel jurnal mengungkapkan informasi mengenai peran *Sustainable*

Human Resource Management dalam suatu organisasi?

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan tersebut, langkah selanjutnya akan



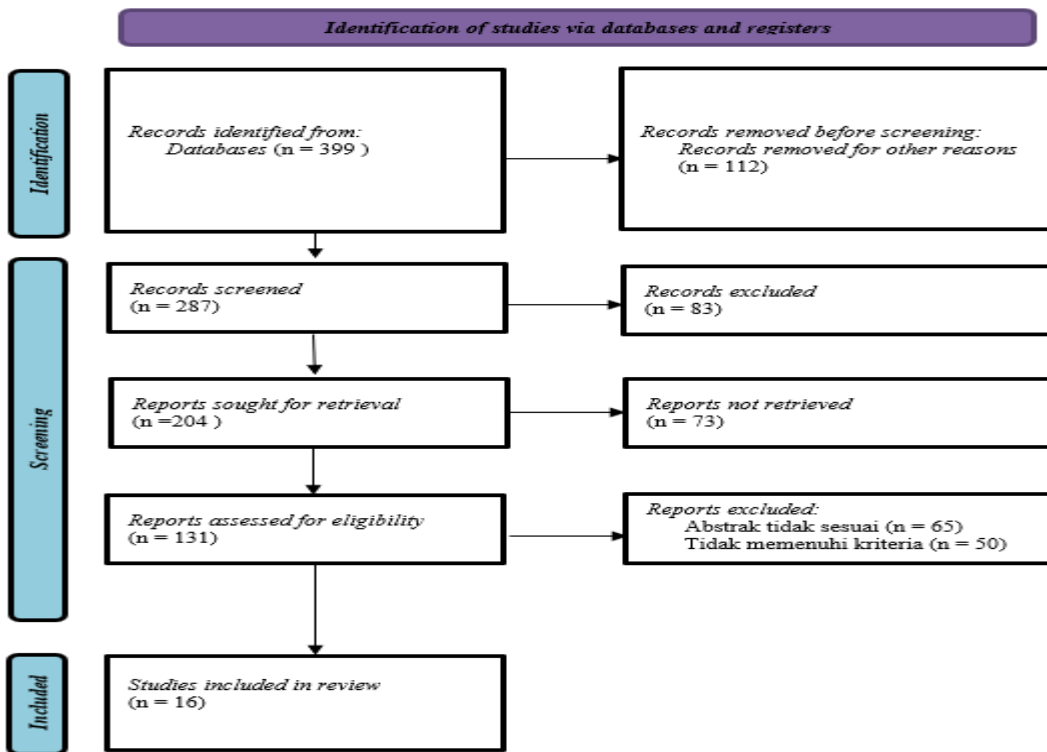
dilakukan penilaian terhadap setiap artikel yang dipilih.

1. Ya : Artikel jurnal yang sesuai dengan kriteria penilaian kualitas.
2. Tidak : Artikel jurnal yang tidak sesuai dengan kriteria penilaian kualitas.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis dan Ekstraksi Data

Pada tahap ini dilakukan pendataan artikel-artikel ke dalam bentuk tabel. Selanjutnya, akan dilakukan review dan kajian terhadap artikel secara mendalam dengan berfokus pada hasil penelitian dan jumlah kutipan citasi terbanyak. Pada akhir penelitian dilakukan perbandingan hasil temuan dari beberapa artikel dan membuat kesimpulan.



Gambar SLR dengan Metode Prisma

Hasil Proses Pencarian dan Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Berdasarkan proses pencarian dan seleksi kriteria inklusi dan eksklusi, ditemukan 15 jurnal yang memenuhi kriteria yang telah dirumuskan dalam penelitian ini yaitu artikel jurnal yang diterbitkan dalam jurnal nasional dan internasional periode 2015-2025, diindeks dalam database terpercaya tidak terduplikasi, dan berkaitan dengan *Sustainable human resource*.

