



## Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif *Sustainable Human Resource Management*

Shinta Agista<sup>1</sup>, Dr. G.M Djoko Hanantijo, M.M<sup>2</sup>  
Kementerian Investasi dan Hilirisasi/BKPM<sup>1</sup>,  
Perbanas Institute<sup>2</sup>  
[shigist@gmail.com](mailto:shigist@gmail.com)<sup>1</sup>, [djoko.hanantijo@perbanas.id](mailto:djoko.hanantijo@perbanas.id)<sup>2</sup>

### Abstract

This article aims to analyze Undang-Undang Number 20 concerning the State Civil Apparatus and the principles of sustainable human resource management in the management of human resources in government agencies. Sustainable human resource management is a strategic approach that integrates economic, social, and environmental aspects into human resource management. The research methods used literature review. The research results indicate that Undang-Undang Number 20 has adopted several principles of sustainable human resource management, but there are still challenges in its implementation. This article provides recommendations for improving sustainable human resource management practices that can be applied in government agencies, such as strengthening HR capacity, integrating sustainability principles into policies, and raising awareness of the importance of sustainable human resource management. It also emphasizes the integration of sustainability principles in HR planning, sustainable recruitment, sustainable HR development, sustainable performance evaluation, employee welfare, fairness and transparency, and sustainability measurement and reporting.

**Keywords:** UU Nomor 20 Tahun 2023, Sustainable Human Resource Management, Public Sector.

### Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan prinsip sustainable human resource management dalam pengelolaan sumber daya manusia di Instansi Pemerintah. Sustainable human resource management merupakan pendekatan strategis yang memadukan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam pengelolaan SDM. Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa UU Nomor 20 Tahun 2023 telah mengadopsi beberapa prinsip sustainable human resource management, namun masih terdapat tantangan dalam implementasinya. Artikel ini memberikan rekomendasi perbaikan praktik sustainable human resource management yang berpotensi diterapkan di instansi pemerintah, seperti penguatan kapasitas SDM, integrasi prinsip keberlanjutan dalam kebijakan, dan peningkatan kesadaran akan pentingnya sustainable human resource management. Mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam perencanaan SDM, rekrutmen yang berkelanjutan, pengembangan SDM yang berkelanjutan, evaluasi kinerja berkelanjutan, kesejahteraan pegawai, keadilan dan transparansi, dan pengukuran dan pelaporan keberlanjutan

**Kata Kunci:** UU Nomor 20 Tahun 2023, Sustainable Human Resource Management, Sektor Publik.

### PENDAHULUAN

*Sustainability* bukan hanya sekedar narasi dari sebuah teori melainkan sebuah gagasan strategis dalam pengelolaan bisnis maupun organisasi di era modern. Berdasarkan pada (Subanidja et al., 2024), menjabarkan *sustainability* dalam berbagai aspek. Menjelajah dari berbagai perspektif untuk menciptakan masa depan bisnis yang lebih baik melalui penerapan aspek-aspek *sustainability*. Salah satu aspek adalah pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan atau *Sustainable Human Resource Management*, menjadi isu penting dalam pembangunan berkelanjutan. Tidak hanya lingkup organisasi, bahkan studi terkait implementasi *sustainability in business* pada sektor UMKM juga mulai ramai diperbincangkan. Seperti

pada (Sadana et al., 2024), membahas tentang pentingnya penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM) dalam usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Inti dari inisiatif menunjukkan bagaimana penerapan praktik GHRM dapat membantu UMKM mencapai berbagai tujuan keberlanjutan, yang selaras dengan tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs).

Sebagai contoh lainnya penerapan *sustainability in business* pada sektor swasta dapat dilihat pada sektor keuangan. Contoh praktiknya adalah penggunaan teknologi blockchain pada manajemen keuangan perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan (Hanantijo, 2024), bahwa penggunaan blockchain dan *smart contract* dapat mengurangi biaya operasional dan meningkatkan efisiensi. Efisiensi yang dilakukan mengindikasikan sebuah upaya manajemen keuangan perusahaan yang dapat berkontribusi mendukung praktis manajemen berkelanjutan.

Perbandingan lain di sektor swasta dapat dilihat pada penelitian (Respati et al., 2024) membahas kinerja perusahaan di industri perhotelan di Indonesia. Hasilnya Strategi HRM, terutama kebijakan kompensasi berbasis kinerja, memiliki pengaruh positif terhadap citra perusahaan dan kinerja perusahaan. Lebih detail (Ehnert et al., 2014), menyampaikan bahwa, praktik *sustainability* sesungguhnya perlu mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial dan lingkungan dalam jangka panjang. Tujuannya tidak hanya meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai namun juga berkontribusi pada keberlanjutan sosial dan lingkungan. Dari perbandingan implementasi praktik *sustainability* sebelumnya, kemudian timbul sebuah pertanyaan besar, bagaimana dengan praktik *sustainability* di sektor publik di Indonesia?

Studi keberlanjutan di sektor publik di Indonesia masih awam untuk diperbincangkan. Fakta yang belum disadari oleh sektor publik, bahwa praktik manajemen berkelanjutan tidak hanya fokus pada proses dan kelestarian alam, tetapi juga memastikan bahwa kehidupan manusia bisa terus berjalan secara adil dan berkelanjutan dalam jangka panjang. Serta bagaimana organisasi dapat menunjang sumber daya manusia untuk mewujudkan hasil yang optimal dengan berusaha untuk menciptakan kondisi yang ideal (Chiponde et al., 2022). Prinsip-prinsip *sustainable human resource management* telah sejalan dengan agenda Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB). PBB telah merancang tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*) khususnya pada tujuan pada poin ke-8 yaitu *Decent Work and Economic Growth* dan tujuan pada poin ke-16 yaitu *Peace, Justice and Strong Institutions* (Renwick et al., 2013).

