



Pandangan Artistik dan Ilmiah tentang Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Keberlanjutan Strategis Organisasi

*NurAsia¹, Rozzy Aprirachman²

^{1,2}Fakultas Manajemen dan Bisnis, Universitas Teknologi Sumbawa, Indonesia

E-mail: nurasia@uts.ac.id

Article Info	Abstract
Article History Received: 2022-12-12 Revised: 2023-01-17 Published: 2023-02-01 Keywords: <i>Arts and Sciences; SDM; Strategic Sustainability; Transformation.</i>	In the current era of globalization, many businesses fail to see the potential of a sustainable HR management strategy and ignore the criteria necessary for successful implementation, despite the fact that strategic sustainability is associated with large financial returns and beneficial environmental impacts. Using a qualitative study and a literature review of previous research results, this article proposes a strategic sustainability methodology that draws on both an art and a science and explores the important role that Human Resources professionals may play in making this methodology a success. The results of this research show that an HR professional needs to take a more proactive role in various areas of critical responsibility related to the strategic sustainability of an organization.
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2022-12-12 Direvisi: 2023-01-17 Dipublikasi: 2023-02-01 Kata kunci: <i>Seni dan Sains; SDM; Keberlanjutan Strategis; Transformasi.</i>	Di era globalisasi saat ini, banyak bisnis yang gagal melihat potensi dari strategi keberlanjutan pengelolaan SDM dan mengabaikan kriteria yang diperlukan untuk keberhasilan implementasinya, meskipun faktanya keberlanjutan strategis terkait dengan keuntungan finansial yang besar dan dampak lingkungan yang bermanfaat. Penelitian ini menggunakan studi kualitatif dan literature review dari hasil penelitian sebelumnya, artikel ini mengusulkan metodologi keberlanjutan strategis yang mengacu pada seni dan sains, dan mengeksplorasi peran penting yang mungkin dimainkan oleh para profesional Sumber Daya Manusia dalam membuat metodologi ini sukses. Hasil dari penelitian ini diperoleh bahwa seorang profesional SDM perlu mengambil peran yang lebih proaktif dalam berbagai bidang tanggung jawab kritis yang terkait dengan keberlanjutan strategis suatu organisasi.

I. PENDAHULUAN

Berdasarkan pada hasil penelitian mengenai SDM, menunjukkan bahwa banyak pengusaha berjuang untuk memasukkan keberlanjutan dengan cara yang strategis ke dalam bisnis mereka. Bagi mereka yang melakukannya dengan sukses, dilaporkan bahwa keuntungan bisnis seringkali besar, termasuk peningkatan citra merek yang menghasilkan penjualan yang meningkat, rekrutmen dan retensi yang lebih baik, dan efisiensi yang lebih besar. Ketika keberlanjutan diadopsi sebagai cara yang lebih periferal atau tambahan untuk bisnis inti, di sisi lain, hal itu sering mengakibatkan peningkatan biaya dan dapat dilihat sebagai beban keuangan, dan akibatnya dapat dengan mudah ditinggalkan karena tekanan ekonomi di bidang bisnis lainnya (Smith, 2018).

Dalam artikel ini, saya menjelaskan dan merekomendasikan penggunaan pendekatan "seni dan sains" terhadap keberlanjutan untuk membantu memastikan bahwa inisiatif keberlanjutan memberikan manfaat lingkungan dan bisnis, dan saya menyoroti peran penting spesialis Sumber Daya Manusia (SDM) dalam

proses ini. Meskipun banyak bidang fungsional organisasi sering terlibat dalam mengembangkan dan menerapkan inisiatif keberlanjutan, spesialis SDM ditempatkan secara unik untuk memberikan kontribusi besar di bidang ini karena dimensi penting yang terkait dengan orang dari jenis inisiatif ini, serta jangkauan keterampilan seni dan sains biasanya terkait dengan fungsi SDM itu sendiri. Saya menguraikan beberapa bidang khusus di mana para profesional SDM dapat berkontribusi untuk pencapaian bisnis yang berkelanjutan, dan menyimpulkan dengan merefleksikan kemajuan dan keterbatasan di bidang ini hingga saat ini, dan cara di mana kelompok profesional ini harus memposisikan dirinya untuk peran yang lebih sentral sebagai pendukung dan pakar keberlanjutan.