Tabel Hasil Pencarian Artikel yang Memenuhi Kriteria

No	Penulis	Tahun	Judul	Jurnal
1	Ren et al	2023	<i>Advancing the Sustainability Agenda Through Strategic Human Resource Management: Insights and Suggestions for Future Research</i>	<i>Advancing Human Resource Research and Practice</i>
2	Li et al	2024	<i>Exploring The Antecedents of Green Human Resource Management: A Path</i>	<i>Journal of Business Research</i>

			<i>Dependence Perspective</i>	
3	Cachón-Rodríguez et al	2022	<i>How Sustainable human resources Management Helps in The Evaluation and Planning of Employee Loyalty and Retention: Can Social Capital Make a Difference?</i>	<i>Evaluation and Program Planning</i>
4	Wu & Kao	2022	<i>Mapping The Sustainable Human-Resource Challenges in Southeast Asia's FinTech Sector</i>	<i>Journal of Risk and Financial Management</i>
5	Gunawan & Mikhail	2025	<i>Strategic and Sustainable human resource management: Twin Weapon for Achieving Competitive Advantage in Organization</i>	<i>Priviet Social Sciences Journal</i>
6	Duvnjak & Kohont	2021	<i>The Role of Sustainable HRM in Sustainable Development</i>	<i>Sustainability</i>
7	Cahyadi et al	2022	<i>Pursuing Consultant Performance: The Roles of Sustainable Leadership Styles, Sustainable human resource management Practices, and Consultant Job Satisfaction</i>	<i>Sustainability</i>
8	Freihat et al	2024	<i>Green Human Resource Management/Supply Chain Management/Regulation and Legislation and Their Effects on Sustainable Development Goals in Jordan</i>	<i>Sustainability</i>
9	Lin et al	2024	<i>Impact of Green Work–Life Balance and Green Human Resource Management Practices on Corporate Sustainability Performance</i>	<i>Sustainability</i>
10	Peretz, Hilla	2024	<i>and Employee Retention: Mediation of Green Innovation and Organisational Culture Sustainable human resource management and Employees' Performance: The Impact of National Culture</i>	<i>Sustainability</i>
11	Manao & Senen	2024	<i>Sustainable human resource management: Building an Adaptive and Inclusive Organizational Culture</i>	<i>Dinasti International Journal of Education Management and Social Science</i>
12	L. Cahyadi et al	2025	<i>Sustainable human resource management Impact on Work Engagement, Employability, and Job Satisfaction at An Indonesian State-Owned Construction Company</i>	<i>Kinerja</i>
13	Lu et al	2022	<i>Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values</i>	<i>Advancing Human Resource Research and Practice</i>
14	Gansinieć, 2022	2022	<i>Sustainable human resource management Practices in Organizational Performance: The Mediating Impacts of Knowledge Management and Work Engagement</i>	<i>Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation</i>
15	Farida	2023	<i>Sustainable human resource management Practices in Micro, Small, and Medium Enterprises</i>	<i>Jurnal Ekonomi</i>
16	Griep et al	2025	<i>Sustainable human resource management: The Good, The Bad, and Making It Work</i>	<i>Organizational Dynamics</i>

Sumber: diolah penulis (2025)



