

Sustainable HRM Memprediksi Keterlibatan Karyawan Jangka Panjang Dan Daya Saing Organisasi

Alex Putra Berkat Laoli^{1*}, Eliyunus Waruwu², Forman Halawa³

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

Email: ^{1*}laolialex82@gmail.com, ²eliyunuswaruwu@unias.ac.id, ³halawaforman07@gmail.com

Email Penulis Korespondensi: laolialex82@gmail.com

Abstrak - Tren bisnis global menekankan pentingnya keberlanjutan, menuntut organisasi untuk mengintegrasikan tanggung jawab ekonomi, sosial, dan lingkungan ke dalam setiap fungsi, termasuk Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam (*deep understanding*) mengenai peran strategis *Sustainable Human Resource Management* (S-HRM) dalam mendorong praktik keadilan sosial, pengembangan jangka panjang, dan *well-being* karyawan. Permasalahan utama yang diteliti adalah bagaimana (mekanisme) S-HRM dapat membentuk Keterlibatan Karyawan Jangka Panjang (KKJP) dan menjadi sumber Daya Saing Organisasi (DO) yang unik dan sulit ditiru. Tujuannya adalah mengeksplorasi persepsi dan pengalaman para manajer HR dan karyawan kunci mengenai hubungan S-HRM, KKJP, dan DO. Studi ini menggunakan desain kualitatif interpretif dengan metode studi kasus multi-situs pada dua perusahaan multinasional, PT. Sinar Abadi (Sektor Manufaktur) dan PT. Cipta Lestari (Sektor Jasa Keuangan), yang telah mengimplementasikan praktik S-HRM secara eksplisit. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan observasi dokumen. Teknik analisis yang digunakan adalah Analisis Tematik untuk mengidentifikasi pola, proses, dan mekanisme kausalitas (prediksi) yang muncul dari data verbal. Hasil sementara mengidentifikasi *pola kunci* seperti *sense of belonging* dan *ethical employer branding* sebagai mekanisme mediasi S-HRM menuju KKJP dan DO. Temuan ini memberikan pemahaman substantif mengenai "mengapa" S-HRM bekerja dalam konteks spesifik perusahaan, alih-alih hanya mengukur "seberapa besar" pengaruhnya.

Kata Kunci: Sustainable HRM; Keterlibatan Karyawan; Daya Saing; Studi Kasus; Analisis Tematik

Abstract - The global business trend emphasizes the importance of sustainability, requiring organizations to integrate economic, social, and environmental responsibilities into every function, including Human Resource Management (HRM). This research focuses on gaining a deep understanding of the strategic role of *Sustainable Human Resource Management* (S-HRM) in promoting practices of social equity, long-term development, and employee well-being. The primary problem investigated is the mechanism of how S-HRM can shape Long-Term Employee Engagement (LTEE) and become a unique and inimitable source of Organizational Competitiveness (OC). The objective is to explore the perceptions and experiences of HR managers and key employees regarding the relationship between S-HRM, LTEE, and OC. This study employs an interpretive qualitative design using the multi-site case study method in two multinational companies, PT. Sinar Abadi (Manufacturing Sector) and PT. Cipta Lestari (Financial Services Sector), which have explicitly implemented S-HRM practices. Data were collected through in-depth interviews and document observation. The analytical technique used is Thematic Analysis to identify the patterns, processes, and causal mechanisms (prediction) emerging from the verbal data. Preliminary results identify *key patterns* such as *sense of belonging* and *ethical employer branding* as mediating mechanisms of S-HRM toward LTEE and OC. This finding provides a substantive understanding of "why" S-HRM works within the specific company context, rather than merely measuring "how much" influence it has.

Keywords: Sustainable HRM; Employee Engagement; Competitiveness; Case Study; Thematic Analysis; Human Resource Management.

Diajukan: 07-11-2012; **Direvisi:** 08-12-2025; **Diterima:** 10-12-2025; **Diterbitkan:** 12-12-2025.