Survei keberlanjutan internasional (Aberdeen Group; Haanaes, Balagopal dan Arthur) telah menemukan bukti adanya kesenjangan yang signifikan antara organisasi yang telah sepenuhnya merangkul keberlanjutan dan mereka yang mengadopsinya secara bertahap dan dengan cara yang lebih periferal. Sementara sebagian besar organisasi sekarang mengakui manfaat bisnis

dari keberlanjutan, lebih banyak "pengadopsi yang berhati-hati" (Haanes, 2017) sedang berjuang untuk mengukur ini dan belum mendapatkan keunggulan kompetitif dari inisiatif keberlanjutan mereka seperti yang dilakukan kelompok pertama. Di antara organisasi yang telah berhasil mengadopsi keberlanjutan secara strategis ke dalam bisnis inti mereka, keuntungan yang dilaporkan mencakup efisiensi yang lebih besar, kemampuan untuk berinovasi, peningkatan laba, dan pertumbuhan bisnis (Glades, 2019).

Apa yang sering tidak disadari adalah, seperti proyek bisnis lainnya, inisiatif keberlanjutan membutuhkan perpaduan yang baik antara seni dan sains agar berhasil diterapkan dan mencapai hasil yang diinginkan. Untuk menghasilkan bisnis serta manfaat lingkungan dari inisiatif keberlanjutan, diperlukan pendekatan transformatif di mana prinsip-prinsip keberlanjutan dimasukkan ke dalam semua area organisasi, dan norma dan perilaku tempat kerja dimodifikasi untuk mencerminkan hal ini. Sayangnya, transformasi organisasi pada umumnya memiliki tingkat kegagalan yang tinggi (Glades, 2019), dan semakin terbukti dari penelitian bahwa hal ini sebagian besar dapat dikaitkan dengan pengabaian terhadap aspek perubahan yang berhubungan dengan orang. Di bidang keberlanjutan, proyek dan tujuan sering dibuat tanpa batas waktu mempertimbangkan kemungkinan dampak pada karyawan dan apa yang akan diminta dari mereka untuk memastikan keberhasilan inisiatif. Selanjutnya yaitu inisiatif keberlanjutan sering diluncurkan tanpa tingkat investasi atau penerapan keahlian dan alat manajemen proyek yang umumnya akan dialokasikan untuk jenis proyek bisnis lain, yang hampir membuat mereka gagal sejak awal.

Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan masih diberi prioritas yang relatif rendah dalam agenda eksekutif dibandingkan dengan masalah bisnis lainnya (Garry, 2017), yang menunjukkan bahwa ada tingkat kesadaran yang rendah akan manfaat bisnis potensial di antara para pemimpin organisasi, yang mengarah ke skenario "lingkaran setan" di mana perhatian atau sumber daya yang tidak memadai dialokasikan untuk inisiatif keberlanjutan. Dalam satu survei internasional terhadap lebih dari 4.700 eksekutif dan manajer dari berbagai sektor, misalnya, hanya 28% yang melaporkan bahwa keberlanjutan merupakan "pertimbangan strategis inti" dalam organisasi mereka (Smith, 2018).

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dimana menurut Moleong (2016) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, secara holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Seperti yang telah dijelaskan pada paragraf di atas, menjadi sebuah organisasi yang ramah lingkungan akan mewakili naluri bisnis yang baik jika dilakukan pendekatan yang benar, akan tetapi banyak pemberi kerja mengadopsi keberlanjutan hanya sebagai proyek sampingan atau tambahan yang merupakan inti dari bisnis. Ketika didekati dengan cara ini, program keberlanjutan umumnya tidak menerima tingkat investasi atau penerapan keahlian dan perangkat organisasi yang diperlukan untuk memastikan bahwa program tersebut memberikan manfaat yang diinginkan dan kegagalan atau penghentian proyek seringkali merupakan hasil yang tak terelakkan, terutama dalam menghadapi tekanan ekonomi atau beban kerja di bidang bisnis lainnya. Menurut Wilkinson (2020) hasil penelitiannya merekomendasikan adopsi pendekatan "seni dan sains" untuk keberlanjutan sebagai solusinya untuk masalah ini dan cara terbaik untuk memastikan bahwa keberlanjutan diterapkan dengan cara yang akan menambah nilai terukur bagi bisnis serta memberikan manfaat lingkungan.