Sebagai upaya implementasi Prinsip-prinsip *sustainable human resource management* di sektor publik. Perlu adanya landasan hukum yang kuat untuk mengatur praktik *sustainability*. Landasan hukum dalam penerapan *sustainable human resource management* di sektor publik di indonesia belum ada secara detail. Hadirnya Regulasi tentang Aparatur Sipil Negara yang tertuang dalam (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2023), diharapkan berpotensi memberikan dorongan terhadap pengelolaan SDM Aparatur yang lebih berkelanjutan. Undang-Undang ini mengatur berbagai aspek pengelolaan SDM mulai dari rekrutmen, pengembangan karir hingga penilaian kinerja. Namun apakah kehadiran Undang-Undang ini telah mengakomodir prinsip-prinsip *sustainable human resource management*.

Studi terdahulu telah banyak membahas terkait *sustainable human resource management* di sektor publik dan swasta. Pada sektor publik penelitian (Kramar, 2014), menyatakan bahwa *sustainable human resource management* berpotensi meningkatkan kinerja organisasi sektor publik dengan mempertimbangkan aspek keberlanjutan.

Implementasinya masih terbatas dan banyak Instansi Pemerintah yang masih menggunakan pendekatan tradisional dan berfokus pada kinerja jangka pendek. Pendapat lain disampaikan (De Prins et al., 2014), memberikan gambaran pentingnya kepemimpinan berkelanjutan dan budaya organisasi yang menunjang praktik keberlanjutan di sektor publik. Namun, banyak organisasi sektor publik masih kekurangan pemimpin yang memahami dan menunjang prinsip-prinsip keberlanjutan. Studi lainnya (Aust et al., 2020), menyampaikan bahwa *sustainable human resource management* adalah sebuah konsep baru yang diterapkan di sektor publik untuk menciptakan nilai ekonomi, sosial dan lingkungan. Namun, masih terdapat kesenjangan antara teori *sustainable human resource management* dan praktiknya di sektor publik.

Pada sektor swasta studi terbaru dari (Barakat et al., 2024), penelitian ini membahas dampak dari praktik *Human Resource Management* (HRM) yang berkelanjutan terhadap kinerja pekerjaan di organisasi di UAE. Hasil dari penelitian ini adalah bagaimana praktik HRM yang berkelanjutan seperti kebijakan promosi internal, seleksi kandidat melalui tes formal, dan pemberdayaan karyawan berdampak pada kinerja pekerjaan dan komitmen organisasi. Selain itu (Järlström et al., 2023), penelitian ini membahas penerapan praktik manajemen sumber daya manusia (HRM) berkelanjutan di perusahaan-perusahaan Finlandia. Penelitian ini menemukan bahwa meskipun ada peningkatan dalam penelitian HRM berkelanjutan, masih terdapat kekurangan dalam konsep dan praktik yang terintegrasi dan tentang isu kontekstual yang mempengaruhi HRM berkelanjutan dan hasil dari praktik tersebut di perusahaan-perusahaan Finlandia.

Dari tinjauan literatur terhadap penelitian terdahulu, terlihat bahwa meskipun ada potensi besar untuk *sustainable human resource management* dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik, dalam implemetasinya masih terdapat berbagai tantangan. Untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi, instansi pemerintah perlu melakukan peralihan dari pendekatan pengelolaan SDM tradisional ke praktik yang lebih berkelanjutan. Penelitian lebih serius perlu dilakukan untuk mengeksplorasi strategi yang dapat membantu organisasi sektor publik dalam mengadopsi *sustainable human resource management* secara efektif. Meskipun penelitian terkait *sustainable human resource management* mulai dikembangkan namun penelitian di sektor publik di Indonesia masih jarang ditemui. Penelitian ini memberikan kebaharuan ilmiah dimana analisis UU Nomor 20 Tahun 2023 dan *sustainable human resource management* belum banyak dibahas dalam literatur sebelumnya.

Berdasarkan latar belakang dan problematisasi tersebut, permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan apakah UU Nomor 20 Tahun 2023 sudah menganut prinsip-prinsip *sustainable human resource management*? Kemudian penulis melakukan analisis dengan membandingkan pasal-pasal dalam UU Nomor 20 Tahun 2023 dengan prinsip-prinsip *sustainable human resource management* yang dijelaskan oleh Ina Ehnert. Dari hasil analisis tersebut akan dirumuskan rekomendasi awal praktis *sustainable human resource management* yang memiliki potensi diterapkan di Instansi Pemerintah agar dapat mewujudkan profesional dan berkualitas di dalam memberikan pelayanan publik. Rekomendasi ini didasarkan pada temuan analisis UU Nomor 20 Tahun 2023 serta tantangan implementasi yang dihadapi.

## KAJIAN LITERATUR

Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan atau *Sustainable Human Resources Management* atau sering juga disebut *Green Human Resource Management*, merupakan sebuah pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang mengkolaborasikan antara praktik ramah lingkungan dan keberlanjutan ke dalam proses rekruitmen, pelatihan, pengembangan, evaluasi kinerja serta sistem kompensasi karyawan (Ghozali et al., 2024).

### ***Sustainable Human Resources Management***

Membangun *sustainable human resources management* perlu membuat sebuah formula kebijakan yang berpotensi mengakomodir apa yang harus organisasi lakukan agar dapat mendukung menciptakan sumber daya berkelanjutan. Perpektif *sustainability* disampaikan oleh (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018) mengidentifikasi beberapa indikator untuk menilai penilaian *sustainable human resources management* organisasi. Indikator tersebut meliputi *objectivity and equality, amenability beyond guidelines, employee cooperation, flexibility, employee growth, external partnership, long-term coordination, care of staffs and environment, productivity and social discussion*. Berdasarkan (Ogbeibu et al., 2020), faktor penting dalam penilaian *sustainable human resource management* terdiri dari kompetensi dinamis lingkungan, inovasi produk, ketidakstabilan teknologi, dan kreativitas ramah lingkungan. Lebih detail (Saeidi et al., 2022) menilai *sustainable human resource management* dari perspektif *sustainability*, dengan 20 kriteria yang terbagi menjadi 8 aspek sosial, 8 aspek lingkungan, dan 4 aspek ekonomi. Pendapat lainnya (Ehnert et al., 2014), merangkum sebuah pendekatan holistik dan terintegrasi yang menggabungkan antara tiga dimensi keberlanjutan dengan ekonomi, sosial, dan lingkungan ke dalam semua aspek pengelolaan sumber daya manusia yang berpotensi diwujudkan melalui praktik pengelolaan SDM berkelanjutan meliputi perencanaan, rekrutmen, pengembangan, kinerja, kesejahteraan, dan keadilan. Dijelaskan Ehnert bahwa gabungan tiga dimensi ini bukan hanya tentang melakukan hal yang benar atau sejalan dengan etika, namun lebih tepat tentang melakukan hal yang benar dengan strategi yang benar atau melakukan hal secara tepat dengan memperhatikan efisiensi dan efektivitas. Dari beberapa pendapat terkait *sustainable human resources management*, maka dapat dijabarkan dalam tabel berikut:

RUJUKAN	FOKUS UTAMA	PENDEKATAN
Stankevičiūtė & Savanevičienė (2018)	Indikator utama SHRM	Menilai SHRM berdasarkan 10 indikator, seperti keadilan, fleksibilitas, dan produktivitas
Ogbeibu et al. (2020)	Faktor lingkungan & inovasi dalam SHRM	Menekankan kompetensi dinamis, inovasi produk, ketidakstabilan teknologi, dan kreativitas ramah lingkungan
Saeidi et al. (2022)	Perspektif keberlanjutan dalam SHRM	Mengelompokkan 20 kriteria SHRM dalam aspek sosial, lingkungan, dan ekonomi
Ehnert et al. (2014)	Pendekatan holistik dalam SHRM	SHRM harus terintegrasi dalam seluruh aspek SDM, seperti perencanaan, rekrutmen, pengembangan, dan kesejahteraan

Tabel 1: Model Perbandingan Teori *Sustainable Human Resource Management*  
(Sumber: Analisis data penelitian)

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa persamaan utama adalah semua pendapat menyoroti pentingnya keberlanjutan dalam pengelolaan SDM. Sedangkan perbedaan

utama terletak pada setiap rujukan menekankan aspek yang berbeda, dari indikator dan faktor lingkungan hingga pendekatan menyeluruh dalam penerapan *sustainable human resource management*. Pendekatan terbaik yang berdasarkan peneliti dianggap cocok dalam menggabungkan berbagai perspektif untuk menciptakan strategi *sustainable human resource management* yang efektif dan berkelanjutan dalam organisasi sektor publik adalah pendapat dari Ehnert. Ehnert menekankan tiga dimensi ini secara seimbang, bukan memberikan penekanan khusus pada satu di atas yang lainnya. Dimana ketiga dimensi ini saling terkait dan saling mempengaruhi. Artinya *sustainable human resource management* yang sukses harus mempertimbangkan ketiga dimensi ini secara simultan dan memastikan sinergi di antara ketiga dimensi tersebut.

### **Adopsi Sustainable Human Resources Management di sektor Publik Dunia**

Implementasi *sustainable human resource management* di sektor publik di indonesia sejatinya masih menjadi hal baru, namun di sektor publik dunia praktik *sustainability* merupakan hal yang sudah menjadi budaya. Pemerintah Denmark telah mengintegrasikan Green HRM yang merupakan bagian dari *sustainable human resource management* dalam pelayanan Publik (Guerci & Carollo, 2016). Negara ini telah mengaplikasikan kebijakan ramah lingkungan seperti penggunaan kendaraan listrik untuk transportasi dinas, *less paper* dan efisiensi energi di lingkup kantor pemerintah. Temuan dari kebijakan ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengurangan jejak karbon sektor publik dan meningkatkan kesadaran lingkungan di kalangan pegawai negeri.

Kanada juga telah mengaplikasikan kepemimpinan berkelanjutan dalam birokrasi. Penerapan ini meliputi pelatihan bagi manajer dan pegawai terkait dengan pentingnya keberlanjutan dan integrasi prinsip *sustainable human resource management* dalam pengelolaan SDM (Aust et al., 2020). Temuan dari program ini memberikan kesadaran akan keberlanjutan dan mendorong praktik *sustainable human resource management* di berbagai kegiatan di lingkup pemerintahan.

Australia mengadopsi kebijakan inklusivitas dan keadilan sosial dalam pengelolaan SDM. Negara ini memastikan bahwa kelompok rentan, seperti penyandang disabilitas memiliki peluang kerja dan pengembangan karir yang sama di sektor publik. Hal tersebut sejalan dengan prinsip *sustainable human resource management* (Kramar, 2014). Temuan dari kebijakan tersebut telah meningkatkan representasi kelompok rentan di sektor publik dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif.

Negara lainnya yaitu Selandia Baru, mengaplikasikan praktik prinsip *sustainable human resource management* dalam pengukuran kinerja berkelanjutan bagi pegawai publik (Mariappanadar, 2014). Pemerintah Selandia Baru mengembangkan sistem pengukuran kerja yang didalamnya mencakup indikator keberlanjutan seperti pengurangan emisi, pengingkatan kesejahteraan dan kontribusi sosial. Hasilnya praktik ini mendorong Instansi Pemerintah di Selandia Baru lebih fokus pada peningkatan akuntabilitas pengelolaan SDM dan praktik *sustainable human resource management*.

### **Delapan Komponen Utama Manajemen ASN dalam UU Nomor 20 Tahun 2023**

UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara merupakan kebijakan yang telah menggantikan UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN yang dianggap tidak lagi relevan dengan perkembangan penyelenggaraan fungsi ASN dan kebutuhan masyarakat. UU Nomor 20 Tahun 2023 merupakan landasan hukum baru dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara. Dalam menjawab tantangan pengelolaan sumber daya berkelanjutan di sektor publik di indonesia, apakah regulasi ini mampu menjawab tantangan dalam

keberlanjutan. Dari Temuan analisa terhadap UU Nomor 20 Tahun 2023, terdapat delapan komponen utama dalam Manajemen ASN yang tertuang dalam Pasal 31 yaitu:

1. Perencanaan kebutuhan
2. Pengadaan
3. Penguatan budaya kerja dan citra institusi
4. Pengelolaan kinerja
5. Pengembangan talenta dan karier
6. Pengembangan kompetensi
7. Pemberian penghargaan dan pengakuan
8. Pemberhentian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur. (Creswell, 2018), menyebutkan bahwa studi literatur merupakan metode yang melibatkan pengumpulan dan analisis literatur yang ada untuk memahami konsep, teori, dan temuan yang telah ada sebelumnya. Peneliti mengidentifikasi dan mengevaluasi sumber-sumber yang relevan untuk memberikan konteks dan dasar bagi penelitian yang sedang dilakukan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan tahapan awal identifikasi sumber dari kebijakan, buku dan dokumen lainnya yang relevan. Kemudian membuat kriteria seleksi dengan menetapkan kriteria untuk memilih literatur yang akan dianalisis. Tahapan berikutnya dilakukan analisis konten dan dilakukan sintesis temuan dengan menggabungkan temuan untuk memberikan gambaran menyeluruh terkait topik penelitian. Penulis memilih Instansi Pemeritah sebagai unit analisis karena pelaksanaan *sustainable human resource management* di lingkup publik masih jarang ditemui. Hal tersebut memberikan banyak isu untuk dapat dikaji lebih lanjut.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis UU Nomor 20 Tahun 2023

Untuk mewujudkan *sustainable human resources management* di sektor publik memiliki tantangan unik dibandingkan sektor swasta, seperti regulasi yang ketat, anggaran yang terbatas, dan fokus pada pelayanan publik. Namun, seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya pengelolaan SDM yang berkelanjutan, pemerintah mengupayakan perubahan regulasi yang mengadopsi atau mengintegrasikan prinsip-prinsip *sustainable human resources management* ke dalam kebijakan dan praktik pengelolaan SDM. Pengelolaan SDM di sektor Publik diatur dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023. Sedangkan Ina Ehnert menjabarkan *sustainable human resource management* mencakup tiga dimensi (ekonomi, sosial, dan lingkungan) yang diimplementasikan melalui praktik pengelolaan SDM berkelanjutan meliputi perencanaan, rekrutmen, pengembangan, kinerja, kesejahteraan, dan keadilan.

Berdasarkan analisis terhadap UU Nomor 20 Tahun 2023 ditemukan beberapa pasal yang memiliki relevansi dengan prinsip-prinsip *sustainable human resources management*. Prinsip tersebut meliputi pengelolaan SDM yang berkelanjutan, keadilan sosial dan tanggung jawab. UU Nomor 20 Tahun 2023 mengatur tentang manajemen ASN di Indonesia yang mencakup berbagai aspek penting dalam pengelolaan SDM. Pasal 31 Ayat (1) menyebutkan delapan komponen utama Manajemen ASN. Delapan komponen utama tersebut jika dikaitkan dengan teori SDM berkelanjutan yang dikembangkan oleh Ina Ehnert menekankan pentingnya pengelolaan SDM yang tidak hanya fokus pada efisiensi

dan produktivitas namun juga pada keberlanjutan sosial dan lingkungan. Keterkaitan antara UU Nomor 20 Tahun 2023 dengan prinsip-prinsip *sustainable human resources management* yang dikembangkan Ehnert dapat dikaji dari beberapa aspek, antara lain:

1. Perencanaan Kebutuhan.

Sejalan dengan Pasal 32, perencanaan kebutuhan ASN disusun berdasarkan skala prioritas nasional sesuai dengan RPJMN. Proses ini melibatkan beberapa langkah penting yang mencakup pengelompokan kebutuhan pegawai ke dalam tiga kategori *positive growth, zero growth, dan negative growth*. Tujuannya untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang ada digunakan berpotensi dimanfaatkan secara efisien dan optimal serta tidak menjadi beban anggaran negara. Perencanaan kebutuhan ASN yang baik akan memastikan bahwa organisasi memiliki SDM yang tepat untuk mewujudkan tujuan jangka panjang. Hal tersebut sejalan dengan prinsip perencanaan berkelanjutan dalam Ehnert yang mana kondisi perencanaan kebutuhan yang baik adalah perencanaan yang bersifat proaktif dan berbasis data, mempertimbangkan kebutuhan jangka panjang dan efisiensi.

2. Pengadaan

Transformasi rekrutmen dan jabatan ASN dimulai dengan fleksibilitas penetapan kebutuhan dan rekrutmen ASN sejalan dengan kebutuhan instansi. Untuk menunjang organisasi *agile* (merespons perubahan) dan kolaboratif jabatan disederhanakan menjadi lebih terbuka. Jabatan ASN dikelompokkan menjadi dua kelompok manajerial dan nonmanajerial (Pasal 34). Selain itu merujuk pada pasal 36, setiap Instansi Pemerintah melakukan pengumuman pengadaan ASN secara terbuka dan merujuk pada Pasal 37, setiap warga negara memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi Pegawai ASN setelah memenuhi persyaratan. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah penerapan *talent mobility*, untuk memastikan bahwa Instansi Pemerintah tidak hanya fokus pada rekrutmen saja tetapi juga memperhatikan karir dari SDM yang ada supaya tidak mandek. Kondisi pengadaan yang berkelanjutan berdasarkan Ehnert mencakup proses pengadaan yang efisien dan transparan memastikan bahwa organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dengan biaya yang optimal. Selain itu hal yang perlu diperhatikan adalah prinsip keadilan sosial dan kesempatan yang sama dalam proses rekrutmen serta memberikan peluang yang sama kepada semua calon pegawai.

3. Penguatan budaya kerja dan citra institusi

Penguatan budaya kerja dan citra institusi tercantum dalam Pasal 39, bahwa setiap Instansi Pemerintah wajib melakukan upaya internalisasi nilai dasar ASN dengan landasan penguatan budaya BerAKHLAK. penguatan budaya BerAKHLAK tertuang dalam *roadmap* yang fokusnya dibagi menjadi tiga poin utama yakni sosialisasi dan internalisasi, aktivasi, dan penguatan. Penguatan peran agen perubahan (*agent of change*) menjadi sorotan penting dalam aktivasi budaya kerja ASN akan memberikan perbaikan citra publik terhadap ASN serta peningkatan minat publik menjadi ASN, yang menganut prinsip bangga melayani bangsa. Pada poin ini tidak secara langsung dapat dikaitkan dengan teori keberlanjutan namun jika dilihat dari aspek keberlanjutan adanya penguatan budaya kerja dan citra institusi yang positif dan inklusif memiliki potensi mendorong tingkat kepuasan dan keterlibatan pegawai, yang pada akhirnya hal tersebut secara tidak langsung memberikan kontribusi pada kesejahteraan pegawai.

