

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA BERKELANJUTAN DALAM ORGANISASI

Heru Tugas Siswanto¹, M. Ridwan², Ieke Wulan Ayu^{3*}

^{1,2}Program Pascasarjana Magister Agribisnis, Universitas Samawa, Sumbawa Besar, Indonesia

³Fakultas Pertanian, Universitas Samawa, Sumbawa Besar, Indonesia

Penulis Korespondensi: iekewulanayu002@gmail.com

Article Info	Abstrak
Article History Received: 10 November 2022 Revised: 20 November 2022 Published: 30 Desember 2022	Peranan sumber daya manusia sangat penting sehingga menjadi penentu bagi maju mundurnya suatu organisasi. Tujuan penelitian adalah untuk mengemukakan peranan manajemen sumberdaya manusia berkelanjutan dalam organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian kepustakaan (<i>library research</i>). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa perencanaan sumberdaya manusia memiliki peran penting dalam menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pelaku organisasi yang berkualitas. Keberlanjutan Manajemen SDM dapat dibedakan dalam tiga pendekatan konseptual yang berbeda yaitu manajemen sumber daya berkelanjutan, sistem kerja berkelanjutan, dan MSDM berkelanjutan. Keberlanjutan SDM dapat dilaksanakan langkah-langkah yaitu penentuan jenis perusahaan, visi, misi, tujuan untuk inovasi kualitas SDM dalam rangka meningkatkan jumlah penyerapan SDM
Keywords Sumberdaya; Manusia; Organisasi;	

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi, mengingat peran sumber daya manusia sebagai pendorong bagi sumber daya lain agar dapat berfungsi dan berjalan. Peranan sumber daya manusia sangat penting sehingga menjadi penentu bagi maju mundurnya suatu organisasi, melalui berbagai potensi seperti ide-ide dan pikiran, keahlian, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin dan lain-lain yang jika dibawa ke dalam organisasi dapat dimanfaatkan dan dioptimalkan potensinya untuk mencapai tujuan organisasi.

Salah satu aspek pokok dari pekerjaan manajemen yang berkaitan dengan sumberdaya manusia adalah aspek yang berkaitan dengan kinerja pegawai dan bagian manajemen yang mengelola ini lebih dikenal dengan sebutan manajemen kinerja. Sumber daya manusia adalah bagian terpenting dalam organisasi, sebagai pelaksana peran manajemen yaitu pengelolaan, pengorganisasi, pengarahan dan pengawasan. Sumber daya manusia merupakan asset yang berharga yang dimiliki organisasi yang perlu dikelola dengan baik. Melihat hal tersebut maka diperlukan adanya manajemen sumber daya manusia untuk mengatur tugas serta mengatasi masalah yang terjadi pada sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan kompetitif yang sangat potensial karena memiliki intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal dan kognitif. Sumber daya manusia (SDM) sebagai pilar utama dari keunggulan kompetitif organisasi (Tooranloo *et al.*, 2017), menjadi sangat penting bagi organisasi dalam mengoptimalkan biaya dan meningkatkan produktivitas dan kualitas (Cho *et al.*, 2006).

Manajemen SDM (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Mengelola sumber daya manusia harus direncanakan dan komprehensif. Sumber data yang tepat digunakan untuk meramalkan pasokan tenaga kerja masa depan dalam jumlah dan kualitas yang dibutuhkan melalui perencanaan sumber daya manusia yang strategis dan sistematis. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu (Husaini, 2017). Pendekatan baru menekankan bahwa kapabilitas SDM merupakan hal yang mendasar bagi peningkatan dan keberlanjutan organisasi (Aidara *et al.*, 2021).