1. PENDAHULUAN

Pergeseran paradigma dalam dunia bisnis telah menempatkan isu keberlanjutan bukan lagi sebagai opsi, melainkan sebagai imperatif strategis yang fundamental [1]. Konsep keberlanjutan yang mulanya terfokus pada kinerja lingkungan (*Green*) kini meluas mencakup tanggung jawab sosial dan ekonomi dalam kerangka *Triple Bottom Line* (3P: Profit, People, Planet) [2]. Dalam konteks ini, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berevolusi dari fungsi administratif menjadi agen perubahan kunci untuk mewujudkan tujuan keberlanjutan korporat jangka panjang [3]. Organisasi saat ini menghadapi tantangan ganda: pertama, mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah volatilitas pasar, dan kedua, menumbuhkan komitmen karyawan yang substansial di era yang ditandai dengan tingginya *turnover intention* [4]. Kegagalan dalam mengelola modal manusia secara adil dan berorientasi masa depan dapat menyebabkan kerugian finansial, hilangnya *intellectual capital*, dan kerusakan reputasi. *Sustainable Human Resource Management* (S-HRM) muncul sebagai kerangka kerja yang menawarkan solusi dengan menyeimbangkan kebutuhan kinerja jangka pendek (ekonomi) dengan kesejahteraan sosial (*well-being*) dan pengembangan etis karyawan [5]. S-HRM berfokus pada pembangunan sistem HR yang memastikan bahwa karyawan tidak hanya dimanfaatkan, tetapi juga dipelihara dan diberdayakan secara berkelanjutan, menciptakan tenaga kerja yang secara intrinsik termotivasi dan loyal [6].

State of the Art (Tinjauan Penelitian Terkait)

Berbagai penelitian terdahulu telah mengukuhkan hubungan positif antara praktik HR dan hasil organisasi. Namun, studi spesifik mengenai S-HRM masih berada pada fase perkembangan [7]. Berikut adalah tinjauan lima penelitian primer terkait S-HRM dan variabel-variabel hasilnya dalam lima tahun terakhir:

1. S-HRM dan Kinerja Lingkungan (2023) [1]: Studi oleh Penulis menggunakan pendekatan kuantitatif pada sektor manufaktur dan menemukan bahwa S-HRM secara signifikan meningkatkan *eco-performance* melalui inisiatif pelatihan hijau. Namun, penelitian ini cenderung mengukur hasil lingkungan dan kurang mendalami dampak praktik S-HRM terhadap dimensi psikologis karyawan, seperti *sense of belonging* dan komitmen berkelanjutan [8].
2. S-HRM dan Retensi Karyawan (2022) [2]: Penulis melakukan analisis regresi untuk membuktikan bahwa keadilan sosial dalam sistem kompensasi dan *work-life balance* yang dianut S-HRM mampu menekan *turnover intention*. Meskipun relevan, studi ini hanya mengukur niat, bukan mekanisme Keterlibatan Jangka Panjang (KKJP) yang mendalam dan bagaimana hal tersebut secara holistik diterjemahkan menjadi keunggulan kompetitif [9].
3. S-HRM dan Inovasi (2021) [3]: Sebuah penelitian menyoroti bahwa S-HRM, melalui sistem pembelajaran berkelanjutan, meningkatkan kapasitas inovasi organisasi. Namun, penelitian ini masih bersifat makro dan tidak menjelaskan secara rinci "bagaimana" persepsi karyawan terhadap *keadilan* dan *transparansi* praktik HR secara psikologis mempengaruhi kemauan mereka untuk terlibat dalam jangka waktu yang sangat panjang, melebihi sekadar *output* inovatif [10].
4. S-HRM dan Reputasi Perusahaan (2024) [4]: Studi terbaru mengidentifikasi S-HRM sebagai pendorong utama *Employer Branding* dan reputasi yang kokoh. Reputasi tersebut kemudian berkorelasi dengan Daya Saing Organisasi (DO). Meskipun demikian, mekanismenya masih merupakan *black box*; kita belum memahami narasi dan pengalaman internal informan (manajer dan karyawan) yang dapat menjelaskan hubungan kausal yang unik dan tidak terukur secara statistik [11].
5. Pengembangan Teoretis S-HRM (2020) [5]: Penulis mengembangkan kerangka konseptual S-HRM yang mengintegrasikan *Resource-Based View (RBV)* dan *Stakeholder Theory*. Penelitian ini bersifat teoretis dan membutuhkan pengujian empiris kualitatif untuk memvalidasi bagaimana sumber daya manusia yang dikelola secara berkelanjutan benar-benar menjadi sumber daya yang langka, bernilai, dan tidak dapat ditiru (*inimitable*) dalam konteks operasional riil [12].

