

Peran Budaya Organisasi dalam Mengimplementasikan Praktik HR yang Berkelanjutan

Arini Rahmi Mendrofa^{1*}, Forman Halawa², Eliyunus Waruwu³

^{1*,2,3}Program Studi Manajemen, Universitas Nias, Gunungsitoli, Indonesia

Email: rahmimendrofa19@gmail.com^{1*}, halawaforman07@gmail.com², eliyunuswaruwu@unias.ac.id³

Email Penulis Korespondensi: rahmimendrofa19@email.com

Abstrak - Praktik *Human Resource Management* (HRM) berkelanjutan menjadi perhatian penting dalam organisasi modern karena tuntutan global terhadap keberlanjutan. Budaya organisasi terbukti berperan sebagai faktor penguat yang memfasilitasi penerapan praktik HR yang mendukung keberlanjutan, seperti *green recruitment*, pelatihan berbasis keberlanjutan, penilaian kinerja ramah lingkungan, serta insentif berbasis perilaku pro-lingkungan. Penelitian ini mengkaji bagaimana budaya organisasi mendorong internalisasi nilai keberlanjutan dalam praktik HR melalui pendekatan studi literatur terhadap publikasi 5 tahun terakhir. Temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi inovasi berkontribusi signifikan dalam mendorong keterlibatan karyawan serta efektivitas implementasi *Sustainable HRM*. Hasil kajian menegaskan bahwa keberhasilan HR berkelanjutan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan, tetapi sangat ditopang oleh budaya organisasi yang mampu memfasilitasi perubahan perilaku dan komitmen jangka panjang.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; HR Berkelanjutan; Green HRM; Perilaku Karyawan; Manajemen SDM.

Abstract - Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM) has gained considerable attention as organizations address global sustainability challenges. Organizational culture functions as a reinforcing mechanism that enables the successful implementation of HR practices supporting sustainability, including green recruitment, sustainability-based training, environmentally aligned performance appraisal, and eco-incentive systems. This study examines the role of organizational culture in facilitating sustainable HR practices using a literature-based approach focused on studies published within the last five years. Findings indicate that adaptive, collaborative, and innovation-driven organizational cultures significantly influence employee engagement and the effectiveness of Sustainable HRM implementation. The analysis highlights that achieving sustainable HR outcomes requires not only well-designed policies but also a strong organizational culture capable of internalizing sustainability values and strengthening long-term behavioral commitment.

Keywords: Organizational Culture; Sustainable HRM; Green HRM; Employee Behavior; Human Resource Management.

Diajukan: 07-11-2012; **Direvisi:** 07-12-2025; **Diterima:** 10-12-2025; **Diterbitkan:** 12-12-2025.

1. PENDAHULUAN

Dalam era persaingan global dan tuntutan keberlanjutan yang semakin meningkat, organisasi dituntut untuk tidak hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek, tetapi juga memastikan keberlanjutan sosial, ekonomi, dan lingkungan dalam praktik operasionalnya. Salah satu pendekatan strategis yang berkembang selama satu dekade terakhir adalah *Sustainable Human Resource Management* (*Sustainable HRM*) atau praktik HR yang berkelanjutan. Pendekatan ini menekankan keseimbangan antara produktivitas organisasi, kesejahteraan karyawan, serta dampak jangka panjang terhadap masyarakat dan lingkungan. Pada dasarnya, Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai norma dan prinsip perilaku yang perlu dipahami dan dipatuhi oleh kelompok orang yang mengikutinya[1].

Selain itu tuntutan terhadap keberlanjutan dalam dunia bisnis kini semakin meningkat sejalan dengan perubahan iklim, tekanan regulasi, serta tuntutan pemangku kepentingan terhadap praktik organisasi yang bertanggung jawab. Organisasi tidak lagi hanya dituntut menghasilkan kinerja ekonomi, tetapi juga wajib memastikan bahwa proses internal mereka berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan. Salah satu fokus penting adalah bagaimana *Human Resource Management* (HRM) dapat dirancang untuk mendukung keberlanjutan organisasi secara holistik. Salah satu kunci keberhasilan implementasi *Strategic Human Resource Management* (SHRM) adalah kesesuaian antara budaya organisasi dan kebijakan sumber daya manusia. Budaya organisasi menjadi “jiwa” yang membentuk perilaku, pola pikir, dan nilai yang dianut oleh anggota organisasi[2].