4. Pengelolaan kinerja

Pengelolaan kinerja pegawai bukan hanya sekedar menilai kinerja pegawai (*performance appraisal*) tetapi sebagai instrumen yang berfungsi sebagai

mengembangkan kinerja pegawai (*performance development*). Pengelolaan kinerja ASN berdasarkan Pasal 42, kinerja pegawai mencerminkan hasil kerja bukan sekedar uraian tugas serta perilaku yang ditunjukkan selama bekerja dan berinteraksi dengan orang lain. Pentingnya intensitas dialog antara pimpinan dan pegawai dalam pengelolaan kinerja. Hal tersebut perlu dilakukan agar kinerja individu berpotensi menunjang keberhasilan kinerja organisasi. Sedangkan dalam Pasal 44, hasil pengelolaan kinerja dijadikan dasar maupun pertimbangan di dalam pemberian penghargaan maupun sanksi. Kondisi pengelolaan kinerja yang berkelanjutan berdasarkan Ehnert adalah sistem evaluasi kinerja yang berfokus pada hasil dan produktivitas, sehingga pegawai termotivasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Selain itu pengelolaan kinerja menggunakan data kinerja untuk mengidentifikasi area perbaikan dan mengoptimalkan proses kerja.

#### 5. Pengembangan talenta dan karier

Pengembangan talenta dan karier merupakan konsep baru yang ada di UU Nomor 20 Tahun 2023. Mekanisme dari pengembangan talenta dan karir digunakan untuk pengisian Jabatan ASN. Berdasarkan Pasal 46, 47 dan 48, kualifikasi, kompetensi, kinerja dan kebutuhan Instansi Pemerintah menjadi pertimbangan dalam pengembangan talenta dan karier. Pengembangan mobilitas talenta dilakukan melalui mobilitas talenta secara nasional untuk menunjang prioritas nasional jangka panjang sesuai RPJMN. Mekanisme pengembangan talenta dan karier dilakukan dengan pembentukan komite talenta yang berfungsi menetapkan talenta pegawai. Predikat kinerja akhir diverifikasi oleh komite talenta. Predikat kinerja yang dinilai merupakan predikat kinerja dengan kategori sangat baik dan sangat kurang. Sangat baik digunakan untuk proyeksi promosi atau mutasi ke jabatan yang lebih baik. Sedangkan sangat kurang digunakan untuk proyeksi pemberhentian. Dari hasil penilaian komite talenta akan ditetapkan menjadi 5 kategori predikat talenta dan talenta paling bagus akan direkomendasikan masuk ke dalam *talent pool*. Kedepan apabila ada jabatan lowong maka kandidat seleksi jabatan akan diambil dari *talent pool*. Seleksi jabatan hanya bisa dilakukan oleh pegawai yang masuk dalam *talent pool*. Sistem merit melalui manajemen talenta menjadi dasar di dalam pelaksanaan mobilitas talenta. Mekanisme ini tentu saja sejalan dengan prinsip *sustainable human resource management* berdasarkan Ina Ehnert yang dapat dikaitkan dengan pengembangan berkelanjutan dan keadilan.

#### 6. Pengembangan kompetensi

Pengembangan kompetensi merujuk pada Pasal 49, pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus wajib dilakukan oleh setiap ASN agar dapat terus relevan dengan tuntutan organisasi. Pengembangan kompetensi ini diwujudkan dengan strategi pembelajaran terintegrasi. Terintegrasi yang dimaksud adalah integrasi pembelajaran dengan pekerjaan, integrasi pembelajaran dengan *human capital* atau dengan komponen manajemen (sebagai pertimbangan dari komite talenta dalam menetapkan *talent pool*), integrasi pembelajaran sesama pegawai dan integrasi pembelajaran lintas Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi. Pengembangan kompetensi yang sifatnya klasikal mulai ditinggalkan dan lebih mengutamakan *experience learning* atau *social learning* dapat memilih pengembangan kompetensi sejalan dengan kebutuhan kompetensi yang kurang dari individu yang menunjang capaian kinerja organisasi. Implementasi tersebut selaras dengan program pengembangan kompetensi berkelanjutan. Prinsip *sustainable human resource management* menunjang pembelajaran sepanjang hayat dan pengembangan

karier. Program pengembangan berkelanjutan yang dimaksud adalah dengan menyediakan program pengembangan dan pelatihan yang berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai serta memberikan dorongan untuk mendapatkan pembelajaran sepanjang hayat dan pengembangan karier, sehingga pegawai merasa dihargai dan termotivasi.

#### 7. Pemberian penghargaan dan pengakuan

Sesuai Pasal 50 dan Pasal 51, Pegawai ASN berhak atas penghargaan dan pengakuan yang terdiri dari penghasilan, penghargaan pengembangan diri, motivasi, tunjangan dan fasilitas, jaminan sosial, lingkungan kerja, dan bantuan hukum. Pemberian penghargaan dan pengakuan diatur lebih lanjut di dalam Peraturan Pemerintah. Mekanisme ini sejalan dengan prinsip keberlanjutan dimana kebijakan yang menunjang keadilan dan kesetaraan dalam semua aspek manajemen SDM. SDM berkelanjutan menjamin adanya keadilan dalam setiap pengambilan keputusan, termasuk dalam hal pemberian penghargaan dan pengakuan pegawai.