Kinerja sangat penting bagi sebuah organisasi karena akan menentukan efektifitas dari organisasi, dan mencerminkan ukuran keberhasilan pada manajer dalam mengelola organisasi dan sumber daya manusianya. Tujuan-tujuan organisasi akan dapat tercapai melalui kinerja yang baik dari para pegawainya. Sebaliknya, organisasi akan menghadapi hambatan dalam mencapai tujuan-tujuannya apabila kinerja para pegawai tidak efektif, serta tidak dapat memenuhi tuntutan-tuntutan pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi. Produktivitas karyawan mempengaruhi produktivitas perusahaan, maka dari itu perusahaan wajib mengetahui berbagai unsur yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dabic (2011) Karyawan lebih mungkin untuk berkontribusi pada organisasi ketika manajemen sumber daya manusia yang baik digunakan.

Keberlanjutan organisasi mengacu pada pemenuhan kebutuhan pemangku kepentingan secara langsung maupun tidak langsung memperhatikan kebutuhan pemangku kepentingan di masa depan. Keberlanjutan memainkan peran penting dalam menentukan hubungan sumber daya manusia secara teoritis dan pragmatis serta mengembangkan perspektif baru melalui aspek ekologi, ekonomi, dan sosial (Elkington, 1997). Manajemen sumber daya berkelanjutan bertujuan untuk memperjelas hubungan antara organisasi dan lingkungan dan mengusulkan pendekatan untuk menghadapi kelangkaan sumber daya. Sistem kerja menyoroti aspek sosial dari keberlanjutan dan bermaksud untuk memperluas persepsi tentang mekanisme yang menghasilkan implementasi dan peningkatan sumber daya manusia. Akhirnya, keberlanjutan dianggap sebagai keuntungan bersama bagi para pemangku kepentingan yang mengarah pada keberlanjutan ekonomi yang berkelanjutan. Enhert *et al.* (2014) bahwa tidak bijaksana untuk mengabaikan MSDM sebagai aspek sosial dari keberlanjutan. Keberlanjutan MSDM sangat penting bagi organisasi karena meningkatnya masalah kesehatan kerja, kekurangan sumber daya manusia, dan populasi yang menua. Keberlanjutan MSDM berorientasi pada efisiensi, terikat pada konteks, dan berorientasi pada substansi (Ehnert *et al.*, 2016). Tujuan penelitian adalah untuk mengemukakan peranan manajemen sumberdaya manusia berlanjut dalam organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu serangkaian penelitian yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka. Menganalisis teori dan keterkaitan antar variabel melalui buku maupun jurnal secara luring di perpustakaan maupun daring yang diperoleh melalui Mendeley, Scholar Google maupun media daring lain (Tabel 1).

Tabel 1. Kualifikasi Jurnal Berdasarkan Perspektif SDM

Kualifikasi	Deskripsi	Penulis
Perspektif SDM	Perkembangan sumber daya manusia, permasalahan yang dihadapi dan solusi yang diterapkan dapat dijadikan serta potensi pengembangan sumber daya manusia di masa depan.	1.(Bizzi, 2020) 2. (De Prins <i>et al.</i> , 2020) 3. (Faller <i>et al.</i> , 2020) 4. (Fareri <i>et al.</i> , 2020) 5. (Morrison <i>et al.</i> , 2020) 6. (Urbancová dan Vrabcová, 2020) 7. (Yusuf Enoch, 2020) 8. (Cassar <i>et al.</i> ,2018) 9. (Fadhil <i>et al.</i> , 2017) 10. (Fajri, 2018) 11. (Nurbiyati, 2017) 12. (Strietska-ilina <i>et al.</i> , 2016) 13. (Reio <i>et al.</i> , 2015) 14. (Jiang <i>et al.</i> , 2012) 15. (Chermack <i>et al.</i> , 2010) 16. (Garavan, 2007) 17. (Becker dan Huselid, 2006) 18. (Chermack, 2003) 19. (Church <i>et al.</i> , 2002)