Tabel Hasil Kualitas Penilaian

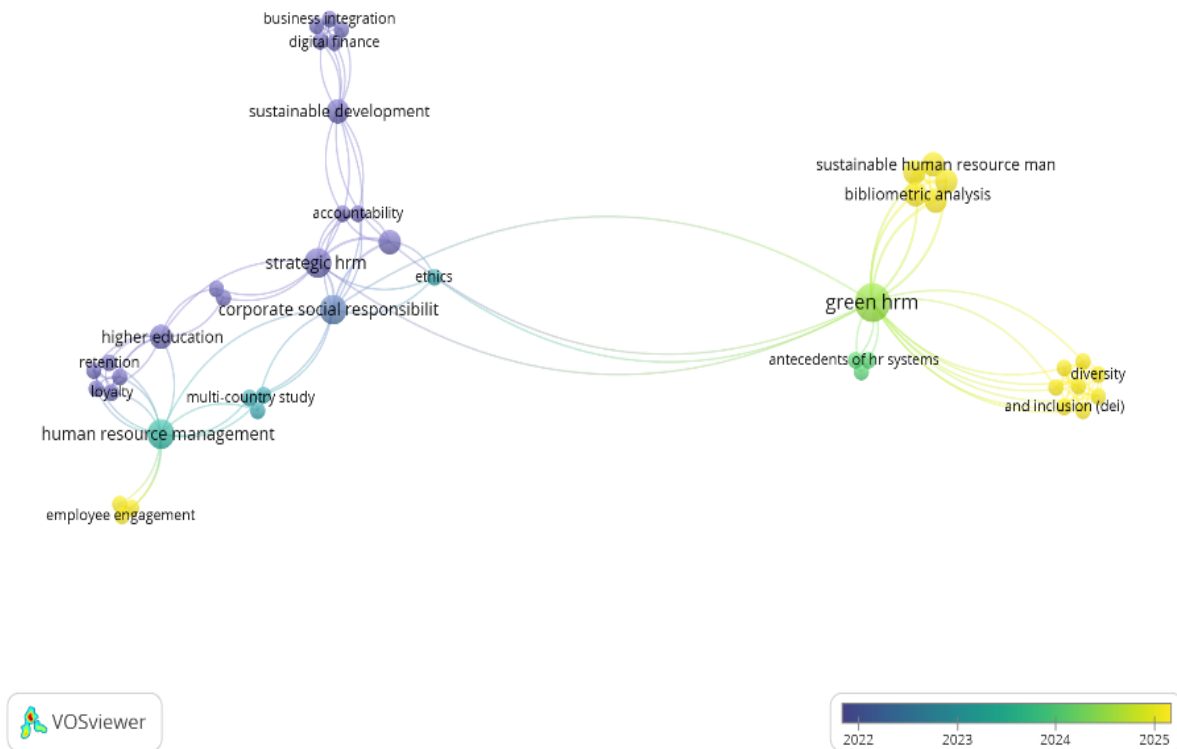
No	Penulis	Tahun	QA1	QA2	QA3	QA4	Hasil
1	Ren et al	2023	Ya	Ya	Ya	Ya	Diterima
2	Li et al	2024	Ya	Ya	Ya	Ya	Diterima
3	Cachón-Rodríguez et al	2022	Ya	Ya	Ya	Ya	Diterima
4	Wu & Kao	2022	Ya	Ya	Ya	Ya	Diterima
5	Gunawan & Mikhail	2025	Ya	Ya	Ya	Ya	Diterima
6	Duvnjak & Kohont	2021	Ya	Ya	Ya	Ya	Diterima
7	Cahyadi et al	2022	Ya	Ya	Ya	Ya	Diterima
8	Freihat et al	2024	Ya	Ya	Ya	Ya	Diterima
9	Lin et al	2024	Ya	Ya	Ya	Ya	Diterima
10	Peretz, Hilla	2024	Ya	Ya	Ya	Ya	Diterima
11	Manao & Senen	2024	Ya	Ya	Ya	Ya	Diterima
12	L. Cahyadi et al	2025	Ya	Ya	Ya	Ya	Diterima
13	Lu et al	2022	Ya	Ya	Ya	Ya	Diterima
14	Gansiniec	2023	Ya	Ya	Ya	Ya	Diterima
15	Farida	2023	Ya	Ya	Ya	Ya	Diterima
16	Griep et al	2025	Ya	Ya	Ya	Ya	Diterima

Sumber: diolah penulis (2025)

Tabel Pemetaan Metode Penelitian

No	Penulis	Tahun	Hasil	Metode
1	Ren et al	2023	<i>Sustainable</i> HRM menghubungkan HRM dengan pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi (<i>triple bottom line</i>) sebagai agen perubahan, rekonsiliasi, bagian dari manajemen <i>stakeholder</i> .	Pendekatan kualitatif
2	Li et al	2024	GHRM terbukti dua dimensi: branding-oriented yang fokus pada pengembangan reputasi lingkungan perusahaan melalui perekrutan, pelatihan, dan komunikasi hijau, dan <i>performance-oriented</i> .	Pendekatan kuantitatif dengan PLS-SEM
3	Cachón-Rodríguez et al	2022	perlunya strategi SHRM yang fokus pada pengembangan modal sosial melalui keterlibatan karyawan, transparansi, promosi setara, dan komunikasi.	Pendekatan kuantitatif dengan PLS-SEM
4	Wu & Kao	2022	Pentingnya pengembangan strategi SDM berkelanjutan yang menggabungkan kemampuan upskilling dan reskilling, kebijakan kerja fleksibel, dan kultur organisasi yang adaptif.	Pendekatan kualitatif
5	Gunawan & Mikhail	2025	Strategic HRM berfokus pada kebijakan keterlibatan karyawan, inovasi, dan produktivitas melalui manajemen kinerja, pengembangan bakat, dan pembentukan budaya inklusif.	Pendekatan kualitatif
6	Duvnjak & Kohont	2021	Praktik <i>Sustainable</i> HRM yang efektif harus mengenali dan mengelola eksternalitas negatif yang berdampak pada karyawan, komunitas, dan lingkungan berkelanjutan.	Pendekatan kualitatif
7	Cahyadi et al	2022	Berfokus pada aspek etika, transformasi, inklusi, tanggung jawab, kolaborasi, keterlibatan, dan komitmen dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja konsultan.	Pendekatan kuantitatif dengan SEM
8	Freihat et	2024	GHRM meliputi praktik seperti rekrutmen,	Pendekatan