Dalam konteks ini, budaya organisasi memiliki peran strategis. Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang menjadi dasar pola perilaku dalam organisasi. Ketika nilai-nilai dalam budaya organisasi mendukung keberlanjutan, maka seluruh praktik HR lebih mudah diintegrasikan dan diinternalisasi oleh karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan yang menunjukkan bahwa keberhasilan *Sustainable HRM* sangat dipengaruhi oleh kecocokan antara nilai budaya dan kebijakan HR.

Dalam lanskap bisnis modern yang semakin menekankan tanggung jawab sosial dan lingkungan, konsep Keberlanjutan telah bertransformasi dari sekadar tren menjadi imperatif operasional. Peran MSDM telah bertransformasi dari fungsi administratif menjadi mitra strategis dalam pengambilan keputusan organisasi[3]. Dalam konteks keberlanjutan, menjadi mitra strategis berarti HR tidak hanya memastikan efisiensi biaya (administrative expert) atau mengelola karyawan sehari-hari (employee champion), tetapi juga harus mampu bertindak sebagai agen perubahan (change agent) dengan menanamkan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam DNA organisasi. Praktik HR berkelanjutan—yang mencakup dimensi sosial (kesejahteraan dan keadilan) dan ekonomi (kesinambungan bisnis)—memerlukan dukungan total dari budaya yang adaptif, transparan, dan berorientasi pada nilai-nilai ESG. Oleh karena itu, peran HR sebagai mitra strategis adalah untuk secara proaktif berpartisipasi dalam pengambilan keputusan tingkat atas guna merekayasa ulang budaya organisasi agar secara konsisten menghargai dan mendukung praktik-praktik HR yang menjamin kelangsungan bisnis yang bertanggung jawab.

Dalam konteks ini, Budaya Organisasi memegang peranan kunci yang tidak hanya bersifat suportif, tetapi juga strategis dalam mendorong keberhasilan Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM). Sustainable HRM didefinisikan sebagai adopsi kebijakan dan praktik HR yang secara etis dan ekologis bertanggung jawab, bertujuan menciptakan nilai ekonomi, lingkungan, dan sosial jangka panjang bagi organisasi, pemangku kepentingan, dan masyarakat luas. Analisis penelitian sebelumnya memperlihatkan adanya gap, yaitu minimnya kajian yang secara khusus meneliti bagaimana budaya organisasi bekerja sebagai “mekanisme internalisasi nilai keberlanjutan” dalam keseluruhan siklus HRM. Sebagian besar penelitian masih terfokus pada aspek teknis HRM seperti rekrutmen hijau atau pelatihan hijau secara terpisah.

Budaya organisasi pada dasarnya adalah sistem makna bersama yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Talent atau talenta adalah individu dalam organisasi yang memiliki kemampuan lebih atau kelebihan unik yang dapat memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dalam sisi produksi ataupun dalam posisi manajerial[4]. Sistem ini mencakup nilai-nilai inti, asumsi, dan pola perilaku yang dianut dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasakan, berpikir, dan bertindak.

Ketika inti nilai budaya organisasi secara eksplisit mendukung prinsip-prinsip keberlanjutan—seperti konservasi sumber daya, keadilan sosial, dan integritas etika—maka seluruh siklus praktik HR menjadi jauh lebih mudah untuk diintegrasikan dan diinternalisasi oleh karyawan. Kunci keberhasilannya terletak pada keselarasan (fit): praktik HR berkelanjutan akan lebih efektif ketika didukung oleh nilai-nilai budaya yang selaras, bukan bertentangan.

Penelitian ini diarahkan untuk melakukan sintesis temuan-temuan kontemporer guna menyajikan gambaran yang holistik dan terperinci mengenai peran sentral budaya organisasi dalam keberhasilan implementasi praktik Sumber Daya Manusia (SDM) berkelanjutan, atau Sustainable HRM (SHRM). Peran budaya ini menjadi krusial karena praktik SDM berkelanjutan pada dasarnya bertujuan untuk memodifikasi dan mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan lingkungan dan sosial perusahaan.

Dalam manajemen SDM memiliki kapabilitas unik untuk memengaruhi dan mengukur variabel internal kunci pada karyawan, termasuk perilaku, sikap, kesadaran, dan motivasi[5]. Mekanisme pengaruh ini memungkinkan organisasi untuk melampaui kepatuhan normatif dan benar-benar menanamkan nilai-nilai keberlanjutan. Oleh karena itu, organisasi dapat secara strategis memanfaatkan fungsi HR—melalui rekrutmen, pelatihan, sistem kompensasi, dan manajemen kinerja untuk menghasilkan dan mengembangkan kebijakan yang ramah lingkungan dan bertanggung jawab secara sosial secara efektif.