Fokus penelitian kepustakaan adalah menemukan berbagai teori, hukum, dalil, prinsip, atau gagasan yang digunakan untuk menganalisis dan memecahkan pertanyaan penelitian yang dirumuskan. Adapun sifat dari penelitian ini adalah analisis deskriptif, yakni penguraian secara teratur data yang telah diperoleh, kemudian diberikan pemahaman dan penjelasan agar dapat dipahami dengan baik oleh pembaca.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Definisi manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan akan pentingnya tenaga kerja manusia sebagai sumber daya vital yang berkontribusi pada tujuan organisasi (Nurbiyati, 2017). Identifikasi teknologi saat ini dan yang akan datang dapat dijadikan alat untuk mengidentifikasi keterampilan di masa depan (Strietska-ilina *et al.*, 2016). Profesional perlu diberikan pelatihan yang sesuai di bidang teknologi informatika serta kaitannya agar sepenuhnya memahami implikasi yang terlibat dalam penerapannya dan mengkomunikasikan masa depan kepada orang lain (Church *et al.*, 2002). Beberapa penelitian menunjukkan tren cara-cara meningkatkan ketrampilan tenaga kerja seperti dialog sosial yang mampu memediasi hubungan antara iklim industri yang kooperatif dengan kerugian karyawan secara efisien (De Prins *et al.*, 2020), keterlibatan karyawan dalam dengan rekan kerja (Bizzi, 2020), mempertahankan karyawan kunci; meningkatkan motivasi; meningkatkan kinerja; dan memperbaiki iklim organisasi memiliki manfaat yang signifikan (Urbancová dan Vrabcová, 2020), praktik pembelajaran berbasis action learning (AL) agar karyawan menyesuaikan diri dalam lingkungan yang cepat

berubah (Faller *et al.*, 2020), kegiatan program pengembangan sumber daya manusia di suatu wilayah diformalkan untuk mengurangi ketegangan sosial (Yusuf Enoch, 2020), sistem pembelajaran dengan menghafal tidak membatasi organisasi untuk beradaptasi (Morrison dan Kowalski 2020). Jiang *et al.* (2012) menunjukkan bahwa sistem SDM mempunyai hubungan sinergis diantara tiga komponen yaitu kebijakan SDM, kegiatan aditif, dan substitusi. Profil tenaga kerja milenial di era revolusi industri 4,0 yaitu memilih pekerjaan dengan jenjang karir yang jelas, kenyamanan lingkungan kerja terutama lingkungan kerja non fisik lebih disukai dari pada pekerjaan dengan gaji yang besar, lebih menyukai pekerjaan yang bebas tanpa aturan yang ketat dan lebih sedikit tekanan, memilih mengerjakan pekerjaan yang menjadi hobinya yang dapat menghasilkan uang dan dapat bermanfaat bagi orang lain, lebih suka bekerja dengan orang-orang yang mempunyai umur yang relatif sama dengan mereka (Fajri, 2018).

Investasi SDM merupakan investasi intelektual yang memiliki arti penting bagi pembangunan daerah (Fadhil *et al.*, 2017). Strategi pengembangan SDM merupakan rangkaian kegiatan pembelajaran dan pengembangan yang koheren berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis. Pendekatan sistem terbuka memungkinkan pertimbangan berbagai faktor secara bersamaan berperan di perusahaan, untuk membantu menciptakan kondisi dimana tujuan strategis dan kinerja yang dihasilkan dapat direalisasikan (Garavan, 2007). Perencanaan tenaga kerja berbasis skenario merupakan salah satu alat yang tersedia bagi organisasi untuk digunakan dalam perencanaan dan pengembangan tenaga kerja (Erdogan *et al.*, 2009). Chermack *et al.* (2010) menggunakan dua alat utama yaitu perencanaan skenario dan kecakapan organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan fokus pada bagaimana tim dapat digunakan sebagai mode utama untuk mencapai tujuan. Metode lain yaitu penggunaan alat statistik diperlukan untuk analisis yang rinci (Reio *et al.*, 2015). Selain itu, penelitian SDM juga perlu memasukkan logika penelitian akademis ke dalam pengambilan keputusan (Becker dan Huselid, 2006). Keahlian pengambilan keputusan dipandang sebagai inti untuk pengembangan dan optimalisasi keahlian manusia dalam organisasi (Chermack, 2003).