	al		pelatihan, manajemen kinerja, dan kompensasi yang menyelaraskan perilaku dan nilai karyawan untuk menciptakan lingkungan kondusif bagi keberlanjutan.	kualitatif
9	Lin et al	2024	Temuan mendukung teori AMO (<i>Ability, Motivation, Opportunity</i>) dan <i>Social Exchange Theory</i> dengan menunjukkan bagaimana praktik GHRM dan GWLB untuk inovasi berkelanjutan.	Pendekatan kuantitatif dengan PLS-SEM
10	Peretz, Hilla	2024	Di budaya ketat, penerapan praktik SHRM yang inovatif dan personalisasi karyawan lebih sulit, sehingga efeknya terhadap kinerja lebih lemah.	Pendekatan kuantitatif dengan MSEM
11	Manao & Senen	2024	Implementasi SHRM yang mencakup praktik rekrutmen inklusif, pengembangan karyawan yang berkelanjutan, keterlibatan karyawan yang tinggi, dan evaluasi kinerja.	Pendekatan kualitatif
12	L. Cahyadi et al	2025	<i>Job satisfaction</i> tinggi terkait dengan pengakuan usaha karyawan dan pemenuhan kebutuhan emosional, yang merupakan bagian dari praktik SHRM yang humanistik.	Pendekatan kuantitatif dengan PLS-SEM
13	Lu et al	2022	Beberapa variabel kontrol seperti masa kerja, usia karyawan, usia perusahaan, dan jenis kepemilikan perusahaan juga dianalisis tanpa mengubah pola utama pada industri di China.	Pendekatan kuantitatif dengan MSEM
14	Gansinieć, 2022	2023	Model mediasi ganda menunjukkan bahwa SHRM memengaruhi kinerja organisasi yang melibatkan peningkatan proses manajemen pengetahuan dan peningkatan keterlibatan kerja.	Pendekatan kuantitatif dengan PLS-SEM
15	Farida	2023	Praktik SHRM yang baik membantu MSMEs mencapai keberlanjutan bisnis secara holistik dan meningkatkan daya saing di pasar.	Pendekatan kualitatif
16	Griep et al	2025	Tiga panduan praktis meliputi menyelaraskan praktik dengan tujuan pembangunan berkelanjutan PBB, menciptakan kontrak kerja inklusif dan komitmen membangun kepercayaan demi menghindari <i>greenwashing</i> .	Pendekatan kualitatif



Gambar Hubungan Antar Kata Kunci melalui VOSviewer

Penelitian mengenai Sustainable/Strategic/Green Human Resource Management (SHRM/GHRM) menunjukkan perkembangan yang sangat signifikan dalam beberapa tahun terakhir, sebagaimana tergambar melalui visualisasi VOSviewer yang menampilkan jaringan keterkaitan antar-topik dari tahun 2022 hingga 2025. Berdasarkan gambar tersebut, terlihat bahwa topik *green HRM* dan *sustainable human resource management* menjadi pusat perhatian penelitian terbaru, dengan semakin banyaknya publikasi yang membahas pengintegrasian prinsip keberlanjutan ke dalam strategi dan praktik SDM. Warna kuning dan hijau pada visualisasi memperlihatkan bahwa riset-riset mengenai tema ini terus meningkat hingga tahun 2024–2025, serta mengalami diversifikasi isu, di antaranya digitalisasi HRM, keterkaitan dengan ESG (*Environmental, Social, and Governance*), dan peran teknologi seperti artificial intelligence dalam mendukung transformasi HR yang berkelanjutan.

