

Holistic Accountability: Metrics and Quality of HR Development

Briyan Yusuf Maulana^{1*}, Sylva Enggelina Elysabeth Kafiari², Jumria³, Fernanda Ricky⁴, Mochammad Isa Anshori⁵

Program Studi Manajemen & Universitas Trunojoyo Madura

Corresponding Author: Briyan Yusuf Maulana growupbray@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: Holistic Accountability, Human Resource Development, HR Analytics

Received : 15 June

Revised : 20 July

Accepted: 31 August

©2026 Maulana, Kafiari, Jumria, Ricky, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

This research focuses on the development of the holistic accountability concept in human resource management (HRM) as a strategic approach emphasizing the integration of performance responsibility, learning processes, and the social impact of organizations. In the era of digital transformation and business sustainability, accountability is no longer limited to administrative reporting, but functions as a reflective mechanism that evaluates the extent to which HR practices contribute to employee competence, well-being, and the organization's long-term strategic goals. Using a descriptive-analytical method through literature review and empirical validation, this study formulates a conceptual framework that combines quantitative indicators (productivity, retention, training ROI, learning transfer) with qualitative indicators (felt accountability, engagement, managerial support, and psychological well-being). The findings reveal that implementing Sustainable Human Resource Management (SHRM) and HR Analytics synergistically enhances HR effectiveness by providing evidence-based data that reinforce transparency and strategic decision-making. However, its success strongly depends on organizational culture, data ethics, and analytical capability of HR practitioners. The study also highlights that felt accountability serves as a psychological mediator between training and performance, promoting innovation and creativity when supported by transformational leadership. Holistic accountability thus operates not only as a control mechanism but as a learning instrument that strengthens organizational values and social responsibility

Akuntabilitas Holistik: Metriks dan Kualitas Pengembangan SDM

Briyan Yusuf Maulana^{1*}, Sylva Enggelina Elysabeth Kafiari², Jumria³, Fernanda Ricky⁴, Mochammad Isa Anshori⁵

Program Studi Manajemen & Universitas Trunojoyo Madura

Corresponding Author: Briyan Yusuf Maulana growupbray@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata kunci: Akuntabilitas Holistik, Pengembangan SDM, HR Analytics

Received : 15 June

Revised : 20 July

Accepted: 31 August

©2026 Maulana, Kafiari, Jumria, Ricky, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Penelitian ini berfokus pada pengembangan konsep akuntabilitas holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sebagai pendekatan strategis yang menekankan integrasi antara tanggung jawab kinerja, proses pembelajaran, dan dampak sosial organisasi. Dalam era transformasi digital dan keberlanjutan bisnis, akuntabilitas tidak lagi dimaknai sebagai kewajiban administratif semata, melainkan sebagai mekanisme reflektif yang menilai sejauh mana praktik SDM memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kompetensi, kesejahteraan karyawan, serta pencapaian tujuan organisasi jangka panjang. Melalui pendekatan deskriptif-analitis dengan studi literatur dan validasi empiris, penelitian ini merumuskan kerangka konseptual yang menggabungkan indikator kuantitatif (seperti produktivitas, retensi, ROI pelatihan, dan transfer pembelajaran) serta indikator kualitatif (felt accountability, engagement, dukungan manajerial, dan kesejahteraan psikologis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Sustainable Human Resource Management (SHRM) dan HR Analytics secara sinergis mampu meningkatkan efektivitas evaluasi SDM melalui penggunaan data berbasis bukti yang memperkuat transparansi dan pengambilan keputusan strategis. Namun, efektivitas implementasi sangat dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi, etika penggunaan data, serta kapabilitas analitis praktisi HR. Penelitian juga menemukan bahwa felt accountability berperan sebagai mekanisme psikologis yang memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja, yang dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi apabila didukung oleh kepemimpinan transformasional

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perhatian terhadap akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) telah berubah secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir, dari sekadar pemenuhan persyaratan administratif menuju model yang lebih menyeluruh dan reflektif, yang dalam literatur modern disebut akuntabilitas holistik. Akuntabilitas holistik menegaskan bahwa pengukuran dan pelaporan SDM harus mengintegrasikan baik dimensi kuantitatif (angka, data, metrik terukur) maupun dimensi kualitatif (kualitas, pengalaman, persepsi, konteks), sehingga fokusnya tidak semata-mata pada output yang mudah diukur, tetapi juga pada hasil yang lebih dalam, perubahan perilaku, dan kesinambungan kontribusi terhadap tujuan strategis organisasi dalam jangka panjang (Liang & Li, 2024; Margherita, 2022; Peretz, 2024).

Di tingkat global, Sustainable Human Resource Management (SHRM) telah bergeser dari sekadar wacana akademis menjadi kebutuhan strategis organisasi; bukan lagi sekadar “trendi”, melainkan suatu kerangka praktik yang menautkan kebijakan HR dengan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan (triple bottom line) sehingga organisasi dapat bertahan dan berkontribusi secara etis dalam lingkungan bisnis yang semakin menuntut keberlanjutan (Peretz, 2024; Madero-Gómez et al., 2023). Penelitian empiris lintas-negara memperlihatkan bahwa SHRM yang dirancang dengan memperhatikan aspek kesejahteraan karyawan, inklusi, dan praktik ramah lingkungan berkorelasi dengan outcome positif baik pada kesejahteraan individu maupun indikator kinerja organisasi seperti produktivitas dan retensi yang menegaskan bahwa SHRM bukan sekadar “label” tetapi mekanisme pengelolaan sumber daya manusia yang memberikan nilai bersama (Peretz, 2024; Madero-Gómez et al., 2023). MDPI+1