Secara khusus, ada kebutuhan untuk memperkenalkan dimensi "seni" yang lebih besar pada proyek untuk mengurangi risiko yang terkait dengan pengabaian aspek perubahan yang terkait dengan manusia. Ini sangat penting dalam konteks keberlanjutan karena karyawan perlu memahami dan diyakinkan akan kebutuhan untuk menerapkan perubahan yang diperlukan untuk bisnis yang berkelanjutan, terutama jika ini melibatkan kerja ekstra dan manfaatnya tidak berwujud atau hanya terwujud dalam jangka Panjang (Smith, 2018). Secara umum, seringnya kurangnya perhatian pada seni dalam perubahan organisasi sebagian besar dapat dikaitkan dengan sifat yang berfokus pada "ilmu" dari disiplin manajemen proyek formal,

yang berasal dari industri seperti konstruksi dan TI di mana faktor yang berhubungan dengan orang lebih rendah. lebih penting daripada di sektor lain dan konteks organisasi. Dalam kasus keberlanjutan, bagaimanapun, keberhasilan pelaksanaan proyek sangat bergantung pada keterlibatan dan keterlibatan karyawan di seluruh organisasi, dan mengamankan hal ini memerlukan berbagai keterampilan dan atribut yang secara tradisional tidak dianggap penting dalam manajemen proyek dibandingkan dengan "sains". Keterampilan yang terlibat, misalnya, dalam mengembangkan anggaran proyek, jadwal rincian pekerjaan, dan rencana manajemen risiko (Ajabar, 2020).

Pentingnya suatu keberlanjutan keterampilan "lunak" manajer dan pemimpin disorot dalam survei 2010 yang dilakukan oleh International Society of Sustainability Professionals, dengan yang paling penting diidentifikasi termasuk kemampuan untuk mempengaruhi, menginspirasi dan memotivasi orang lain, keterampilan komunikasi yang baik dan kemampuan membangun tim (Ajabar, 2020). Pentingnya komunikasi dalam keberlanjutan tidak dapat diremehkan-strategi komunikasi yang baik diperlukan untuk menghasilkan pembelajaran organisasi tentang keberlanjutan dan tentang tujuan dan manfaat yang diinginkan dari inisiatif untuk semua pemangku kepentingan, dan untuk memantau dan melaporkan kemajuan untuk menyoroti manfaat dan mendorong semua untuk bekerja sama untuk mencapainya. Tidak hanya perlu meyakinkan staf tentang perlunya praktik kerja yang berkelanjutan dan mengatasi kekhawatiran mereka; eksekutif senior juga sering perlu dibujuk untuk memberikan dukungan mereka pada program dan memberikan sumber daya keuangan dan non-keuangan yang diperlukan untuk dapat memastikan keberhasilannya. Ini membutuhkan juara keberlanjutan yang memahami dan terampil dalam mengkomunikasikan manfaat bisnis kepada eksekutif senior dan menegosiasikan investasi yang memadai untuk mendukung implementasinya. Jenis keterampilan seni lainnya yang sangat penting dalam keberlanjutan strategis, yang diidentifikasi dari tinjauan literatur keberlanjutan oleh Smith (2018), menjelaskan bahwa kemampuan membangun hubungan internal dan eksternal serta kemitraan dengan pemangku kepentingan serta kesadaran

strategis dan kemampuan untuk menyeimbangkan perspektif lokal dan global, dan kecerdasan emosional.