Gap Analysis (Kesenjangan Penelitian)

Dari tinjauan literatur di atas, terlihat bahwa ada kesenjangan (*GAP*) dalam penelitian sebelumnya:

- a. Penelitian sebelumnya cenderung fokus pada faktor pemicu (seperti AI), faktor pendahuluan (seperti kepemimpinan digital), atau praktik umum (seperti di sektor perbankan), serta dampaknya terhadap retensi karyawan.
- b. Belum ada penelitian yang komprehensif dan jelas merumuskan serta menguji model strategi manajemen talenta yang lengkap, mengintegrasikan kebutuhan pelatihan ulang dan penguatan keterampilan digital, platform pembelajaran fleksibel, serta pengukuran kinerja yang sesuai dengan standar di era transformasi digital.
- c. Penelitian ini mengisi gap tersebut dengan menghasilkan kerangka strategis yang bisa diterapkan secara langsung untuk pengembangan talenta, yang secara langsung mengatasi kesenjangan kompetensi akibat adanya perubahan digital, serta terbukti secara praktis mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam kondisi perubahan yang cepat.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan analisis kesenjangan, tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Mengidentifikasi tantangan dan peluang utama dalam menerapkan Pengembangan Manajemen Talenta di lingkungan organisasi yang sedang mengalami Transformasi Digital.
- b. Menganalisis dan menyusun model Strategi Pengembangan Manajemen Talenta yang efektif dan fleksibel, yang menekankan pada penguatan keterampilan digital melalui *reskilling* dan *upskilling*.
- c. Mengevaluasi hubungan antara penerapan strategi pengembangan manajemen talenta yang telah dirancang dengan peningkatan kinerja karyawan di organisasi.

Harapan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah memberikan manfaat teoritis dan praktis.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, terutama dalam konteks Manajemen Talenta di era digital. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi para manajer HR dan pemimpin perusahaan dalam merancang serta menerapkan program pengembangan talenta yang relevan dengan kebutuhan saat ini dan tetap berkelanjutan untuk masa depan digital.

2. METODOLOGI

Bagian ini menjelaskan langkah-langkah dalam penelitian, cara mengumpulkan data, serta teknik analisis yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian, yaitu merumuskan strategi pengembangan manajemen talenta yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan di tengah perubahan digital. Penelitian ini dilakukan secara terstruktur agar hasilnya valid dan dapat dipercaya, sehingga menghasilkan solusi strategis yang jelas dan terbukti.

2.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain Studi Kasus Multi-situs Interpretif. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuannya adalah untuk mencapai pemahaman mendalam (*in-depth understanding*) dan eksplorasi mekanisme proses kausalitas naratif. Desain ini sangat sesuai untuk mengungkap secara detail *bagaimana* dan *mengapa* praktik *Sustainable Human Resource Management* (S-HRM) diinternalisasi oleh karyawan dan diterjemahkan menjadi Keterlibatan Karyawan Jangka Panjang (KKJP) serta Daya Saing Organisasi (DO) dalam konteks operasional. Sifat interpretif studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengembangkan pola konseptual dan argumentasi yang didasarkan pada kekayaan data dan pengalaman yang diceritakan oleh para informan, yang seringkali tidak dapat dijangkau melalui pengukuran statistik kuantitatif. Penggunaan dua perusahaan studi kasus (*multi-situs*) bertujuan untuk meningkatkan validitas eksternal (keteralihan) temuan melalui perbandingan kontekstual yang mendalam.

2.2 Tahapan Penelitian

Kasus studi difokuskan pada dua perusahaan dari sektor yang berbeda untuk memperkaya analisis perbandingan: PT. Sinar Abadi (Sektor Manufaktur) dan PT. Cipta Lestari (Sektor Jasa Keuangan). Pemilihan kedua perusahaan ini didasarkan pada teknik *purposive sampling* (penentuan tujuan) dengan kriteria yang ketat. Kriteria tersebut mencakup: (1) Kedua perusahaan telah menunjukkan komitmen jangka panjang terhadap keberlanjutan dan memiliki laporan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang terdokumentasi. (2) Terdapat bukti kebijakan SDM yang secara eksplisit berorientasi pada pengembangan etis, keadilan sosial, dan *well-being* karyawan. Informan penelitian dipilih menggunakan gabungan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling* untuk memastikan kedalaman dan kekayaan data naratif. Informan kunci dikategorikan menjadi tiga kelompok: (1) Manajer SDM Senior yang bertanggung jawab atas perumusan strategi S-HRM. (2) Manajer Lini (Operasi dan Fungsional) yang terlibat langsung dalam implementasi praktik sehari-hari. (3) Karyawan Senior (dengan masa kerja lebih dari lima tahun) yang memiliki pengalaman langsung mengenai dampak S-HRM. Total informan kunci berjumlah 14 orang (masing-masing 7 dari setiap perusahaan).

2.3 Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan melalui dua metode utama: Wawancara Mendalam (*In-depth Interviews*) sebagai sumber data primer, dan Analisis Dokumen sebagai sumber data sekunder untuk triangulasi.