#### 8. Pemberhentian

Sesuai dengan Pasal 52 pemberhentian ASN terdiri dari pemberhentian atas permintaan sendiri dan pemberhentian tidak atas permintaan sendiri. Berdasarkan pasal 61, ketentuan terkait pemberhentian pegawai ASN diatur dalam Peraturan Pemerintah. Pemberhentian Pegawai ASN, wajib menggunakan portal Integrated Mutasi (I-Mut) SIASN. Hal ini dilakukan sebagai upaya preventif dalam pengawasan dan pengendalian yang dilakukan BKN sebagai wujud perlindungan bagi pegawai ASN dari proses pemindahan dan pemberhentian yang sewenang-wenang. Mekanisme ini sejalan dengan prinsip keberlanjutan dimana kebijakan yang menunjang keadilan dan kesetaraan dalam semua aspek manajemen SDM. SDM berkelanjutan menjamin adanya keadilan dalam setiap pengambilan keputusan, termasuk dalam hal pemberhentian pegawai. Kebijakan anti-diskriminasi dan memastikan bahwa semua pegawai diperlakukan dengan adil dan setara merupakan salah satu aspek dari *sustainable human resource management*.

#### Kesenjangan UU Nomor 20 Tahun 2023 dengan Prinsip SHRM

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur terkait manajemen sumber daya manusia di sektor pemerintahan. Jika dibandingkan dengan pengelolaan SDM yang berdasarkan pada prinsip *sustainable human resource management*, terdapat beberapa kesenjangan yang perlu diperhatikan dalam implementasinya. Adapun kesenjangan tersebut dapat dijelaskan pada tabel berikut:

DIMENSI EKONOMI		
ASPEK	KONDISI SAAT INI (UU NO. 20/2023)	KONDISI YANG DIHARAPKAN (SHRM)
<b>Perencanaan Kebutuhan</b>	disusun berdasarkan prioritas nasional sejalan dengan RPJMN	Perencanaan yang proaktif dan berbasis data, mempertimbangkan kebutuhan jangka panjang dan efisiensi.
<b>Pengadaan</b>	pengadaan ASN secara terbuka, dan setiap warga negara mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi Pegawai ASN setelah memenuhi persyaratan	Proses pengadaan yang transparan, adil, dan berfokus pada kualitas serta kesesuaian dengan nilai organisasi.
<b>Pengelolaan Kinerja</b>	tidak hanya sekedar menilai kinerja pegawai ( <i>performance appraisal</i> ) tetapi sebagai instrumen untuk	Sistem evaluasi kinerja yang terukur, objektif, dan berfokus pada hasil serta kontribusi terhadap keberlanjutan.

	mengembangkan kinerja pegawai ( <i>performance development</i> )	
<b>DIMENSI SOSIAL</b>		
ASPEK	KONDISI SAATINI (UU NO. 20/2023)	KONDISI YANG DIHARAPKAN (SHRM)
Pengembangan Talenta	Pengembangan mobilitas talenta dilakukan melalui mobilitas talenta secara nasional untuk menunjang prioritas nasional jangka panjang sesuai RPJMN	Program pengembangan yang berkelanjutan, menunjang pembelajaran sepanjang hayat dan pengembangan karier.
Kesejahteraan	Kesejahteraan pegawai belum sepenuhnya diperhatikan, dengan program yang terbatas.	Program kesejahteraan yang komprehensif, mencakup kesehatan fisik dan mental, serta keseimbangan kerja-hidup.
Keadilan	Terdapat tantangan dalam memastikan keadilan dalam promosi dan perlakuan terhadap pegawai.	Kebijakan yang menjamin keadilan dan kesetaraan dalam semua aspek manajemen SDM.
<b>DIMENSI LINGKUNGAN</b>		
ASPEK	KONDISI SAATINI (UU NO. 20/2023)	KONDISI YANG DIHARAPKAN (SHRM)
Pengelolaan Lingkungan	Belum ada pasal yang mengatur terkait pengelolaan lingkungan	Integrasi pertimbangan lingkungan dalam semua aspek manajemen SDM, termasuk pengadaan dan pelatihan serta mendukung inovasi terkait pengelolaan lingkungan.
Inisiatif Hijau	Belum ada pasal yang mengatur terkait inisiatif hijau	Program dan kebijakan yang menunjang keberlanjutan lingkungan, seperti penggunaan teknologi ramah lingkungan dalam lingkungan kerja serta mengembangkan indicator kinerja yang berkaitan dengan inisiatif hijau.

Tabel 2: Model Perbandingan Kesenjangan Undang-Undang 20 Tahun 2023 dengan  
*Sustainable Human Resource Management*  
(Sumber: Analisis data penelitian)

Dari tabel tersebut dapat disampaikan bahwa terdapat kesenjangan dalam kebijakan pengelolaan SDM berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023 dengan pengelolaan SDM yang berkelanjutan. Sebagian implementasi terkait pengelolaan SDM pada Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023 telah menyentuh beberapa aspek keberlanjutan. Hanya saja terkait dimensi lingkungan sama sekali belum diterapkan dalam pengelolaan SDM pada Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023.

### Tantangan Implementasi *Sustainable Human Resource Management*

*Sustainable human resource management* dalam lingkup Instansi Pemerintah adalah hal yang baru untuk diimplementasikan. UU Nomor 20 Tahun 2023 telah menunjukkan indikasi dalam pengelolaan SDM yang berkelanjutan. Beberapa temuan analisa dari UU Nomor 20 Tahun 2023 ditemukan beberapa poin manajemen ASN yang memiliki korelasi dengan keberlanjutan. Namun untuk mewujudkan *sustainability* secara utuh, tentu saja akan dihadapkan pada tantangan dalam implementasinya. Pertama terkait karakter kebijakan. Perubahan regulasi yang sangat dinamis dalam implementasi kebijakan mengakibatkan perbedaan persepsi di dalam menterjemahkan dan mengimplementasikan aturan yang ada. Di sisi lain kurangnya pemahaman Instansi Pemerintah maupun pegawai terhadap *sustainability* berdampak pada kurangnya dukungan terhadap prinsip keberlanjutan.