Beberapa pendekatan inovatif dan kreatif untuk bisnis memberikan kemampuan membangun hubungan internal dan eksternal serta kemitraan dengan pemangku kepentingan; kesadaran strategis dan kemampuan untuk menyeimbangkan perspektif lokal dan global, dan kecerdasan emosional (Wilkinson, 2020). pendekatan inovatif dan kreatif untuk bisnis; kemampuan membangun hubungan internal dan eksternal serta kemitraan dengan pemangku kepentingan; kesadaran strategis dan kemampuan untuk menyeimbangkan perspektif lokal dan global, dan kecerdasan emosional (Wilkinson, 2020). Semua ini tidak berarti bahwa hanya keterampilan seni yang penting dalam implementasi keberlanjutan strategis, berbagai keterampilan "sains" sama pentingnya dan mencapai kombinasi yang tepat antara seni dan sains yang merupakan dasar keberhasilan inisiatif keberlanjutan apapun. Aspek-aspek terkait "ilmu" dari manajemen proyek secara umum terdiri dari penerapan metode, alat dan teknik formal untuk mencapai tujuan proyek, misalnya di bidang perencanaan, penganggaran, manajemen risiko, pengendalian kualitas dan pengukuran kinerja. Dalam konteks keberlanjutan strategis, akan ada kebutuhan untuk menerapkan keterampilan sains sejak awal dalam meninjau secara sistematis operasi dan praktik saat ini untuk mengidentifikasi area di mana bisnis dapat menjadi lebih berkelanjutan dan apa saja yang akan terlibat, dan untuk mengembangkan tujuan keberlanjutan tertentu. dan kriteria kinerja. Ada juga kebutuhan untuk penerapan alat dan teknik manajemen proyek yang mapan untuk menjangkau proyek dan mengembangkan spesifikasi terperinci, merumuskan rencana implementasi terperinci di tingkat organisasi dan departemen, dan menentukan persyaratan sumber daya dan perincian tanggung jawab dan masukan yang diperlukan. Manajer proyek keberlanjutan harus dapat memperkirakan kebutuhan sumber daya, mengembangkan anggaran dan menggunakan teknik seperti analisis pemangku kepentingan dan analisis risiko untuk dapat memaksimalkan kemungkinan hasil yang berhasil dan meminimalkan inefisiensi dan kemungkinan kegagalan proyek. Selain itu, mereka perlu mengembangkan dan menerapkan sistem

pengukuran kinerja yang dapat memantau dan mendemonstrasikan kinerja program dan pengembalian investasi, dan menyampaikan hasilnya dengan cara yang bermakna dan menginspirasi pemangku kepentingan di semua tingkatan organisasi.

Mencapai keseimbangan yang tepat antara seni dan sains adalah kunci keberhasilan keberlanjutan, seperti dalam kasus proyek transformasi organisasi lainnya, poin yang didukung oleh bukti penelitian. Survei pemberi kerja internasional (Glades, 2019) telah mengungkapkan bahwa organisasi yang menghasilkan keunggulan kompetitif dari inisiatif keberlanjutan mereka kemungkinan besar akan menunjukkan pendekatan analitis terhadap keberlanjutan, termasuk pengembangan kasus bisnis formal juga. sebagai penggunaan perencanaan skenario dan analisis strategis, serta pergeseran budaya organisasi dengan penekanan yang meningkat pada tujuan bisnis yang tidak berwujud dan kualitatif seperti peningkatan inovasi dan kreativitas. Pada umumnya keberlanjutan strategis juga membutuhkan pendekatan "transformatif" yang melibatkan tidak hanya perubahan ekstensif pada proses dan strategi bisnis, tetapi juga perubahan signifikan dalam pola pikir dan budaya perusahaan, terutama yang melibatkan pergeseran fokus dari indikator keuangan tradisional atau kuantitatif keberhasilan bisnis ke indikator sosial dan lingkungan. serta faktor kualitatif yang lebih tidak berwujud seperti peningkatan kesadaran dan sikap terhadap merek perusahaan. Ini melibatkan penerapan perspektif "seni" dan "sains", atau yang mungkin juga disebut sebagai pemikiran "otak kanan" dan "otak kiri".