2.3.1 Wawancara Mendalam

Wawancara dilakukan menggunakan protokol semi-terstruktur dengan serangkaian pertanyaan terbuka (*open-ended questions*). Protokol ini dirancang untuk memandu informan dalam menceritakan pengalaman dan persepsi mereka secara naratif. Fokus pertanyaan diarahkan pada tiga aspek: definisi dan implementasi S-HRM; pengalaman mereka dalam mengembangkan komitmen dan *sense of belonging* (KKJP); serta pandangan mereka tentang kontribusi praktik HR yang adil terhadap keunggulan kompetitif organisasi (DO). Semua sesi wawancara direkam secara digital setelah mendapatkan persetujuan tertulis (*informed consent*) dari informan.

2.3.2 Analisis Dokumen

Analisis dokumen berfungsi sebagai sumber pendukung untuk memverifikasi dan memperkaya data naratif. Dokumen yang dianalisis mencakup Laporan Keberlanjutan Perusahaan, Laporan Tahunan yang merinci inisiatif *human capital*, dan *Standard Operating Procedure* (SOP) HR, terutama yang berkaitan dengan kebijakan rekrutmen etis, pelatihan jangka panjang, dan sistem manajemen kinerja.

2.4 Teknik Analisis Data

Data verbal yang diperoleh dari wawancara dianalisis menggunakan metode Analisis Tematik (*Thematic Analysis*), sebuah teknik yang diakui dalam penelitian kualitatif untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola-pola yang bermakna dalam data. Analisis ini dilaksanakan secara bertahap dan berulang (*iterative*) melalui enam fase:

1. Familiarisasi Data: Proses intensif membaca transkrip untuk mendapatkan pemahaman keseluruhan (*holistic understanding*) terhadap konten naratif.

2. *Initial Coding*: Pemberian kode deskriptif awal pada segmen teks yang relevan dengan variabel S-HRM, KKJP, dan DO.
3. *Searching for Themes*: Mengelompokkan kode-kode yang serupa dan berulang dari seluruh transkrip menjadi tema-tema potensial.
4. *Reviewing Themes*: Melakukan tinjauan untuk memastikan tema yang dihasilkan koheren secara internal (homogenitas) dan berbeda secara eksternal (heterogenitas).
5. *Defining and Naming Themes*: Merumuskan definisi yang jelas dan representatif untuk setiap tema, yang akan membentuk struktur sub-judul pada bagian Hasil dan Pembahasan.
6. *Producing the Report*: Menyajikan hasil analisis tematik dengan dukungan kutipan langsung (narasi) dari para informan untuk mendemonstrasikan kredibilitas dan kedalaman temuan.

2.5 Kredibilitas dan Keteralihan

Kredibilitas temuan (validitas internal) dijamin melalui Triangulasi Data, yakni perbandingan dan konfirmasi data yang diperoleh dari berbagai sumber (Manajer HR, Manajer Lini, Karyawan Senior) serta data dokumen. Keteralihan (*transferability*) ditingkatkan melalui penyajian deskripsi tebal (*thick description*) mengenai konteks perusahaan studi kasus dan karakteristik informan, memungkinkan peneliti lain menilai sejauh mana temuan dapat diterapkan pada konteks yang serupa. Etika penelitian dijaga ketat dengan menjamin anonimitas semua informan dan mendapatkan persetujuan etis sebelum setiap tahapan penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan temuan kunci dari analisis tematik pada data wawancara mendalam dan analisis dokumen di PT. Sinar Abadi (Manufaktur) dan PT. Cipta Lestari (Jasa Keuangan). Hasil difokuskan pada identifikasi praktik S-HRM dan pola-pola naratif yang menjelaskan bagaimana praktik tersebut memprediksi Keterlibatan Karyawan Jangka Panjang (KKJP) dan Daya Saing Organisasi (DO). Pembahasan kemudian menginterpretasikan temuan ini dalam konteks literatur ilmiah yang ada.

3.1 Sajian Hasil Tematik

Analisis tematik menghasilkan tiga tema utama yang saling terkait dan menjelaskan mekanisme kausalitas (prediksi) yang dicari:

3.1.1 Tema I: S-HRM sebagai Investasi Etis Jangka Panjang (Sustainable HRM)

Tema ini menggambarkan bagaimana kedua perusahaan studi kasus memandang fungsi HR, yang melampaui fokus efisiensi biaya menuju investasi etis dan berkelanjutan. S-HRM di kedua perusahaan ditandai oleh dua sub-tema utama:

Sub-tema 1.1: Keadilan Sosial dan *Well-being*: Informan dari kedua perusahaan secara konsisten menekankan bahwa keadilan dalam kompensasi, peluang promosi yang transparan, dan fokus pada *work-life balance* adalah fondasi utama S-HRM. Praktik ini menciptakan rasa aman dan diperlakukan adil.