2. METODOLOGI

2.1 Tahapan Penelitian

Metodologi penelitian dirancang secara sistematis dengan pendekatan kualitatif berbasis studi literatur. Analisis kritis terhadap literatur dapat membantu mengidentifikasi konsep, tren, topik penting, dan kesenjangan pengetahuan yang perlu diisi[6]. Adapun tahapannya meliputi:

- Identifikasi isu dan fokus penelitian: Peneliti menentukan fokus kajian berupa hubungan antara budaya organisasi dan penerapan praktik Sustainable HRM.
- Pengumpulan data literature: Sumber berasal dari jurnal terindeks Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar (2019–2024), dengan kata kunci organizational culture, sustainable HRM, employee green behavior, dan green HRM.
- Seleksi literature: Literatur dipilih berdasarkan kata kunci: organizational culture, sustainable HRM, green HRM, dan employee sustainability behavior.

- d. Analisis tematik: Setiap literatur dianalisis menggunakan metode tematik (thematic analysis) untuk menemukan pola dan hubungan antar konsep.
- e. Sintesis hasil: Temuan dibandingkan, dianalisis, dan disintesis sehingga menghasilkan pemahaman baru mengenai peran budaya organisasi dalam Sustainable HRM.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini memaparkan temuan penelitian berdasarkan kajian literatur serta analisis tematik terhadap karya-karya ilmiah terbaru mengenai hubungan budaya organisasi dan implementasi praktik HR berkelanjutan. Analisis dilakukan dengan mengelompokkan temuan ke dalam beberapa tema utama yang meliputi: (1) mekanisme budaya organisasi dalam mendorong praktik HR berkelanjutan, (2) bentuk-bentuk praktik HR berkelanjutan yang dipengaruhi budaya, dan (3) faktor pendukung dan penghambat implementasi Sustainable HRM. Fungsi HR kini tidak sekadar administratif, melainkan bertransformasi menjadi entitas strategis yang mendukung keputusan berbasis data (data-driven HRM)[7]. Selain itu, pembahasan ini juga memperbandingkan hasil penelitian sebelumnya untuk memberikan gambaran komprehensif tentang topik.

Asal-usul kata budaya memberikan pemahaman yang mendalam mengenai hakikat dari Budaya Organisasi. Istilah ini berakar dari bahasa Latin, *colere*, yang memiliki arti dasar "mengolah" atau "mengerjakan," khususnya dalam konteks bertani atau mengolah tanah. Sebagaimana dicatat, kata ini kemudian berkembang menjadi *culture* dalam bahasa Inggris. Dalam konteks organisasi, makna "mengolah" ini sangat relevan. Budaya Organisasi merujuk pada proses kolektif "mengolah" perilaku, nilai, dan asumsi bersama di antara anggota organisasi[8]. Artinya, budaya bukanlah sesuatu yang terjadi secara pasif, melainkan harus secara aktif dibentuk, dipelihara, dan ditanamkan—layaknya mengolah tanah agar menghasilkan panen terbaik. Proses pengolahan yang berkelanjutan inilah yang akhirnya menciptakan seperangkat norma dan praktik unik yang memandu cara kerja organisasi.

Keberhasilan upaya organisasi menuju "go green" sangat bergantung pada fungsi Sumber Daya Manusia (SDM)[9]. Namun, efektivitas peran kunci SDM ini dalam memengaruhi perilaku dan kesadaran lingkungan karyawan mutlak ditentukan oleh budaya organisasi. Budaya yang adaptif dan menghargai tanggung jawab ekologis berfungsi sebagai fondasi strategis yang memungkinkan inisiatif Green HRM (seperti pelatihan atau insentif lingkungan) diinternalisasi sebagai norma, bukan hanya kewajiban. Sebaliknya, budaya yang rigid atau hanya fokus pada profit jangka pendek akan menghambat fungsi SDM, menjadikan kebijakan go green rentan terhadap kegagalan. Jadi, budaya yang mendukung adalah prasyarat agar fungsi SDM dapat menjalankan perannya sebagai penggerak keberlanjutan.