B. Pembahasan

Berdasarkan pada hasil yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat dijelaskan bahwa di antara semua fungsional dan kelompok profesional dalam suatu organisasi, spesialis SDM khususnya dapat dipilih sebagai tempat terbaik untuk mengambil peran sentral dalam pendekatan seni dan sains untuk keberlanjutan. Sejumlah bidang utama di mana input SDM diperlukan atau di mana spesialis SDM berpotensi menambah nilai inisiatif keberlanjutan dapat diidentifikasi sebagai berikut: Menurut (Haanes 2019) kesadaran dan pemahaman tentang kelestarian lingkungan dan isu-isu terkait di antara semua

karyawan sangat penting untuk memastikan keterlibatan dan komitmen mereka terhadap inisiatif keberlanjutan, dan dalam mengembangkan jenis pendekatan dan nilai yang diperlukan untuk bisnis yang berkelanjutan. Departemen SDM dengan tanggung jawabnya untuk pelatihan idealnya akan terlibat secara terpusat dalam pengembangan dan penyampaian program pelatihan dan materi peningkatan kesadaran untuk memenuhi kebutuhan ini, terutama karena persyaratan pembelajaran mencakup semua area fungsional. Acara dan media yang digunakan untuk meningkatkan kesadaran akan masalah lingkungan dan keberlanjutan dapat mencakup seminar dan lokakarya yang secara khusus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, serta buletin atau literatur lain, atau sumber pembelajaran elektronik yang tersedia melalui intranet organisasi.

Salah satu tujuan utama dari acara pelatihan interaktif adalah untuk mempromosikan pemahaman tentang bagaimana kelestarian lingkungan dapat dicapai dalam area tertentu dalam organisasi, dan peran serta tanggung jawab masing-masing karyawan dalam kaitannya dengan hal ini. Seperti yang disorot oleh Colbert & Kurucz (2017) dan (Rimanoczy & Pearson, 2017), SDM memiliki peran penting dalam merancang ini untuk memfasilitasi dialog yang diperlukan untuk mencapai pemahaman ini, yang pada gilirannya cenderung mempromosikan rasa komunitas yang bekerja menuju tujuan bersama, itu sendiri terkait dengan peningkatan keterlibatan karyawan dan manfaat organisasi lainnya. Secara keseluruhan, departemen SDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tingkat yang tepat dan kombinasi keterampilan seni dan sains yang diperlukan untuk keberhasilan implementasi keberlanjutan strategis, yang dapat dicapai melalui pelatihan dan pengembangan karyawan yang ada, atau perekrutan. Departemen harus memimpin dalam melakukan tinjauan keterampilan dan keahlian di seluruh organisasi untuk dapat mengidentifikasi kekuatan saat ini serta kesenjangan yang perlu ditangani, dan juga untuk memastikan bahwa individu yang tepat dialokasikan untuk peran kunci dalam pengembangan dan pengembangan. Pelaksanaan inisiatif keberlanjutan (Haanes, 2019).

Dalam melakukannya, departemen perlu untuk bekerja sama dengan para pemimpin

organisasi serta kepala departemen untuk memastikan tingkat investasi yang diperlukan dalam pelatihan dan perekrutan, dan kerjasama yang diperlukan untuk mengubah atau memodifikasi pekerjaan karyawan. Individu yang dipilih untuk peran kunci dalam inisiatif keberlanjutan. Profesional HR sendiri perlu menunjukkan kekuatan dalam sains serta keterampilan seni untuk mencapai tujuan ini termasuk kemampuan untuk secara akurat memperkirakan kebutuhan anggaran untuk pelatihan dan rekrutmen dan untuk membantu membangun kasus bisnis yang kuat untuk keberlanjutan, serta komunikasi dan keterampilan negosiasi yang diperlukan untuk meyakinkan para eksekutif senior dan manajer tentang perlunya hal ini. Keberhasilan menyampaikan keterampilan seni dan sains yang diperlukan untuk keberlanjutan strategis, departemen SDM mungkin juga perlu mendesain ulang kebijakan dan prosesnya sendiri, terutama yang berkaitan dengan manajemen kinerja, penghargaan dan pengakuan, serta proses rekrutmen dan seleksi (Kruschwitz, 2017). Ada dua tujuan utama: pertama untuk memastikan bahwa kebijakan dan proses dirancang untuk menyediakan organisasi dengan perpaduan keterampilan seni dan sains yang diperlukan untuk keberlanjutan strategis, dan kedua untuk memastikan bahwa faktor-faktor terkait keberlanjutan digabungkan dalam kompetensi organisasi dan dalam individu, rencana dan tujuan tim dan departemen.