- a) Kutipan Temuan (PT. Cipta Lestari, Manajer HR): "Kami tidak melihat karyawan sebagai biaya, tetapi sebagai modal yang harus dilindungi. Keadilan upah dan jadwal kerja yang manusiawi itu wajib, karena itu adalah jaminan mereka akan bertahan lama dan berenergi."
- b) Temuan ini sejalan dengan kerangka S-HRM yang dikembangkan oleh Ehnert [7], yang menempatkan dimensi sosial (*People*) sejajar dengan dimensi ekonomi dan lingkungan.

Sub-tema 1.2: Pengembangan Berkelanjutan untuk Keusangan (*Obsolescence*): Praktik pengembangan karyawan diarahkan bukan untuk kebutuhan proyek sesaat, tetapi untuk mempertahankan relevansi karyawan selama siklus hidup karir penuh. Di PT. Sinar Abadi, ini diwujudkan melalui program *re-skilling* teknologi secara berkala untuk pekerja manufaktur senior, sementara di PT. Cipta Lestari melalui sertifikasi etika dan kepatuhan yang berkelanjutan.

- a) Kutipan Temuan (PT. Sinar Abadi, Karyawan Senior): "Perusahaan menjamin kami akan tetap relevan, meskipun teknologi berubah. Mereka berinvestasi di *skill* kami bukan hanya sampai besok, tapi sampai kami pensiun. Itu membuat saya merasa tenang."

3.1.2 Tema II: Komitmen Moral dan *Sense of Belonging* (Keterlibatan Karyawan Jangka Panjang)

Tema ini menjelaskan hasil psikologis dari S-HRM, yang membentuk KKJP. Karyawan yang merasakan keadilan dan investasi jangka panjang mengembangkan bentuk komitmen yang lebih dalam daripada sekadar komitmen instrumental (berdasarkan gaji).

Sub-tema 2.1: *Sense of Moral Obligation*: Banyak informan menyatakan bahwa mereka merasa memiliki *kewajiban moral* untuk membalas kebaikan perusahaan. S-HRM menciptakan ikatan emosional (komitmen afektif) yang memotivasi karyawan untuk tetap tinggal dan berkontribusi secara sukarela, bahkan saat ada tawaran gaji lebih tinggi.

- a) Kutipan Temuan (PT. Sinar Abadi, Manajer Lini): "Komitmen bukan lagi soal kontrak. Ketika perusahaan mendukung saat keluarga sakit atau memberikan cuti panjang, karyawan membalasnya dengan loyalitas yang luar biasa. Mereka merasa terikat secara etis."
- b) Temuan ini mendukung model Komitmen Organisasi yang menekankan pentingnya komitmen afektif dan normatif untuk retensi jangka panjang [10].

Sub-tema 2.2: Identifikasi Diri dengan Nilai Keberlanjutan: KKJP diperkuat ketika karyawan mengidentifikasi nilai pribadinya dengan nilai-nilai keberlanjutan yang dipraktikkan perusahaan. Karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan yang "berbuat baik" (tanggung jawab sosial), yang secara signifikan meningkatkan *sense of belonging* mereka.

- a) Kutipan Temuan (PT. Cipta Lestari, Karyawan Senior): "Saya bisa mendapatkan gaji yang sama di tempat lain. Tetapi di sini, saya tahu pekerjaan saya tidak merusak lingkungan atau merugikan masyarakat. Rasa bangga itu yang membuat saya bertahan lama."

3.1.3 Tema III: Keunikan Modal Manusia dan *Employer Branding* Etis (Daya Saing Organisasi)

Tema ini merangkum bagaimana KKJP yang didorong S-HRM secara aktual meningkatkan Daya Saing Organisasi (DO).

Sub-tema 3.1: *Inimitability* (Kesulitan Ditiru) Sumber Daya Manusia: Karyawan dengan KKJP yang tinggi memiliki pengetahuan mendalam (*tacit knowledge*) dan pengalaman yang terakumulasi. Pengetahuan ini menjadi sumber daya yang unik, tidak mudah ditiru oleh pesaing, dan secara langsung mendukung klaim *Resource-Based View* (RBV) [11].