Green HRM dapat meningkatkan kinerja lingkungan organisasi melalui mediasi inovasi hijau berbasis digital memiliki implikasi signifikan terhadap mekanisme budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan mendukung adalah fondasi di mana inisiatif Green HRM dapat berakar dan berkembang. Secara spesifik, sebuah budaya yang menghargai kelestarian lingkungan, mendorong eksperimentasi, dan mengadopsi teknologi digital akan berfungsi sebagai katalis. Budaya ini tidak hanya melegitimasi praktik Green HRM (seperti perekrutan 'hijau', pelatihan kesadaran lingkungan, dan sistem kompensasi berbasis kinerja berkelanjutan), tetapi juga menciptakan lingkungan psikologis yang aman bagi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam inovasi hijau.

3.1 Mekanisme Budaya Organisasi dalam Mendorong HR Berkelanjutan

Definisi mekanisme sebagai seluk beluk atau cara kerja suatu alat sangat membantu dalam memahami topik "Mekanisme Budaya Organisasi dalam Mendorong HR Berkelanjutan"[10]. Budaya Organisasi berfungsi sebagai "alat" yang seluk beluknya menentukan bagaimana nilai-nilai keberlanjutan diterjemahkan menjadi praktik Sustainable HRM (SHRM). Melalui mekanisme internal, seperti norma komunikasi atau sistem pengakuan, budaya memastikan bahwa dorongan SHRM terjadi secara otomatis, terintegrasi, dan menjadi cara kerja standar dalam organisasi.

Green HRM dapat meningkatkan kinerja lingkungan organisasi melalui mediasi inovasi hijau berbasis digital memiliki implikasi signifikan terhadap mekanisme budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan mendukung adalah fondasi di mana inisiatif Green HRM dapat berakar dan berkembang. Secara spesifik, sebuah budaya yang menghargai kelestarian lingkungan, mendorong eksperimentasi, dan mengadopsi teknologi digital akan berfungsi sebagai katalis. Budaya ini tidak hanya melegitimasi praktik Green HRM (seperti perekrutan 'hijau', pelatihan kesadaran lingkungan, dan sistem kompensasi berbasis kinerja berkelanjutan), tetapi juga menciptakan lingkungan psikologis yang aman bagi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam inovasi hijau.

Dengan adanya dukungan budaya ini, inisiatif digital yang memfasilitasi inovasi hijau (misalnya, platform berbagi ide efisiensi energi atau sistem manajemen kinerja digital yang melacak metrik ESG) dapat diimplementasikan secara efektif, yang pada akhirnya mentransformasi praktik HR menjadi pendorong kinerja lingkungan yang unggul bagi

organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku dan memengaruhi bagaimana karyawan merespons kebijakan menegaskan bahwa nilai budaya memengaruhi kualitas keputusan dan perilaku karyawan sehari-hari. Bila nilai keberlanjutan tertanam dalam budaya organisasi, maka:

- a. Internalisasi nilai keberlanjutan: Budaya organisasi berperan sebagai instrumen yang membentuk sistem kepercayaan internal. Ketika organisasi berkomitmen terhadap keberlanjutan, nilai tersebut terinternalisasi melalui norma, simbol, cerita, hingga praktik kerja harian .
- b. Penguatan perilaku karyawan: Nilai budaya yang mendukung perilaku pro-lingkungan memperkuat motivasi intrinsik karyawan untuk terlibat dalam aktivitas keberlanjutan .
- c. Integrasi ke dalam proses HR: Budaya yang kuat menjadi fondasi merancang praktik HR seperti rekrutmen hijau, pelatihan keberlanjutan, pengembangan kompetensi hijau, serta sistem insentif ramah lingkungan.

3.1.1 Implementasi Praktik HR Berkelanjutan Berdasarkan Budaya Organisasi

Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM), Teori AMO (*yang meliputi Ability, Motivation, dan Opportunity*) menjadi landasan penting. Menurut teori ini, praktik Green HRM memainkan peranan sentral dalam proses manajemen karyawan, dengan asumsi bahwa performa atau kinerja setiap individu merupakan fungsi langsung dari tiga elemen utama: kemampuan (*ability*) yang dimiliki, motivasi (*motivation*) untuk berkontribusi, dan peluang (*opportunity*) yang diberikan organisasi untuk menerapkan kemampuan dan motivasi tersebut[11]. Pandangan bahwa Sumber Daya Manusia (HR) adalah investasi dan aset kunci menjadi fundamental bagi Implementasi Praktik HR Berkelanjutan (SHRM)[12]. Budaya organisasi memainkan peran krusial dengan memastikan bahwa praktik SHRM seperti pengembangan talenta atau kompensasi ESG—diperlakukan sebagai investasi berkelanjutan, bukan sekadar biaya. Ketika budaya mengakui nilai aset manusia secara etis dan ekologis, hal ini secara langsung mendorong implementasi SHRM yang efektif untuk mencapai tujuan strategis organisasi jangka panjang.