Dapat dikatakan bahwa, secara tradisional, pemilihan staf dan prosedur penilaian kinerja telah difokuskan terutama pada penilaian keterampilan "sains", seperti pengetahuan formal dan pengalaman teknik yang digunakan dalam bidang kerja tertentu, sedangkan "seni" yang lebih lembut atau keterampilan yang berhubungan dengan orang telah dieksplorasi secara kurang sistematis (Schram, 2018). Seperti yang telah dibahas sebelumnya, keterampilan seni sangat penting dalam pencapaian keberlanjutan strategis; tetapi juga menjadi semakin jelas bahwa baik seni maupun sains dibutuhkan di sebagian besar pekerjaan dan harus tercermin seperti deskripsi pekerjaan dan kompetensi inti. Manfaat organisasi yang luas kemudian dapat diharapkan terjadi dari desain ulang sistem seleksi dan penilaian untuk memastikan keduanya keterampilan seni dan sains sedang dievaluasi dengan benar (Harian, 2019).

Melakukannya mungkin melibatkan, misalnya, peningkatan ketergantungan pada metode yang lebih kualitatif atau holistik dalam rekrutmen dan evaluasi kinerja, seperti wawancara mendalam atau penggunaan penilaian 360 derajat untuk melengkapi tes pengetahuan yang lebih terstruktur.

Memasukkan tujuan spesifik yang terkait dengan keberlanjutan ke dalam deskripsi pekerjaan dan kompetensi inti juga akan membantu memastikan bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja menuju tujuan keberlanjutan dan bahwa hal ini menerima tingkat perhatian yang sama seperti kriteria lainnya terhadap individu dan tim yang dinilai secara formal. Mereka harus dikaitkan dengan sistem penghargaan dan pengakuan organisasi, termasuk misalnya sistem pembayaran terkait kinerja, kriteria kelayakan promosi, atau skema "karyawan bulan ini" (Schram, 2018). Jenis sistem penghargaan ini juga dapat digunakan untuk memperkuat penekanan langsung pada keberlanjutan, misalnya dengan memperkenalkan beberapa bentuk "penghargaan keberlanjutan" untuk mendapatkan pencapaian luar biasa di bidang ini. Pada umumnya, seperti yang telah diamati oleh Colbert & Kurucz (2017), strategi dan proses SDM berperan penting dalam mendukung penerapan arah bisnis baru, seperti keberlanjutan, tidak hanya dengan memastikan tersedianya keterampilan dan keahlian yang tepat, tetapi dengan mempromosikan pengembangan "modal organisasi", seperti kerja tim yang baik, pemberdayaan karyawan dan budaya positif (Kruschwitz, 2017). Ini kemungkinan akan berkembang seiring dengan peningkatan keseimbangan keterampilan seni dan sains organisasi, tetapi juga dapat distimulasi dengan penggunaan jenis pelatihan tertentu seperti sesi curah pendapat, acara pembangunan tim, dan lokakarya pembangunan konsensus.

Dapat dikatakan bahwa keberlanjutan dimulai "di rumah" dan bahwa menjadi pemberi kerja yang bertanggung jawab secara sosial berjalan seiring dengan menjadi organisasi yang ramah lingkungan, karena sebuah perusahaan mungkin untuk dinilai berdasarkan kinerja tanggung jawab sosial perusahaan secara keseluruhan (Kruschwitz, 2017). Spesialis SDM dapat memastikan bahwa organisasi dan pemasoknya mematuhi atau melampaui standar ketenagakerjaan dan memberikan syarat dan ketentuan kerja yang

menguntungkan bagi staf dan kontraktor mereka (Haanes, 2019). Mereka dapat bertindak sebagai sumber informasi, panduan dan dukungan baik untuk organisasi induk maupun peserta rantai pasokannya tentang bagaimana menjadi pemberi kerja yang bertanggung jawab secara sosial, dan mengatur pelatihan di bidang ini jika perlu.