Selain itu, isu terbaru seperti *diversity and inclusion* (DEI), keterlibatan karyawan, dan tanggung jawab sosial mulai mendominasi riset-riset mutakhir, menunjukkan pergeseran fokus dari sekadar praktik ramah lingkungan ke arah penguatan nilai-nilai inklusivitas dan keadilan sosial dalam manajemen SDM. Peneliti juga mulai menyoroti pentingnya pemetaan sistematis melalui studi bibliometrik dan *systematic literature review* (SLR), demi mengidentifikasi gap, seperti rendahnya kajian di sektor UKM, organisasi non-profit, dan konteks lintas negara, serta perlunya sinergi antara HR dengan pemangku kepentingan eksternal. Dengan demikian, keterbaruan penelitian tercermin melalui munculnya topik-topik inovatif, perluasan lingkup kajian, serta signifikansi integrasi teknologi dan nilai ESG dalam upaya memperkuat daya saing dan keberlanjutan perusahaan di era industri 4.0.

RQ1: Bagaimana tren penelitian *Sustainable human resource management* dalam beberapa tahun terakhir berdasarkan tinjauan sistematis?

Tren penelitian *Sustainable human resource management* (SHRM) dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan perkembangan yang signifikan dari pendekatan strategis menuju paradigma yang lebih komprehensif dan berkelanjutan. Awalnya, fokus penelitian tertuju pada keselarasan fungsi HR dengan tujuan bisnis jangka pendek dan menengah. Namun, kini studi-studi terbaru semakin menekankan integrasi aspek sosial, lingkungan, dan etika dalam SHRM untuk mendukung keberlanjutan jangka panjang baik bagi organisasi maupun masyarakat. Praktik SHRM yang beragam mulai dari rekrutmen hijau, pelatihan berkelanjutan, pengembangan budaya organisasi yang adaptif, hingga *work-life balance* yang ramah lingkungan muncul sebagai fokus utama penelitian. Keterlibatan dan ketahanan karyawan juga menjadi variabel penting yang banyak diteliti sebagai mediator yang menghubungkan praktik SHRM dengan hasil kinerja dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, tren riset kini banyak mengkaji mekanisme mediasi dan moderasi, seperti peran manajemen pengetahuan, inovasi hijau, dan pengaruh budaya nasional dalam keberhasilan implementasi SHRM. Tidak kalah penting, riset mengaitkan praktik SHRM dengan pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) dan menyoroti tantangan nyata seperti risiko *greenwashing*, resistensi budaya, hingga sistem kerja yang *precarious*. Akhirnya, inovasi digital dan kebijakan kerja fleksibel dipandang sebagai elemen kunci dalam memperkuat SHRM ke arah yang lebih responsif terhadap dinamika bisnis global.

RBV menegaskan bahwa aset manusia yang dikelola dengan baik melalui SHRM memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang sulit ditiru pesaing. Misalnya, artikel yang menyoroti peran ketahanan dan keterlibatan karyawan sebagai mediator mempertegas bagaimana pengembangan sumber daya manusia. SHRM dipandang sebagai mekanisme untuk menyeimbangkan tuntutan dan harapan pemangku kepentingan internal (karyawan, manajemen) dan eksternal (masyarakat, lingkungan, pelanggan) dalam konteks pembangunan berkelanjutan dan SDGs. SET menjadi landasan penting dalam memahami bagaimana hubungan interpersonal dalam organisasi memediasi dampak praktik SHRM. Beberapa artikel menonjolkan peran tekanan institusional, seperti regulasi lingkungan, standar etika, tekanan dari komunitas bisnis, dan nilai-nilai sosial yang berlaku, dalam mendorong organisasi mengadopsi praktik SHRM yang berkelanjutan. Dengan kata lain, keempat teori tersebut saling melengkapi untuk memberikan pemahaman teoretis komprehensif dengan kombinasi perspektif ini yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan bisnis, sosial, dan lingkungan masa kini.

RQ2: Bagaimana hubungan antara strategi HRM berkelanjutan dan keberhasilan implementasi praktik keberlanjutan dalam rangka mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs)?

Hubungan antara strategi *Human Resource Management* (HRM) berkelanjutan dengan keberhasilan implementasi praktik keberlanjutan dalam rangka mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*) terjalin sangat erat dan kompleks. Pertama, strategi HRM berkelanjutan membantu organisasi merumuskan praktik-praktik yang tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan secara individual, tetapi juga mengintegrasikan tanggung jawab sosial dan kepedulian lingkungan ke dalam proses kerja sehari-hari. Misalnya, praktik rekrutmen hijau, pelatihan keberlanjutan, manajemen kinerja yang berorientasi pada dampak sosial dan



lingkungan, hingga kebijakan keseimbangan kerja-hidup hijau. Kedua, keberhasilan implementasi praktik keberlanjutan tergantung pada kemampuan organisasi menginternalisasi nilai keberlanjutan melalui budaya organisasi adaptif dan inklusif yang didukung oleh SHRM.