Beberapa penelitian terdahulu mengemukakan keberlanjutan MSDM dapat dibedakan dalam tiga pendekatan konseptual yang berbeda yaitu manajemen sumber daya berkelanjutan, sistem kerja berkelanjutan, dan MSDM berkelanjutan. Keberlanjutan SDM adalah seperangkat keterampilan, motivasi, nilai, dan kepercayaan yang diciptakan untuk menghindari dampak lingkungan yang merugikan dengan mengadopsi keadilan, pembangunan, dan kesejahteraan (Cohen *et al.*, 2012). keberlanjutan SDM, diuraikan sebagai berikut:

a. Manajemen sumber daya berkelanjutan

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Agar bisnis tetap berjalan lancar, sumber daya manusia perusahaan adalah salah satu aset yang paling berharga.

Sumber daya manusia dapat diandalkan dan kompeten sangat penting untuk kelancaran

operasional perusahaan, dan setiap perusahaan berusaha menemukan orang terbaik untuk mengisi peran agar perusahaan dapat mencapai visi, misi, dan tujuannya secara efektif, maka pengelolaan sumber daya. Keberlanjutan Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dilaksanakan langkah-langkah yaitu penentuan jenis perusahaan, visi, misi, tujuan untuk inovasi kualitas SDM dalam rangka meningkatkan jumlah penyerapan SDM melalui dimensi., Pemetaan akan kebutuhan SDM, Kemampuan soft skill, Mapping talent management serta engagement dengan melalui proses penerimaan SDM yang objektif dan transparan.

b. Sistem kerja berkelanjutan

SDM dan strategi SDM telah diidentifikasi sebagai faktor penting untuk kesuksesan organisasi (Al-Qudah et al., 2020). Keberlanjutan SDM mengacu pada serangkaian kegiatan yang harus dilakukan organisasi untuk memiliki akses berkelanjutan terhadap tenaga kerja terlatih, di mana tujuannya adalah kewajiban dan tanggung jawab etis mereka kepada karyawan atau masyarakat (Bombiak *et al.*, 2015). Strategi berkelanjutan menekankan pada peran SDM yang menentukan, di mana terdapat perbedaan antara HRM strategis dan keberlanjutan SDM. MSDM strategis terutama berfokus pada hasil keuangan dan tenaga kerja organisasi, menerapkan praktik-praktik MSDM, dan memantau sumber daya manusia (Nikandrou and Papalexandris, 2007). Kramar (2014) menyatakan bahwa para manajer harus berpikir strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dengan partisipasi sosial. Mereka juga harus meningkatkan daya tanggap dan tanggung jawab terhadap perlindungan lingkungan serta meningkatkan alokasi dan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan pencapaian organisasi dalam lingkungan yang kompetitif. Tujuan akhir dari keberlanjutan adalah memotivasi organisasi untuk mencapai kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan.

c. MSDM berkelanjutan

Keberlanjutan merupakan konsep baru yang menarik minat bisnis karena mencakup output penting yang terkait dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan (Ananzeh *et al.*, 2022c., Forcadell *et al.*, 2020). Keberlanjutan merupakan payung yang mencakup beberapa aspek yang berkaitan dengan kualitas, lingkungan yang sesuai, kepuasan pelanggan, kreativitas dan inovasi, pertumbuhan, ekspansi, dan pemanfaatan sumber daya yang optimal (Malik *et al.*, 2021). Mencapai keberlanjutan adalah proses yang berkelanjutan, dan langkah-langkah yang diperlukan berbeda-beda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Selain itu, langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai keberlanjutan bersifat terintegrasi, komprehensif, dan kompleks karena mencakup sumber daya keuangan, manusia, dan masyarakat perusahaan (Ananzeh, 2022., Khan *et al.*, 2020).