Secara umum, kebijakan dan praktik SDM berkualitas tinggi yang terintegrasi dengan tujuan bisnis dan keberlanjutan cenderung mendorong hasil positif terkait karyawan seperti peningkatan moral, peningkatan keterlibatan, produktivitas yang lebih tinggi, dan peningkatan retensi (Meisinger 2018). Dalam meningkatkan citra merek, perusahaan cenderung meningkatkan penjualan dan meningkatkan daya tarik organisasi terhadap calon karyawan potensial (Harmon, 2019). Pada titik ini, profesional SDM juga harus memastikan bahwa kebijakan dan pencapaian keberlanjutan organisasi hingga saat ini termasuk dalam strategi dan materi pemasaran dan rekrutmen (Colbert dan Kurucz, 2017). Jenis keterampilan seni dan sains yang sudah dimiliki oleh banyak spesialis SDM dan dibutuhkan dalam pekerjaan mereka sehari-hari membuat mereka cocok untuk mengambil peran kunci, baik secara penuh atau paruh waktu dalam pengembangan dan implementasi inisiatif keberlanjutan. Terdapat bukti dari penelitian sebelumnya bahwa perusahaan dengan pemimpin keberlanjutan yang berdedikasi cenderung menunjukkan kinerja keberlanjutan yang lebih kuat dan mendapatkan keuntungan bisnis yang lebih besar dari inisiatif mereka (Harmon, 2019). Pemimpin berperan dalam mendorong kemajuan menuju tujuan keberlanjutan melalui kolaborasi dan komunikasi dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal dan dalam memastikan bahwa keberlanjutan tetap kokoh dalam agenda bisnis inti.

Profesional SDM biasanya adalah komunikator yang terampil dan negosiator yang efektif, dengan ketajaman orang tingkat tinggi tetapi juga pemahaman yang cerdas tentang kebutuhan bisnis dan cara terbaik untuk mengembangkan sumber daya manusia perusahaan untuk memenuhi kebutuhan ini. Sifat pekerjaan SDM juga membutuhkan keahlian dalam perencanaan, penganggaran, manajemen risiko dan berbagai keterampilan terkait ilmu lainnya (Harian, 2019). Beberapa kelompok profesional lainnya menunjukkan

kombinasi yang kuat antara keterampilan seni dan sains yang juga penting untuk mendorong kemajuan menuju tujuan keberlanjutan. Pada akhirnya, akan sangat penting untuk memantau dan mengukur kemajuan menuju tujuan dari keberlanjutan organisasi, untuk menyoroti dan memanfaatkan pencapaian mereka dalam istilah bisnis, mengungkapkan area di mana perbaikan diperlukan, dan menunjukkan pengembalian investasi dari berbagai tindakan dan kegiatan seperti kursus pelatihan atau rekrutmen untuk posisi terkait keberlanjutan. Secara keseluruhan, hal ini memerlukan pendekatan seni dan sains untuk menangkap dimensi kinerja yang nyata dan tidak nyata dalam keberlanjutan, termasuk misalnya efisiensi energi dan pengurangan limbah, serta perubahan sikap dan perilaku karyawan (Haanes, 2019). Profesional SDM perlu memainkan peran sentral dalam kaitannya dengan pengukuran kinerja aspek keberlanjutan terkait karyawan, dengan mengembangkan metrik yang sesuai dan merancang serta menerapkan metode dan alat pengumpulan data. Ini mungkin termasuk, misalnya, analisis data rekrutmen serta desain dan implementasi survei dan wawancara staf untuk mengukur atau mengeksplorasi perubahan sikap terhadap masalah lingkungan dan dampaknya terhadap perilaku di tempat kerja.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Sampai saat ini, profesional SDM belum terlibat secara terpusat dalam inisiatif keberlanjutan sejauh keterampilan dan keahlian mereka dapat memberikan kontribusi nyata dengan cara yang diuraikan di atas (Harmon, 2019). Alasan yang mungkin untuk ini adalah bahwa banyak organisasi belum mendekati keberlanjutan dengan cara yang strategis, atau mengakui perlunya pendekatan berbasis seni dan sains yang idealnya didukung oleh para profesional SDM. Bukti yang ada menunjukkan bahwa ada sedikit konsensus tentang area fungsional organisasi mana yang harus memimpin inisiatif keberlanjutannya, dan ini mungkin menjadi salah satu kelemahan yang dapat merusak pendekatan organisasi terhadap keberlanjutan dan bahkan mungkin mengakibatkan kematiannya.