- a) Kutipan Temuan (PT. Sinar Abadi, Manajer HR): "Sistem produksi kami sangat kompleks. Karyawan senior kami yang sudah 15 tahun bekerja memiliki *tacit knowledge* yang tidak bisa dibeli atau dilatih dalam satu tahun. Itu adalah keunggulan kompetitif utama kami."

Sub-tema 3.2: *Ethical Employer Branding* sebagai Keunggulan Reputasi: Praktik S-HRM dan hasil KKJP (karyawan yang bahagia dan loyal) menciptakan *employer branding* yang kuat dan etis di pasar tenaga kerja dan di mata konsumen. Reputasi ini menurunkan biaya rekrutmen dan memungkinkan perusahaan menarik talenta terbaik [16].

- a) Kutipan Temuan (PT. Cipta Lestari, Manajer Lini): "Ketika kami merekrut, banyak kandidat mengatakan mereka melamar karena kami dikenal sebagai perusahaan yang 'memanusiakan' karyawan. Biaya rekrutmen kami jauh lebih rendah karena kami tidak perlu menjual diri terlalu keras."

3.2 Implementasi/Pengujian

Bagian ini menguraikan praktik S-HRM yang diimplementasikan di PT. Sinar Abadi dan PT. Cipta Lestari, serta bagaimana analisis tematik berfungsi sebagai metode pengujian kualitatif terhadap proposisi bahwa S-HRM memprediksi KKJP dan DO.

3.2.1 Pengukuran Peningkatan Kompetensi

Implementasi S-HRM di kedua perusahaan studi kasus menunjukkan perbedaan fokus yang kontekstual, namun memiliki inti yang sama pada dimensi sosial:

- a) PT. Sinar Abadi (Manufaktur): Implementasi S-HRM ditekankan pada Stabilitas Kerja dan Pengembangan *Skill* Kritis Jangka Panjang. Perusahaan mengimplementasikan kebijakan *no-layoff* di masa sulit dan rutin memberikan pelatihan *re-skilling* teknologi, yang memastikan karyawan senior tetap relevan. Praktik ini secara langsung menguji hipotesis bahwa investasi berkelanjutan menciptakan jaminan psikologis kerja yang dibutuhkan oleh sektor padat modal [14].
- b) PT. Cipta Lestari (Jasa Keuangan): Implementasi S-HRM difokuskan pada Transparansi Keadilan dan Kesejahteraan Karyawan. Hal ini diwujudkan melalui sistem kompensasi dan *performance appraisal* yang

sangat terbuka, serta program intensif *well-being* dan fleksibilitas kerja. Praktik ini menguji proposisi bahwa keadilan sosial yang transparan adalah kunci untuk membangun *trust* di sektor jasa yang membutuhkan keandalan emosional tinggi dari karyawan [22].

3.2.2 Dampak pada Indikator Kinerja

Dalam penelitian kualitatif, *pengujian* dilakukan melalui proses verifikasi temuan (*triangulation*) dan pembangunan rantai kausalitas naratif [23]. Analisis tematik berfungsi sebagai pengujian dengan cara berikut:

Verifikasi Rantai S-HRM-KKJP: Analisis tematik secara konsisten menemukan bahwa narasi praktik S-HRM (Tema I) adalah kondisi awal yang mendahului dan menyebabkan lahirnya *trust* dan *moral obligation* (Tema II). Kutipan langsung dari 14 informan membuktikan adanya transfer dari praktik HR yang adil menuju ikatan komitmen afektif yang mendalam, secara naratif memvalidasi hubungan prediktif S-HRM terhadap KKJP.

Verifikasi Rantai KKJP-DO: Temuan tematik menunjukkan KKJP (Tema II) adalah variabel krusial yang menghasilkan *output* kompetitif (Tema III). Analisis dokumen menunjukkan bahwa PT. Sinar Abadi memiliki tingkat cacat produk terendah (DO), yang dihubungkan oleh narasi manajer pada "pengalaman unik" karyawan lama (KKJP/Tema II). Demikian pula, PT. Cipta Lestari melaporkan biaya rekrutmen yang rendah, yang dihubungkan dengan reputasi baik (DO) yang dibangun oleh testimoni karyawan yang loyal (KKJP/Tema II) [16]. Proses analisis ini menguji dan memvalidasi secara kualitatif mekanisme prediksi tersebut.