Keberlanjutan dapat didefinisikan sebagai pendekatan manajemen bisnis yang menghasilkan manfaat ekonomi, lingkungan, dan sosial yang positif dengan mengadopsi inisiatif yang mempertimbangkan tiga komponen, yaitu masyarakat, lingkungan, dan ekonomi (Al-Hazaima *et al.*, 2022., Hang dan Huy, 2021) yang akan memitigasi dampak negatif yang ditimbulkan dari operasi perusahaan. Beberapa penelitian MSDM menunjukkan adanya

hubungan yang signifikan dan positif antara praktik MSDM dan kinerja perusahaan (Mohiuddin *et al.*, 2022., Nathaniel *et al.*, 2021). Para akademisi baru-baru ini berfokus pada topik-topik seperti sumber daya manusia yang berkelanjutan (Mohiuddin *et al.*, 2022), pengembangan sumber daya manusia (Stahl *et al.*, 2020), dan dampak praktik sumber daya manusia terhadap kinerja (Da Silva *et al.*, 2020).

Keberlanjutan merupakan prinsip penting bagi HRM dan berkontribusi pada pencapaian tujuan dan kinerja organisasi, yang mengurangi dampak buruk terhadap para pemangku kepentingan dan memaksimalkan hasil organisasi (Sotome dan Takahashi, 2014). Hal ini juga berkaitan dengan melestarikan dan meningkatkan kesejahteraan generasi sekarang dan masa depan, memastikan kelangsungan nilai-nilai budaya, dan menciptakan lingkungan hidup yang seimbang untuk meningkatkan kualitas hidup (Pop *et al.*, 2019). Praktik-praktik MSDM yang berkelanjutan memungkinkan tercapainya tujuan finansial, sosial, dan lingkungan dari pemangku kepentingan internal dan eksternal organisasi.

MSDM berkelanjutan berkontribusi dalam mengembangkan budaya organisasi yang berpengaruh, keamanan kerja, promosi kesehatan, fleksibilitas, kepemimpinan partisipatif, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, ekonomi bernilai tambah, tanggung jawab diri, dan keseimbangan kehidupan kerja (Ehnert, 2009). Pendekatan ini mengkonseptualisasikan keberlanjutan sebagai keuntungan bersama bagi semua pemangku kepentingan., selain itu, MSDM yang berkelanjutan ditafsirkan sebagai tugas lintas fungsi. Mengingat bahwa motivasi orang harus dianggap sebagai inti dari tempat kerja dalam organisasi, konsep ini mengacu pada transisi fokus dari kontrol manusia ke manajemen sumber daya (Gollan *et al.*, 2014).

Strategi SDM harus memenuhi kepentingan karyawan dan kebutuhan pemangku kepentingan. Selain itu, penelitian sebelumnya tentang keberlanjutan SDM juga menyoroti aspek manusia dan sosial yang sama-sama penting untuk keberlanjutan organisasi. Studi-studi ini menekankan dua pendekatan yang terpisah dan saling melengkapi terhadap sumber daya manusia: keberlanjutan organisasi dan praktik-praktik MSDM yang berkelanjutan (Guerci, 2019), yang pertama berfokus pada peran SDM dalam mendukung kegiatan berkelanjutan (Cleveland, 2015), sementara yang kedua menyoroti adopsi langkah-langkah yang mempengaruhi individu dan kelompok untuk mengembangkan perspektif dan perilaku yang konsisten dengan pendekatan berkelanjutan (Parkes *et al.*, 2012).

Mohiuddin *et al.* (2022), menyelidiki hubungan antara MSDM dan keberlanjutan. Para peneliti menyimpulkan bahwa praktik sumber daya manusia, faktor sosial dan psikologis, pencitraan perusahaan, faktor ekonomi, dan politik di tempat kerja dapat digunakan untuk mempromosikan MSDM yang berkelanjutan. Sumber daya manusia yang berkelanjutan dapat memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan fisik, ekonomi, dan sosial karyawan, yang berdampak pada keberlanjutan perusahaan secara keseluruhan. Mamin Ullah (2017) meneliti konsep, signifikansi, praktik, dan implikasi MSDM hijau terkait rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan manajemen penghargaan. Studi ini menemukan bahwa MSDM hijau meningkatkan efisiensi, pemanfaatan sumber daya secara ekonomis dan sikap