Kedua terkait struktur implementasi. Hal ini berkaitan dengan kapasitas birokrasi dalam menjalankan kebijakan. Keterbatasan anggaran dan SDM untuk pengembangan dan pelatihan terkait keberlanjutan memberikan tantangan tersendiri di dalam pelaksanaan kebijakan pengelolaan SDM berkelanjutan. Tidak kalah penting faktor kekurangan pemimpin yang memahami dan menunjang prinsip-prinsip keberlanjutan menjadi hambatan krusial dalam implementasi *sustainable human resource management* di lingkup Instansi Pemerintah. Dalam hal ini dukungan pimpinan sangat dibutuhkan dalam memfasilitasi perubahan.

Ketiga terkait kondisi lingkungan yang luas. Hal ini dikaitkan dengan faktor sosial, ekonomi dan politik. Faktor resistensi dalam perubahan yang dihadapkan pada tantangan budaya organisasi yang beranggapan bahwa implementasi kebijakan baru akan memberikan hambatan terhadap birokrasi yang ada. Perspektif tersebut mengakibatkan rendahnya motivasi ASN untuk mengaplikasikan prinsip keberlanjutan.

Meskipun terdapat tantangan dalam implementasi *sustainable human resource management* pada lingkup Instansi Pemerintah, peluang yang ada dapat dimanfaatkan untuk memberikan dorongan dalam menjalankan praktik pengelolaan SDM yang menganut prinsip keberlanjutan. Inovasi ini akan memberikan dampak positif terhadap pengelolaan SDM kedepan yang lebih menganut sistem keberlanjutan.

### **Rekomendasi Perbaikan Praktik *Sustainable Human Resource Management* di Instansi Pemerintah**

Praktik *sustainable human resource management* berfokus pada tiga dimensi utama meliputi dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan. Ketiga dimensi ini dapat diwujudkan melalui berbagai praktik pengelolaan sumber daya manusia, termasuk perencanaan, rekrutmen, pengembangan, kinerja, kesejahteraan, dan keadilan. UU Nomor 20 Tahun 2023 telah menunjukkan indikasi dalam pengelolaan SDM yang berkelanjutan. Untuk penyempurnaan dalam mewujudkan *sustainable human resource management* pada sektor publik khususnya dalam manajemen ASN. Dengan mengadopsi *sustainable human resource management* berdasarkan Ina Ehnert maka dapat diberikan rekomendasi sebagai berikut:

#### **1. Mengintegrasikan Prinsip Keberlanjutan dalam Perencanaan SDM**

Dengan cara mengembangkan rencana strategis SDM yang mencakup tujuan keberlanjutan jangka panjang. Poin ini termasuk analisis kebutuhan tenaga kerja yang mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan. Implementasinya dapat dilakukan dengan melakukan perencanaan yang proaktif dan berbasis data, serta mempertimbangkan kebutuhan jangka panjang dan efisiensi.

#### **2. Rekrutmen yang Berkelanjutan**

Mengaplikasikan proses rekrutmen yang tidak hanya fokus pada kualifikasi teknis tetapi juga pada nilai-nilai keberlanjutan dan komitmen terhadap tanggung jawab sosial. Serta menjaga nilai keadilan sosial. Implementasi yang dapat dilakukan dengan melakukan proses rekrutmen yang transparan dan mengedepankan kandidat yang memiliki kesadaran lingkungan.

#### **3. Pengembangan SDM yang Berkelanjutan**

Menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada keterampilan yang menunjang keberlanjutan. Hal tersebut dapat diimplementasikan dengan strategi mendorong pembelajaran sepanjang hayat dan memberikan kesempatan bagi pegawai

untuk mengembangkan karier berkelanjutan. Serta pemanfaatan teknologi *learning Management System* dalam proses pengembangan pegawai

#### 4. Evaluasi Kinerja Berkelanjutan

Mengintegrasikan indikator keberlanjutan dalam sistem evaluasi kinerja pegawai, sehingga pegawai didorong untuk berkontribusi pada tujuan keberlanjutan organisasi. Proses implementasi dapat menggunakan data kinerja untuk mengidentifikasi area perbaikan dan mengoptimalkan proses kerja yang menunjang ramah lingkungan. Hal tersebut sejalan dengan kebijakan sektor publik Pemerintah Selandia Baru telah mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang didalamnya mencakup indikator keberlanjutan seperti pengurangan emisi, pengingkatan kesejahteraan dan kontribusi sosial. Hasilnya praktik ini mendorong Instansi Pemerintah di Selandia Baru lebih fokus pada peningkatan akuntabilitas pengelolaan SDM dan praktik *sustainable human resource management*.

#### 5. Kesejahteraan Pegawai

Mengaplikasikan program kesejahteraan yang menunjang kesehatan fisik dan mental pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman dan menunjang implementasi dapat dilakukan dengan mengadakan program kesehatan, konseling, dan kegiatan yang meningkatkan *work-life balance* pegawai.

#### 6. Keadilan dan Transparansi

Menjamin terwujudnya keadilan dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam hal promosi, kompensasi, dan perlakuan yang sama terhadap pegawai. Bentuk implementasinya dapat dilakukan dengan penerapan kebijakan anti-diskriminasi dan memastikan bahwa semua pegawai diperlakukan dengan adil dan setara. Hal ini sejalan dengan yang telah dilakukan di sektor publik Australia yang telah mengadopsi kebijakan inklusivitas dan keadilan sosial dalam pengelolaan SDM. Negara ini memastikan bahwa kelompok rentan, seperti penyandang disabilitas memiliki peluang kerja dan pengembangan karir yang sama di sektor publik.

#### 7. Pengukuran dan Pelaporan Keberlanjutan

Mengembangkan sistem penilaian yang dapat menilai dampak dari praktik SDM terhadap keberlanjutan, serta melaporkan hasilnya kepada publik untuk meningkatkan transparansi. Wujud implementasinya dapat dilakukan dengan menambahkan indikator kinerja yang mencakup aspek keberlanjutan dan melaporkan hasilnya secara berkala kepada masyarakat. Hal ini sudah dilakukan pada sektor swasta dan BUMN dimana setiap tahunnya diterbitkan *sustainability report* yang berfungsi untuk mengukur, mengelola dan mengungkapkan atas apa yang telah dilakukan oleh organisasi.