- a. Green Recruitment: Budaya pro-keberlanjutan mendorong organisasi memilih kandidat yang memiliki kepedulian lingkungan .
- b. Green Training & Development: Pelatihan diarahkan pada penguatan keterampilan lingkungan .
- c. Green Performance Appraisal: Penilaian kinerja yang memasukkan indikator keberlanjutan lebih mudah diterapkan ketika budaya mendukung inovasi .
- d. Green Reward & Recognition: Sistem penghargaan berbasis perilaku ramah lingkungan mendorong perubahan perilaku jangka panjang.

3.2 Praktik Sustainable HRM yang Dipengaruhi Budaya Organisasi

Dalam mengimplementasikan Praktik Sustainable HRM (SHRM), yang sangat dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, departemen Sumber Daya Manusia sering kali menghadapi tantangan signifikan. Dorongan untuk memenuhi target keberlanjutan (*sustainability targets*) yang ambisius menimbulkan tekanan besar bagi HR[13]. Tekanan ini diperparah oleh adanya keterbatasan sumber daya—baik finansial maupun manusia—dan, yang krusial, kurangnya kesiapan infrastruktur digital yang memadai. Dalam konteks budaya organisasi, kendala ini menjadi penghalang serius. Jika budaya organisasi bersifat konservatif, resisten terhadap perubahan digital, atau tidak memprioritaskan investasi jangka panjang dalam teknologi dan pelatihan hijau, maka upaya SHRM akan terhambat. Praktik-praktik SHRM yang ideal, seperti pemantauan metrik ESG karyawan secara real-time atau program e-learning tentang etika lingkungan, hanya dapat diwujudkan jika budaya organisasi mendukung inovasi, bersedia mengalokasikan sumber daya yang cukup, dan secara proaktif membangun fondasi digital yang dibutuhkan untuk menopang agenda keberlanjutan tersebut.

Sustainable Human Resource Management (HRM) awalnya diakui dan diperkenalkan dengan cara yang lebih terorganisir pada awal tahun 1990. Sejak Sustainable Human Resource Management (SHRM) mulai diakui secara terorganisir pada awal tahun 1990-an, transisi dari konsep ke praktik aktual sangat bergantung pada Budaya Organisasi[14]. Pengenalan konsep di era 90-an hanyalah permulaan; untuk mengintegrasikan aspek keberlanjutan (ESG) ke dalam praktik HR (seperti rekrutmen dan kompensasi) secara efektif dan berkelanjutan, diperlukan pergeseran budaya yang mendalam. Hanya budaya organisasi yang secara eksplisit mendukung dan melembagakan nilai-nilai keberlanjutanlah yang memungkinkan SHRM berkembang dari ide historis menjadi serangkaian praktik operasional yang sukses.

Praktik keberlanjutan yang sejati harus secara bersamaan menimbang dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam jangka panjang[15]. Maksudnya adalah untuk tidak hanya meningkatkan hasil kerja dan kepuasan tenaga kerja, tetapi juga ikut berkontribusi pada kesinambungan sosial dan lingkungan. Temuan literatur menunjukkan bahwa hampir seluruh praktik HRM dipengaruhi budaya organisasi ketika diarahkan pada keberlanjutan. Praktik tersebut mencakup:

a. Green Recruitment and Selection

Organisasi yang memiliki budaya pro-lingkungan cenderung memasukkan nilai keberlanjutan dalam proses seleksi dan perekrutan, antara lain: Menilai kompetensi green mindset, mencari kandidat yang peka terhadap isu sosial dan lingkungan, menggunakan platform rekrutmen yang ramah lingkungan (paperless). Budaya organisasi berperan dalam menentukan apakah nilai “keberlanjutan” diperlakukan sebagai bonus atau sebagai kompetensi utama.