yang berhubungan dengan pekerjaan, sehingga membantu organisasi mempertahankan tempat kerja yang hemat sumber daya dan bertanggung jawab secara sosial. Selain itu, Buller dan McEvoy (2016) menyelidiki implementasi strategi berkelanjutan melalui praktik-praktik HRM dan mengeksplorasi dampak praktik-praktik HRM seperti rekrutmen/seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi.

KESIMPULAN

Pengelolaan sumber daya manusia harus menjadi program unggulan dalam meningkatkan pertumbuhan, nilai tambah dan keberlanjutan organisasi. Keberlanjutan sumber daya manusia dapat dilaksanakan dengan tahapan, yaitu penentuan jenis perusahaan, visi, misi, tujuan untuk inovasi kualitas SDM dalam rangka meningkatkan jumlah penyerapan SDM melalui pemetaan akan kebutuhan SDM, kemampuan *soft skill*, *mapping talent management* serta *engagement* dengan melalui proses penerimaan SDM yang objektif dan transparan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aidara, S., Mamun, A.A., Nasir, N.A.M., Mohiuddin, M., Nawari, N.C., Zainol, N.R. (2021). Competitive Advantages of the Relationship between Entrepreneurial Competencies and Economic Sustainability Performance. *Sustainability*, 13, 864.
- Al-Hazaima, H., Al Shbail, M.O., Alshurafat, H., Ananzeh, H. and Al Shbeil, S.O. (2022), Dataset for Integration of Sustainability Education Into the Accounting Curricula of Tertiary Education Institutions in Jordan. *Data in Brief*, Vol. 42, 108224.
- Al-Qudah, S., Obeidat, A.M., Shrouf, H. (2020). The Impact Of Strategic Human Resources Planning on The Organizational Performance of Public Shareholding Companies in Jordan. *Probl. Perspect. Manag.*, 18, 219.
- Ananzeh, H. (2022). Corporate Governance And The Quality Of CSR Disclosure: Lessons From An Emerging Economy, *Society and Business Review*, Vol. 17 No. 2, pp. 280-306, doi: 10.1108/SBR-09-2021-0153.
- Ananzeh, H., Bugshan, A. and Amayreh, I. (2022), Does Media Exposure Moderate the Relationship Between Ownership Structure and Environmental Disclosure Quality: Evidence from Jordan, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, doi: 10.1108/MEQ-12-2021-0293.
- Becker BE, Huselid MA. 2006. Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal Management*. 32(6):898–925. doi:10.1177/0149206306293668.
- Bizzi L. 2020. Should HR managers allow employees to use social media at work? Behavioral and motivational outcomes of employee blogging. *International Journal Human Resource Management*. 31(10):1285–1312. doi:10.1080/09585192.2017.1402359.
- Bombiak, E., Marciniuk-Kluska, A. (2018) Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Sustainability*, 10, 1739.
- Buller, P.F. and McEvoy, G.M. (2016), A model for Implementing a Sustainability Strategy Through HRM practices, *Business and Society Review*, Vol. 121 No. 4, pp. 465-495.