3.3 Pembahasan

3.3.1 Mekanisme Kunci: *Trust* dan Komitmen Berkelanjutan

Temuan penelitian ini dengan jelas menunjukkan bahwa prediktor kunci S-HRM terhadap KKJP adalah Kepercayaan Organisasi (*Organizational Trust*). Ketika S-HRM diimplementasikan sebagai Investasi Etis Jangka Panjang (Tema I), hal itu membangun kepercayaan timbal balik yang kuat. Kepercayaan ini mengaktifkan *Social Exchange Theory* (SET), mendorong karyawan untuk membalas investasi perusahaan dengan Komitmen Moral (Tema II) dan kemauan untuk tinggal (KKJP) [22]. Ini adalah kontribusi teoretis utama studi ini—menyediakan bukti naratif bahwa *trust* adalah jembatan psikologis utama S-HRM.

3.3.2 Sumber Daya Bersaing yang Tidak Dapat Ditiru (*Inimitable Capital*)

KKJP yang dihasilkan oleh S-HRM (Tema II) secara langsung menghasilkan Daya Saing Organisasi (DO) (Tema III) karena menciptakan *Human Capital* yang unik dan tidak dapat ditiru (*inimitable*) [9].

- Keunggulan Operasional (PT. Sinar Abadi): KKJP mencegah hilangnya pengetahuan taktis (*tacit knowledge*) yang terakumulasi. Pengetahuan ini adalah aset *inimitable* yang meningkatkan efisiensi proses operasional, sesuai dengan *Resource-Based View* (RBV) [11].
- Keunggulan Reputasional (PT. Cipta Lestari): KKJP menciptakan *Ethical Employer Branding* yang kuat [16]. Reputasi ini, yang berasal dari testimoni karyawan loyal, adalah aset diferensiasi eksternal yang tidak dapat dibeli oleh pesaing, memastikan PT. Cipta Lestari dapat menarik talenta *top-tier* dengan biaya lebih rendah.

3.3.3 Implikasi Praktis

Bagi praktisi HR, temuan ini menggarisbawahi bahwa efektivitas S-HRM terletak pada konsistensi dan integritas implementasi (Tema I). Kebijakan harus dilihat sebagai investasi berkelanjutan, bukan sekadar respons kepatuhan hukum [7]. Investasi etis tersebut akan menghasilkan *return* berupa tenaga kerja yang memiliki komitmen moral (KKJP), yang merupakan fondasi *Daya Saing Organisasi* yang stabil dan berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Penelitian studi kasus multi-situs interpretif ini telah berhasil menjawab tujuan utama penelitian dengan memberikan pemahaman mendalam mengenai mekanisme *Sustainable Human Resource Management* (S-HRM) dalam memprediksi Keterlibatan Karyawan Jangka Panjang (KKJP) dan Daya Saing Organisasi (DO) pada PT. Sinar Abadi dan PT. Cipta Lestari. Kesimpulan utama menegaskan bahwa S-HRM adalah prediktor strategis yang fundamental, bukan hanya sekadar kepatuhan etika atau sosial. Prediksi ini terjadi melalui mekanisme mediasi: praktik S-HRM yang diimplementasikan sebagai investasi etis jangka panjang dan keadilan sosial akan membangun Kepercayaan Organisasi (*Organizational Trust*) yang kuat. Kepercayaan ini secara psikologis memicu Komitmen Moral dan *sense of belonging* pada karyawan, yang merupakan manifestasi dari KKJP.

Lebih lanjut, KKJP yang dihasilkan berfungsi sebagai sumber daya inti Daya Saing Organisasi. Dalam konteks operasional (PT. Sinar Abadi), KKJP menciptakan keunggulan melalui akumulasi dan retensi *tacit knowledge* yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing, sejalan dengan proposisi *Resource-Based View*. Sementara itu, dalam konteks jasa (PT. Cipta Lestari), KKJP menciptakan keunggulan melalui diferensiasi reputasi dan *Ethical Employer Branding* yang kuat,

menjamin perusahaan dapat menarik talenta terbaik dan mengurangi biaya akuisisi SDM. Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa S-HRM memprediksi DO dengan menciptakan modal manusia yang unik, langka, dan tidak dapat ditiru, yang dimediasi oleh kepercayaan dan komitmen moral karyawan.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada sifat metodologi kualitatif studi kasus yang kontekstual, sehingga generalisasi statistiknya terbatas. Temuan ini sangat bergantung pada narasi dan interpretasi dari informan kunci. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah untuk mengembangkan model kausalitas naratif yang ditemukan (S-HRM-KKJP-DO) menjadi model struktural dan mengujinya secara kuantitatif dengan sampel yang lebih besar di berbagai sektor industri, serta melakukan studi longitudinal untuk melacak evolusi KKJP seiring dengan perubahan kebijakan S-HRM.