b. Green Training & Development

Pengembangan Sumber Daya Manusia Hijau (Green HRD) adalah suatu pendekatan baru dalam pengembangan karyawan yang berupaya menanamkan nilai-nilai keberlanjutan dan tanggung jawab lingkungan. Hal ini diwujudkan melalui berbagai mekanisme, termasuk program pelatihan, inisiatif pendidikan, dan upaya peningkatan karier staf. Konsep Green HRD muncul sebagai tanggapan strategis terhadap isu-isu global yang mendesak, seperti krisis iklim, kerusakan ekosistem, dan kebutuhan mendasar untuk membangun entitas bisnis yang benar-benar berkelanjutan [16]. Pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan keberlanjutan, seperti efisiensi energi dan pelestarian sumber daya, sangat dipengaruhi budaya pembelajaran. Organisasi dengan budaya pembelajaran cenderung menyediakan: Program pelatihan berkala mengenai sustainability, workshop pengurangan limbah, pelatihan manajemen risiko lingkungan.

c. Green Performance Appraisal

Budaya etis dan inovatif menjadikan indikator keberlanjutan masuk ke dalam sistem evaluasi kinerja. Misalnya: Tingkatan penghematan energi, partisipasi dalam program penghijauan, inovasi ramah lingkungan. Dengan demikian, penting untuk melihat budaya organisasi bukan sebagai kondisi universal, tetapi sebagai variabel yang harus dipahami melalui karakteristik internal organisasi. Evaluasi berbasis lingkungan meningkatkan komitmen kerja ketika budaya mendukung inovasi dan tanggung jawab sosial.

d. Green Reward and Recognition

daya organisasi menentukan bagaimana insentif diberikan. Budaya kolaboratif, misalnya, lebih memilih: Menghargai berbasis tim, apresiasi partisipatif non-finansial, pengakuan formal atas kontribusi lingkungan. Sedangkan budaya inovatif mungkin memberikan: Bonus atas ide lingkungan terbaik, dan penghargaan inovasi hijau.

3.3 Dinamika Hubungan Budaya Organisasi dan Transformasi HR Berkelanjutan

Dari kajian literatur yang dianalisis, tampak bahwa hubungan antara budaya organisasi dan implementasi HR berkelanjutan bukanlah hubungan yang linier, melainkan dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual seperti ukuran organisasi, karakteristik industri, dan tingkat maturitas sistem manajemen. Organisasi yang beroperasi dalam sektor yang intensif sumber daya—seperti manufaktur, energi, dan transportasi—cenderung mengalami tekanan eksternal lebih kuat untuk menerapkan HR berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi memainkan peran sentral untuk memastikan bahwa tuntutan eksternal dapat diakomodasi.

Namun, dinamika ini tidak selalu seragam. Beberapa organisasi dengan budaya kuat justru menolak praktik baru apabila budaya tersebut terlalu rigid atau memiliki orientasi jangka pendek. Misalnya, organisasi dengan budaya kinerja tinggi yang berorientasi target sering kali memandang praktik keberlanjutan sebagai beban tambahan yang dianggap mengurangi efisiensi. Di sisi lain, organisasi dengan budaya humanistik dan kolaboratif lebih mudah mengintegrasikan praktik HR berkelanjutan karena nilai keberlanjutan dianggap konsisten dengan nilai organisasi.

Hubungan antara budaya organisasi dan implementasi sumber daya manusia (SDM) berkelanjutan, atau Sustainable HR (SHR), merupakan sebuah interaksi kompleks yang jauh dari sekadar korelasi linier. Berdasarkan tinjauan literatur kontemporer dan studi kasus praktis, interaksi ini lebih tepat digambarkan sebagai sebuah sistem dinamis dan resiprokal yang terus berevolusi, dipengaruhi secara signifikan oleh berbagai variabel kontekstual. Variabel-variabel tersebut mencakup, namun tidak terbatas pada, ukuran dan skala operasi organisasi, karakteristik spesifik industri tempatnya berada, dan terutama, tingkat maturitas serta fleksibilitas sistem manajemen SDM yang sudah ada.

Dinamika antara budaya organisasi dan implementasi Sumber Daya Manusia (SDM) berkelanjutan merupakan interaksi kompleks yang harus dianalisis melalui lensa yang lebih luas dari sekadar aspek lingkungan. Menunjukkan bahwa keberlanjutan harus mencakup dimensi sosial dan ekonomi [17]. Pendekatan ini menempatkan kesejahteraan karyawan, keadilan sosial, dan kesinambungan bisnis sebagai bagian dari strategi MSDM.

Dengan demikian, penting untuk melihat budaya organisasi bukan sebagai kondisi universal, tetapi sebagai variabel yang harus dipahami melalui karakteristik internal organisasi. Temuan ini memperkuat gagasan bahwa keberhasilan implementasi Sustainable HRM harus dimulai dari evaluasi mendalam terhadap budaya yang ada, bukan dengan memaksakan kebijakan baru tanpa analisis ketercocokan (fit) [18].