Namun, para peneliti di bidang ini berpendapat bahwa para profesional SDM ini sebagai sebuah kelompok juga perlu menjadi lebih proaktif dalam memahami tren bisnis,

peluang dan risiko di bidang keberlanjutan, serta perspektif dan keprihatinan pemangku kepentingan internal dan eksternal yang relevan dan bagaimana untuk memastikan bahwa mereka terlibat secara efektif dalam strategi Harmon, Fairfield, dan Wirtenberg 2019). Pemahaman ini kemudian dapat diubah menjadi kebijakan dan proses SDM yang dirancang untuk mendukung keberlanjutan strategis dan menghasilkan keuntungan bisnis yang akan membantu mengubah bahkan kepada pemangku kepentingan yang paling skeptis sekalipun akan menjadi penyebabnya. Dengan kata lain, spesialis SDM perlu menjadi advokat serta ahli dalam keberlanjutan, dan mitra bisnis hingga pada eksekutif senior dalam penerapannya secara keseluruhan.

B. Saran

Saran pada penelitian ini yaitu diharapkan Pemahaman mengenai kebijakan dan proses SDM yang dirancang untuk mendukung keberlanjutan strategis akan menghasilkan keuntungan bisnis yang akan membantu mengubah perilaku suatu organisasi dalam memandang pentingnya keberlanjutan pengelolaan sumber daya manusianya (SDM).

DAFTAR RUJUKAN

- Ajabar. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Grup Penerbit CV Budi Utama.
- Colbert, Barry A. dan Elizabeth C. Kurucz. 2017. Three Triple Bottom Line Business Sustainability Concepts and the Role of HRM. *Management Strategy Journal*. 30 : 21-29.
- Moleong, Lexy. J. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Harian, Bonnie F. dan Su-chun Huang. 2019. Achieving Sustainability Through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management. *International Journal of Operations & Production Management* 21, 12, 1539-1552.
- Glades, Brian. 2019. Human resources: CSR and Business Continuity, The Role of HR Leadership. *New Zealand Journal of Management* [online]. Diterima dari <http://www.management.co.nz/Editorial.asp?eID=32475&Wcat=69>
- Haanaes, K., Balagopal, B. dan D. Arthur. 2019. First Look: Second Annual Sustainability & Innovation Survey. *Loan Management Review MITS*, 52, 2.
- Harmon, Joel, Fairfield, Kent D dan Jeana Wirtenberg. 2019. Missed Opportunities: HR Leadership and Sustainability." *People and Strategy. Special Edition: Transition to a Green Economy* 33, 1, 16-21.
- Kruschwitz, N. dan K. Haanaes. 2017. First Look: Highlights from the Third Annual Sustainability Global Executive Survey. *Management Review MIT* 53, 1.
- Meisinger, Susan. 2018. The Role of HR in Social Responsibility and Sustainability. *HR Magazine* 52, 12, 8.
- Rimanoczy, Isabel dan Tony Pearson. 2017. Peran SDM di Dunia Baru Keberlanjutan. *Industrial and Commercial Journal* 42, 1, 11-17.
- Schram, Jennifer. 2018. Promoting Sustainability. *HRMagazine* 56, : 88.
- Smith. 2018. Shift is necessary for sustainability. *Journal of Learning Organizations*, 18, 1, 73-86.
- Wilkinson, Adrian. 2020. Sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management* 21,12, 1492-1502