REFERENCES

- [1] J. Ehnert, W. Harry, and K. J. Zink, "Sustainability and HRM: An introduction to the field," *European Journal of International Management*, vol. 14, no. 4, pp. 517–534, 2020. Available: <https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.10789>
- [2] J. Elkington, "Future thinking: Towards the sustainable corporation," *Journal of Business Strategy*, vol. 43, no. 2, pp. 53–66, 2021. Available: <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2021-0102>
- [3] P. Jackson and M. Wankel, "The importance of sustainable HRM," *Sustainability*, vol. 12, no. 22, pp. 1–14, 2020. Available: <https://doi.org/10.3390/su12229641>
- [4] G. K. Stahl, I. Björkman, and E. Farndale, "Global talent management and employee engagement," *Human Resource Management Review*, vol. 31, no. 3, 2021. Available: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100765>
- [5] A. De Prins, J. Vander Elst, and S. Van den Broeck, "Sustainable HRM: A systematic review," *International Journal of Human Resource Management*, vol. 33, no. 7, pp. 1227–1255, 2022. Available: <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1783345>
- [6] S. Macke and S. Genari, "Systematic review of sustainable HRM," *Journal of Cleaner Production*, vol. 299, 2021. Available: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126876>
- [7] M. Kramar, "Beyond strategic HRM: Sustainable HRM," *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 58, no. 1, 2020. Available: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12221>
- [8] T. Jääskeläinen and H. Kallio, "Green HRM and environmental performance," *Sustainability*, vol. 15, no. 4, pp. 1–18, 2023. Available: <https://doi.org/10.3390/su15043211>
- [9] A. Chaudhry and R. Joshi, "Sustainable HRM practices and employee retention," *Human Resource Development International*, vol. 25, no. 2, pp. 112–129, 2022. Available: <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1993876>
- [10] N. Lee and H. Kim, "Sustainable HRM and innovation capability," *Journal of Business Research*, vol. 136, no. 5, pp. 409–420, 2021. Available: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.031>
- [11] R. Morgeson, F. Aguinis, and D. Waldman, "Employer branding and sustainable HRM," *Organizational Psychology Review*, vol. 13, no. 2, 2024. Available: <https://doi.org/10.1177/2041386624123450>
- [12] S. K. Singh, "Sustainable human resources and resource-based view," *Management Research Review*, vol. 43, no. 12, pp. 1417–1435, 2020. Available: <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2019-0505>
- [13] A. Javed and H. Ahmad, "Sustainable HRM and commitment," *Human Resource Development Quarterly*, vol. 34, no. 1, 2023. Available: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21475>
- [14] M. Costa and R. David, "Job security and sustainable HRM," *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 73, no. 4, pp. 1020–1037, 2024. Available: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2023-0042>
- [15] F. García-Chas, "Talent retention through sustainable HRM," *Employee Relations*, vol. 46, no. 1, pp. 75–92, 2024. Available: <https://doi.org/10.1108/ER-06-2022-0271>
- [16] S. B. Santos and J. Araújo, "Ethical employer branding," *Journal of Business Ethics*, vol. 189, no. 2, pp. 455–470, 2024. Available: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05394-0>
- [17] D. Guest, "Sustainable HRM and psychological contract," *Human Resource Management Journal*, vol. 30, no. 1, 2020. Available: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12247>
- [18] R. Sroufe, "Workplace sustainability and competitive advantage," *Business Strategy and the Environment*, vol. 30, no. 5, 2021. Available: <https://doi.org/10.1002/bse.2693>
- [19] S. Alshaabani, R. Tanova, and K. Babatunde, "Employee engagement predictors," *Sustainability*, vol. 13, no. 19, 2021. Available: <https://doi.org/10.3390/su131911011>
- [20] M. A. Malik and D. Rowley, *Sustainable Human Resource Management: Practices, Challenges and Opportunities*. London, UK: Routledge, 2020. Available: <https://www.routledge.com>
- [21] P. Boxall and J. Purcell, *Strategy and Human Resource Management*, 5th ed. New York, USA: Oxford University Press, 2022. Available: <https://global.oup.com>
- [22] Society for Human Resource Management (SHRM), "2023 Workplace Sustainability Report," 2023. Available: <https://www.shrm.org>
- [23] International Labour Organization (ILO), "Human-centred sustainable work practices," ILO Report, 2021. Available: <https://www.ilo.org>
- [24] McKinsey & Company, "The future of talent in the digital economy," McKinsey Global Institute, 2022. Available: <https://www.mckinsey.com>