- Chermack TJ, Bodwell W, Glick M. 2010. Two strategies for leveraging teams toward organizational effectiveness: Scenario planning and organizational ambidexterity. *Advances in Developing Human Resources*. 12(1):137–156. doi:10.1177/1523422310365669.
- Cho, S., Woods, R.H., ang, S.S., Erdem, M. 2006. Measuring the Impact Of Human Resource Management Practices On Hospitality Firms' Performances. *Int. J. Hosp. Manag.* 25, 262–277.
- Church AH, Gilbert M, Oliver DH, Paquet K, Surface C. 2002. The Role of Technology in Organization Development and Change. *Advances in Developing Human Resources*. 4(4):493–511. doi:10.1177/152342202237525.
- Cleveland, J.N. Byrne, Z.S. Cavanagh, T. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 2015, 25, 146–161.
- Cohen, E. Taylor, S. Muller-Camen, M. (2012). *HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability* SHRM Foundation: Alexandria, VA, USA, 2012 Volume 1, pp. 1–16.
- Da Silva, J., Riana, I.G. and Soares, A.D.C. (2020). The effect of Human Resources Management Practices on Innovation And Employee Performance (study conducted at NGOs members of FONGTIL) Dili, *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, Vol. 7 No. 9, pp. 322-330.
- De Prins P, Stuer D, Gielens T. 2020. Revitalizing social dialogue in the workplace: the impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm. *The International Journal Human Resource Management*. 31(13):1684–1704. doi:10.1080/09585192.2017.1423098.
- Ehnert, I. 2009. Sustainability and human resource management: Reasoning and applications on corporate websites. *Eur. J. Int. Manag.* 2009, 3, 419–438.
- Ehnert, I. Harry, W. Zink, K.J. 2014. *Sustainability and HRM*. In *Sustainability and Human Resource Management* Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2014 pp. 3–32.
- 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. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 2016, 27, 88–108.
- Elkington, J. 1997. The triple bottom line. In *Environmental Management: Readings and Cases* New Delhi, India. 1997, Volume 2. Available online: <https://old.amu.ac.in/emp/studym/99994201.pdf>
- Erdogan B, Abbott C, Aouad G, Kazi AS. 2009. Construction it in 2030: A scenario planning approach. *Journal of Information Technology in Construction*. 14 August:540–555.
- Fadhil R, Maarif MS, Bantacut T, Hermawan A. 2017. Model Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Agroindustri Kopi Gayo dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN. *Jurnal Manajemen Teknologi*. 16(2):141–155. doi:10.12695/jmt.2017.16.2.3.
- Fajri DK. 2018. Profil Tenaga Kerja Milenial di Indonesia pada Era Revolusi Industri 4 . 0. Di dalam: *Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi*. hlm 409–412

- Faller P, Marsick V, Russell C. 2020. Adapting Action Learning Strategies to Operationalize Reflection in the Workplace. *Advances in Developing Human Resource*. 22(3):291–307. doi:10.1177/1523422320927298.
- Forcadell, F.J., Aracil, E. and Ubeda, F. (2020), Using reputation for corporate sustainability to tackle banks digitalisation challenges, *Business Strategy and the Environment*, 29 (6), pp. 2181-2193.
- Garavan TN. 2007. A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resource*. 9(1):11–30. doi:10.1177/1523422306294492.
- Gollan, P.J. Xu, Y. 2014. Fostering corporate sustainability. In *Sustainability and Human Resource Management* Springe: Berlin/Heidelberg, Germany, pp. 225–245
- Guerci, M. Decramer, A. Van Waeyenberg, T. Aust, I. (2019). Moving beyond the link between HRM and economic performance: A study on the individual reactions of HR managers and professionals to sustainable HRM. *J. Bus. Ethics*, 160, 783–800.
- Hang, N.T. and Huy, D.T.N. (2021). Better risk management of banks and sustainability-a case study in Vietnam, *Revista Geintec-Gestao Inovacao E Tecnologias*, 11 (2), pp. 481-490.
- Jabbour, C.J.C. de Sousa Jabbour, A.B.L. (2016) Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *J. Clean. Prod*, 112, 1824–1833.
- Jiang K, Lepak DP, Han K, Hong Y, Kim A, Winkler AL. 2012. Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*. 22(2):73–85. doi:10.1016/j.hrmr.2011.11.005.
- Khan, H.Z., Bose, S., Mollik, A.T. and Harun, H. (2020), ‘Green washing’ or ‘authentic effort’? An empirical investigation of the quality of sustainability reporting by banks. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 34 (2), pp. 338-369, doi: 10.1108/AAAJ-01-2018-3330.
- Kramar, R.(2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *Int. J. Hum. Resour. Manag*, 25, 1069–1089.
- Lenny Ch Nawangsari, L.C., dan Eli, F. (2017). *Framework Sustainability Strategy Sumber Daya Manusia*. Seminar Nasional Inovasi Dan Aplikasi Teknologi di Industri. ISSN 2085-4218 ITN Malang, 4 Pebruari 2017.
- Malik, S.Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H. and Thurasamy, R. (2021), Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: is organizational citizenship behavior towards environment the missing link?, *Sustainability*, Vol. 13 No. 3, 1044.
- Mamin Ullah, M. (2017). Integrating Environmental Sustainability Into Human Resources Management: a Comprehensive Review on Green Human Resources Management (Green HRM) practices, *Economics and Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 14-19.
- Mohiuddin, M., Hosseini, E., Faradonbeh, S.B. and Sabokro, M. (2022). Achieving human resource management sustainability in universities, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (2), p. 928.
- Morrison EA, Kowalski R. 2020. Postscript: How We Learn Is How We SEE. *Advances in Developing Human Resource*. 22(3):333–343. doi:10.1177/1523422320927301.