Secara keseluruhan, dinamika antara budaya organisasi dan Implementasi SDM Berkelanjutan adalah hubungan sebab-akibat yang rekursif dan vital bagi kelangsungan entitas bisnis[19]. Budaya yang kuat, yang berakar pada nilai-nilai integritas, inklusi, dan orientasi tujuan yang melampaui keuntungan sesaat, berfungsi sebagai akselerator alami bagi praktik SDM Berkelanjutan. Sebaliknya, melalui mekanisme SDM yang adil (seperti perekrutan etis, pengembangan berbasis nilai, dan sistem penghargaan yang mengaitkan kinerja dengan dampak sosial dan lingkungan), organisasi dapat mentransformasi atau menginternalisasi nilai-nilai keberlanjutan tersebut secara nyata di kalangan seluruh personel.

Salah satu faktor kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai visi dan misinya adalah kualitas SDM yang baik [20]. Oleh karena itu, analisis harus dilebarkan dari sekadar kepatuhan lingkungan menjadi spektrum yang lebih luas yang mencakup dimensi Sosial (People) dan Tata Kelola/Ekonomi Jangka Panjang (Profit), memastikan bahwa sinergi ini tidak hanya menciptakan citra, tetapi juga menghasilkan Ketahanan Organisasi (Organizational Resilience) yang sejati, menjamin kemampuan perusahaan untuk beradaptasi, mempertahankan talenta terbaik, dan mencapai pertumbuhan yang stabil dan bertanggung jawab di masa depan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan determinan utama keberhasilan implementasi praktik HR berkelanjutan. Budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga sebagai mekanisme internalisasi nilai yang memastikan bahwa berbagai kebijakan HRM dipahami, diterima, dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Ketika organisasi memiliki budaya yang adaptif, inovatif, kolaboratif, dan berorientasi keberlanjutan, praktik seperti *green recruitment*, pelatihan berbasis lingkungan, evaluasi kinerja yang ramah lingkungan, dan sistem penghargaan hijau lebih mudah diterapkan dan menghasilkan dampak yang nyata.

Namun demikian, penelitian ini menyadari adanya keterbatasan berupa minimnya penelitian empiris yang mengintegrasikan seluruh aspek siklus HRM secara komprehensif dalam hubungan dengan budaya organisasi. Oleh karena itu, penelitian berikutnya diharapkan dapat melakukan studi lapangan atau studi kuantitatif untuk memetakan hubungan kausal secara lebih jelas.

REFERENCES

- [1] P. S. Rahayu budi and Sungkono, "Analisis Peran Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Berkelanjutan Pada PT . Alkan Chemical Indonesia," vol. 02, no. 02, pp. 164–170, 2024, [Online]. Available: <https://jurnal.itc.web.id/index.php/jakbs/article/view/1235>
- [2] L. H. Sangapan and H. A. Manurung, "Peran Budaya Organisasi Dalam Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Lukman," vol. 1, no. 2, pp. 1–13, 2025, [Online]. Available: <https://journal.adlermanurungpress.com/index.php/jshr/article/view/32>
- [3] M. R. Iryadana, "Peran Strategis Sumber Daya Manusia dalam Implementasi Corporate Social Responsibility," vol. 4, no. 1, pp. 167–176, 2024, [Online]. Available: <http://www.e-jurnal.stiebii.ac.id/index.php/ekonomibisnis/article/view/154>
- [4] S. Munawar and A. S. Wicaksana, "(The Importance of Building Organizational Values and Culture in Talented Human Resource Management Practices to Encourage Sustainable Business Excellence Through Service-Oriented Leadership Roles (Servant Leadership) Case Study: PT Astra International)", [Online]. Available: <https://rcf-indonesia.org/home/index.php/JOSEAMB/article/view/843>
- [5] H. Sipahutar and A. Tanjung, "Pengaruh Mekanisme Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Terhadap Guru Pegawai MAN Sibolga)," vol. 6, no. 2, pp. 2242–2252, 2023, [Online]. Available: <https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/1262>
- [6] Marini, D. A. Jmitko, and D. A. Arumsari, "Green Hrd : Sebuah Literature Review Tentang Dampak Dan Implikasinya Menuju Organisasi Yang Berkelanjutan," vol. 20, no. 1, pp. 83–91, 2025, [Online]. Available: <https://journal.umg.ac.id/index.php/psikosains/article/view/9527>
- [7] R. Farid, E. Juriana, and H. D. Asri, "Peranan Sustainable Hrm Practice Terhadap Job Satisfaction Dan Turnover Intentions Pada Perusahaan Manufaktur Di Kota Batam," vol. 17, no. 3, pp. 8–11, 2024, [Online]. Available: <https://ejurnal.undana.ac.id/index.php/JEM/article/view/17711>
- [8] T. Koesmono, "Peranan Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Karyawan," no. 49, pp. 335–348, 2003, [Online]. Available: <https://ejournal.stiesia.ac.id/ekuitas/article/view/406>
- [9] K. A. Jailani and Samiyah, "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi," vol. 1, no. 3, pp. 212–225, 2025, [Online]. Available: <https://ejournal.uniska-kediri.ac.id/index.php/ManajemenKewirausahaan/article/view/3754>
- [10] W. E. Suryanti, "Pengembangan Budaya Organisasi Di Sekolah," vol. 19, pp. 1–12, 2003, [Online]. Available: [https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1302069&val=17535&title=Pengembangan Budaya Organisasi Di Sekolah](https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1302069&val=17535&title=Pengembangan%20Budaya%20Organisasi%20Di%20Sekolah)
- [11] N. A. Siburto and A. Sugiarto, "Implementasi Praktik Green Human Resources Management (Studi Kasus pada Perusahaan Pertambangan)," vol. 12, no. 2, 2022, [Online]. Available: <https://ojs.unikom.ac.id/index.php/jurisma/article/view/5973>
- [12] Y. Muchsam, G. Respati, S. M. Yuda, and A. M. Maulana, "Peran E-HRM dalam Meningkatkan Praktik Green HRM: Studi tentang Kinerja Organisasi Berkelanjutan di Era Digital Yoki," vol. 18, no. 2, pp. 71–80, 2025, [Online]. Available:



- <https://journal.umg.ac.id/index.php/psikosains/article/view/9527>
- [13] S. Agista and D. Hanantijo, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Sustainable Human Resource Management," 2025, [Online]. Available: <https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/gg/article/view/890>
- [14] D. Z. Fianti and M. Khadafi, "Praktik green hrm dalam mengejar lingkungan bisnis berkelanjutan," vol. 01, no. 2, pp. 1–6, 2024, [Online]. Available: <https://ejournal.uniska-kediri.ac.id/index.php/ManajemenKewirausahaan/article/view/3754>
- [15] D. W. Novan and R. Wahyuningtyas, "Pengaruh Praktik Hr Inovatif Terhadap Turnover Intention Dengan Perilaku Kerja Kontraproduktif Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Ptpn Viii Kertajaya)," vol. 4, no. 7, pp. 1048–1061, 2020, [Online]. Available: <https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/1262>
- [16] Z. Hendri and J. Veri, "Rancang Bangun Solusi Hr Digital Berbasis Analitik Dan Ai Untuk Pengelolaan Sdm Efisien Dan Berkelanjutan," vol. 4, no. 3, pp. 818–828, 2025, [Online]. Available: <https://rcf-indonesia.org/home/index.php/JOSEAMB/article/view/843>
- [17] S. T. Mira, E. Sulistiyawan, and Y. W. Alam, "Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pembangunan Berkelanjutan (Kajian Literatur terhadap Model dan Implementasi)," vol. 14, no. 4, pp. 683–692, 2025, [Online]. Available: <http://www.jurnal.ubs-usg.ac.id/index.php/joeb/article/view/2764>
- [18] M. R. Sholeh and J. Wakisto, "Pengaruh Green Hrm Terhadap Perilaku Karyawan Yang Di Mediasi Green Recruitment, Green Training Dan Green Work Engagement," vol. 17, no. 2, pp. 1773–1791, 2024, [Online]. Available: <https://jbbe.lppmbinabangsa.id/index.php/jbbe/article/view/615>
- [19] Burhanuddin, "Ai-Driven Sustainability: Persepsi Hr Dan Karyawan Terhadap Otomatisasi Ramah Lingkungan Dalam Praktik Sdm," vol. 2, no. 4, pp. 355–360, 2025, [Online]. Available: <https://ejurnal.undana.ac.id/index.php/JEM/article/view/17711>
- [20] S. H. Pahira and R. Rinaldy, "Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi," *COMSERVA J. Penelit. dan Pengabd. Masy.*, vol. 3, no. 02, pp. 810–817, 2023, doi: 10.59141/comserva.v3i03.882.