Ketiga, SHRM berperan sebagai mediator yang menghubungkan aspek kelembagaan dan strategis dalam organisasi dengan pencapaian SDGs. Studi-studi menyinggung integrasi SHRM dengan regulasi dan standar eksternal yang dipandu oleh Institutional Theory, di mana praktik HR berkelanjutan harus sejalan dengan regulasi lingkungan dan sosial, meningkatkan legitimasi dan kepatuhan organisasi terhadap tuntutan global. Keempat, teori *Stakeholder* memperkaya pemahaman ini dengan menempatkan SHRM sebagai mekanisme untuk memenuhi kebutuhan dan harapan berbagai pemangku kepentingan mulai dari karyawan, masyarakat, hingga pelanggan. Kelima, hasil empiris dari banyak artikel menegaskan bahwa SHRM juga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan melalui mediasi proses seperti manajemen pengetahuan dan inovasi berbasis keberlanjutan, serta peningkatan keterlibatan kerja.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

Secara komprehensif dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia berkelanjutan (*Sustainable HRM*) memiliki peran sentral dalam keberhasilan implementasi praktik keberlanjutan organisasi untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs). Praktik *Sustainable HRM* yang meliputi pelatihan berfokus pada kemampuan hijau, sistem penghargaan berbasis performa lingkungan, serta manajemen HR yang inklusif dan berbasis nilai keberlanjutan, secara signifikan meningkatkan kapasitas, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan. Peningkatan kompetensi dan motivasi karyawan ini pada gilirannya memperkuat daya saing dan legitimasi organisasi secara sosial, ekonomi, dan ekologis.

Secara langsung, *Sustainable HRM* mempercepat pencapaian aspek-aspek Namun, keberhasilan ini mensyaratkan dukungan kebijakan yang memadai dari pemerintah, termasuk pelatihan keterampilan hijau dan akses pembiayaan untuk pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (MSMEs). Organisasi yang menerapkan sistem penghargaan kinerja yang menguatkan praktik keberlanjutan juga lebih efektif dalam memotivasi perilaku kerja yang ramah lingkungan. Kolaborasi dengan institusi pendidikan dan penelitian demi pengembangan inovasi berbasis kearifan lokal juga memperkuat kesinambungan ekosistem dan sosial ekonomi masyarakat yang dilayani. Pendekatan ini membuktikan bahwa *Sustainable HRM* adalah katalisator utama dalam transformasi bisnis yang selaras dengan agenda global SDGs, yang juga menuntut tata kelola, kebijakan, dan budaya organisasi yang adaptif serta berbasis bukti.

DAFTAR PUSTAKA

- Aust, I., Cooke, F. L., Muller-Camen, M., & Wood, G. (2024). Achieving sustainable development goals through common-good HRM: Context, approach and practice. In *German Journal of Human Resource Management* (Vol. 38, Issue 2, pp. 93–110). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/23970022241240890>
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3).

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>

- Gansinieć, R. L. et al. (2022). *Sustainable human resource management Practices in Organizational Performance: The Mediating Impacts of Knowledge Management and Work Engagement*.
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Griep, Y., Hansen, S. D., Kraak, J. M., Sherman, U., & Bankins, S. (2025a). *Sustainable human resource management: The good, the bad, and making it work*. *Organizational Dynamics*, 54(2). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101112>
- Griep, Y., Hansen, S. D., Kraak, J. M., Sherman, U., & Bankins, S. (2025b). *Sustainable human resource management: The good, the bad, and making it work*. *Organizational Dynamics*, 54(2). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101112>
- Peretz, H. (2024). *Sustainable human resource management and Employees' Performance: The Impact of National Culture*. *Sustainability (Switzerland)*, 16(17). <https://doi.org/10.3390/su16177281>
- Simamora, S., & Gaffar, V. (n.d.). *Systematic Literatur Review Dengan Metode Prisma: Dampak Teknologi Blockchain Terhadap Periklanan Digital*. <https://www.researchgate.net/publication/377698314>
- Tayac, C., Torres-Osorio, J., & Rodas-Rodríguez, J. M. (2025). Cationic calcium channels activated by cyclic nucleotides in plants: A systematic review using the PRISMA method. In *Progress in Biophysics and Molecular Biology* (Vol. 198, pp. 8–20). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.pbiomolbio.2025.09.001>