- Nathaniel, S.P., Yalçiner, K. and Bekun, F.V. (2021). Assessing the Environmental Sustainability Corridor: Linking Natural Resources, Renewable Energy, Human Capital, and Ecological Footprint in BRICS, *Resources Policy*, Vol. 70, 101924.
- Nikandrou, I. Papalexandris, N. (2007). The impact of M&A Experience on Strategic HRM Practices and Organisational Effectiveness: Evidence from Greek firms. *Hum. Resour. Manag. J.*, 17, 155–177.
- Nurbiyati T. 2017. Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia: Sebuah Review. *Kaji Bisnis STIE Widya Wiwaha*. 23(1):52–63. doi:10.32477/jkb.v23i1.203.
- Parkes, C. Borland, H. (2012). Strategic HRM: Transforming Its Responsibilities Toward Ecological Sustainability—The Greatest Global Challenge Facing Organizations. *Thunderbird Int. Bus. Rev.* 54, 811–824.
- Pop, I.L. Borza, A. Buiga, A. Ighian, D. Toader, R. (2019). Achieving Cultural Sustainability in Museums: A step Toward Sustainable Development. *Sustainability*, 11, 970.
- Reio TG, Nimon K, Shuck B. 2015. Preface: Quantitative Data-Analytic Techniques to Advance HRD Theory and Practice. *Advances in Developing Human Resource*. 17(1):3–11. doi:10.1177/1523422314559653.
- Sotome, R. Takahashi, M. (2014). Does the Japanese Employment System Harm Productivity Performance? A perspective from DEA-Based Productivity And Sustainable HRM. *Asia-Pac. J. Bus. Adm.* 2014, 6, 225–246.
- Stahl, G.K., Brewster, C.J., Collings, D.G. and Hajro, A. (2020). Enhancing The Role Of Human Resource Management In Corporate Sustainability And Social Responsibility: A Multi-Stakeholder, Multidimensional Approach to HRM, *Human Resource Management Review*, Vol. 30 No. 3, 100708.
- Strietska-ilina O, Hofmann C, Khachatryan L. 2016. *Skills Technology Foresight Guide*.
- Tooranloo, H.S. Azadi, M.H. Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing Factors Affecting Implementation Success Of Sustainable Human Resource Management (SHRM) Using A Hybrid Approach Of FAHP And Type-2 Fuzzy DEMATEL. *J. Clean. Prod.* 2017, 162, 1252–1265.
- Urbancová H, Vrabcová P. 2020. Age management as a human resources management strategy with a focus on the primary sector of the Czech Republic. *Agricultural Economics (Zemědělská Ekon.* 66 No. 6:251–259. doi:10.17221/11/2020-agricecon
- Yusuf Enoch DH. 2020. Analysis of the efficiency of the regional human resources management program. *Applied Sciences Review*. 1:24-51. doi: 10.37686/nsr.v1i.72.