### PENUTUP

Dari temuan penelitian maka dapat ditarik kesimpulan bahwa berdasarkan analisis pada UU Nomor 20 Tahun 2023, beberapa pasal telah mengindikasikan prinsip *Sustainable* dalam pengelolaan manajemen SDM. Seperti perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen, penguatan budaya kerja dan citra institusi, pengelolaan kinerja pegawai, pengembangan talenta dan karier, pengembangan kompetensi pegawai, pemberian penghargaan dan pemberhentian yang berkelanjutan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang membahas bahwa *sustainable human resource management*

yang telah dilakukan di sektor publik dunia seperti Kanada, Australia dan Selandia Baru. Hasilnya menciptakan lingkungan kerja di sektor publik yang lebih inklusif dan berdampak positif terhadap peningkatan akuntabilitas pengelolaan SDM di sektor publik. Temuan ini tentunya sejalan dengan tujuan implementasi *sustainable human resource management* yang diungkapkan oleh teori Ina Ehnert bahwa dengan diimplementasikannya *sustainable human resource management* tidak hanya meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai tetapi juga berkontribusi luas terhadap keberlanjutan sosial dan lingkungan.

Meskipun pada penerapannya UU Nomor 20 Tahun 2023 sudah menjalankan sebagian prinsip keberlanjutan namun kebijakan ini masih belum menyentuh dimensi lingkungan. Kedepan dapat diberikan rekomendasi untuk memasukkan dimensi lingkungan terhadap pengelolaan SDM di sektor publik. Dimensi lingkungan yang dapat diintegrasikan ke dalam pengelolaan SDM di sektor publik seperti mengutamakan kandidat calon ASN yang memiliki kesadaran lingkungan, pelatihan terkait praktik ramah lingkungan, mengembangkan indikator penilaian kinerja yang berkaitan dengan keberlanjutan serta menunjang budaya kerja yang mendukung inisiatif hijau dan yang tidak kalah penting adalah menambahkan *sustainability report* sebagai wujud tanggung jawab atas apa yang telah dilakukan oleh organisasi. Rekomendasi ini diberikan atas dasar temuan terhadap analisis yang dilakukan pada UU Nomor 20 Tahun 2023 serta tantangan implementasi yang dihadapi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: a paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
- Barakat, S., Alneyadi, R., Alderei, M., Bani Malek, S., Alahbabi, F., & Jasim, M. (2024). The Impact of Sustainable HRM Practices on Job Performance in UAE Organizations. *International Journal of Management Trends: Key Concepts and Research*, 3(1), 29–38. <https://doi.org/10.58898/ijmt.v3i1.29-38>
- Chiponde, D. B., Gledson, B., & Greenwood, D. (2022). Organisational learning from failure and the needs-based hierarchy of project-based organisations. *Frontiers in Engineering and Built Environment*, 2(2), 121–132. <https://doi.org/10.1108/febe-10-2021-0051>
- Creswell, J. W. , C. J. David. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5th ed. (5th ed). SAGE Publications.
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 263–284.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. (2014). *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8>
- Ghozali, Z., Helpiastuti, S. B., Fitriani, F., Prasetya, W., Rizal, S., Pramanik, P. D., Sukma, B. E., Sarinah, L., Indiyati, D., & Darmanto, D. (2024). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN (GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)*.

- Guerci, M., & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: Insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212–238.
- Hanantijo, D. (2024). IMPLEMENTATION OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGY IN FINANCIAL MANAGEMENT: POTENTIAL AND CHALLENGES FOR COMPANIESIMPLEMENTATION OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGY IN FINANCIAL MANAGEMENT: POTENTIAL AND CHALLENGES FOR COMPANIES. *Tec Empresarial*, 6(1).
- Järlström, M., Saru, E., & Pekkarinen, A. (2023). Practices of Sustainable Human Resource Management in Three Finnish Companies: Comparative Case Study. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 12(1), 31–51. <https://doi.org/10.1177/22779779231154656>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.
- Mariappanadar, S. (2014). Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective. *Human Resource Management Review*, 24(4), 313–329.
- Ogbeibu, S., Emelifeonwu, J., Senadjki, A., Gaskin, J., & Kaivo-oja, J. (2020). Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118703.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
- Respati, H., Triatmanto, B., Natsir, M., & Hanantijo, D. (2024). A role of corporate image as a successful determinant of human resource management strategy and marketing strategy in the firm performance of hospitality industry In Indonesia. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2433163.
- Sadana, S. M., Prasadjaningsih, O., Safaria, S., Nirmalawati, D., Dewantoro Marsono, A., & Siagian, B. (2024). DIES NATALIS 55 th PERBANAS INSTITUTE “Building Partnership for Sustainability” PROFICIENT Community Services Become an Environmentally Friendly MSME Through Green Human Resource Management. In *Daerah Khusus Ibukota Jakarta PROFICIENT Community Services* (Vol. 7). <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>
- Saeidi, P., Mardani, A., Mishra, A. R., Cajas, V. E. C., & Carvajal, M. G. (2022). Evaluate sustainable human resource management in the manufacturing companies using an extended Pythagorean fuzzy SWARA-TOPSIS method. *Journal of Cleaner Production*, 370, 133380.
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability*, 10(12), 4798.

Subanidja, S., Ridhwan, M. M., Taurusianingsih, D. N., Prowanta, E., Siagian, B., Widyaningtyas, N., Sukarno, E., Purwakajaya, A., Safitri, A. N. I., Marsono, A. D., Mawardi, R., Istiyowati, L. S., Sadana, S. M. S., Noerman, T., Prasadjaningsih, M. O., Laksaman, P., Pujiastuti, H., Umar, H., Suhardono, E., ... Pardede, T. E. N. (2024). *Beyond Profit: The Power of Sustainable Strategy* (A. D. Marsono, B. Siagian, D. N. Taurusianingsih, E. Sukarno, M. O. Prasadjaningsih, R. Mawardi, S. M. S. Sadana, S. Subanidja, & T. E. N. Pardede, Eds.; Cetakan Pertama, Vol. 1). PT. Tosca Jaya Indonesia.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, <https://peraturan.bpk.go.id/Details/269470/uu-no-20-tahun-2023> (2023).