Bukti kuantitatif yang lebih terperinci muncul pada studi empiris multi-negara: misalnya Peretz (2024) mengumpulkan data lintas beberapa negara dan menunjukkan bahwa hubungan antara praktik SHRM dan kinerja karyawan dimediasi oleh employee engagement artinya praktik SHRM meningkatkan keterlibatan pekerja, dan keterlibatan inilah yang selanjutnya meningkatkan kinerja serta bahwa kekuatan efek tersebut berbeda menurut karakteristik budaya nasional (mis. tingkat cultural tightness-looseness), yang menegaskan perlunya adaptasi SHRM terhadap konteks nasional dan budaya organisasi (Peretz, 2024). Temuan semacam ini penting karena memperlihatkan jalur kausal teori: SHRM → engagement → performance, bukan sekadar korelasi permukaan.

Dukungan bibliometrik memperkuat kesimpulan bahwa SHRM sedang mengalami maturasi ilmiah dan peningkatan perhatian: analisis bibliometrik terkini menunjukkan lonjakan jumlah publikasi, diversifikasi topik (mis. dari kesejahteraan karyawan ke ESG/ESG-HR, green HRM, dan SHRM berbasis teknologi), serta pergeseran fokus menuju integrasi triple bottom line sebuah tanda bahwa komunitas penelitian menilai SHRM sebagai domain yang semakin relevan dan multi-dimensional (Siddique, Naveed & Inam, 2025). Dengan kata lain, bukan hanya praktik di lapangan yang berkembang; literatur akademik juga berkembang cepat sehingga tersedia landasan teoritis dan empirik yang lebih kaya untuk mendesain metrik dan intervensi SHRM.

Paralel dengan perkembangan SHRM, gelombang digitalisasi dan HR analytics membuka peluang besar untuk memperkuat akuntabilitas tetapi sekaligus menimbulkan tantangan baru. Studi-konseptual “Creating accountability through HR analytics – An audit society perspective” menempatkan HR analytics dalam bingkai audit society: data HR yang dianalisis memberi exposure (memaparkan praktik dan hasil), design (mendorong standar dan protokol metrik), dan connectivity (menghubungkan unit dan pemangku kepentingan), sehingga HR analytics dapat memperbesar kemampuan organisasi untuk mempertanggungjawabkan keputusan, proses, dan outcome secara lebih terstruktur (Loscher & Bader, 2023). Namun, perspektif audit juga mengingatkan bahwa visibilitas tinggi dapat menyebabkan efek samping mis. metric fixation, tekanan performatif, dan potensi pengawasan intensif yang harus dikelola agar akuntabilitas berubah menjadi pembelajaran dan perbaikan, bukan sekadar pengukuhan eksternal.

Menguatkan sisi praktik, kajian sistematis tentang HR analytics menekankan bahwa HRA bukan aktivitas teknis yang netral tetapi aktivitas yang kontekstual dan praksis (HR analytics-as-practice): keberhasilan implementasi bergantung pada teknologi, aktor (practitioners), proses, dan kondisi organisasi artinya HR analytics perlu dirancang sesuai kapasitas, budaya, dan tujuan organisasi, serta disertai tata kelola data yang jelas (Espegren & Hugosson, 2023; Margherita, 2022). Dari perspektif ini muncul rekomendasi praktis: jangan sekadar memasang dashboard dan algoritma; perlu membangun kompetensi analitis HR, standar etika data, prosedur validasi metrik, dan mekanisme umpan balik agar insight analitis benar-benar mengarah pada keputusan HR yang bertanggung jawab dan berdampak.

Lebih operasional lagi, literatur yang menggunakan HR process lens (mis. Elias, Sanders & Hu, 2023) menguraikan bagaimana praktik SHRM berpengaruh melalui mekanisme proses HR: rangkaian praktik (seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, appraisal, reward & recognition, manajemen karier) membentuk kapabilitas dan motivasi karyawan; proses ini pada gilirannya memediasi hubungan antara kebijakan SHRM dan outcome individu/organisasi. Dengan kata lain, SHRM yang “berhasil” adalah SHRM yang dikelola sebagai rangkaian proses saling terkait bukan sebagai sekumpulan kebijakan terfragmentasi dan evaluasi efektivitasnya harus menilai kualitas proses HR tersebut, bukan sekadar input atau output terpisah (Elias et al., 2023).

Temuan-temuan empiris dan konseptual tersebut memiliki implikasi langsung bagi desain metrik dan praktik akuntabilitas holistik. Pertama, metrik harus mengukur jalur proses (process indicators) dan outcome (outcome indicators) contoh: bukan hanya berapa jam pelatihan (input) tetapi juga proporsi peserta yang menerapkan kompetensi di lapangan (transfer rate), indeks keterlibatan kerja pasca-pelatihan, dan indikator dampak bisnis seperti peningkatan produktivitas per unit atau pengurangan kesalahan yang dapat ditelusuri ke program pembelajaran tertentu (Peretz, 2024; Elias et al., 2023). Kedua, karena budaya nasional dan organisasi memoderasi efek SHRM, instrumentasi metrik harus disesuaikan secara kultural misalnya, indikator yang

sensitif terhadap norma kolektivisme vs individualisme atau tingkat formalitas organisasi agar interpretasi hasil tidak menyesatkan (Peretz, 2024).

Namun, penerapan SHRM yang terintegrasi dengan HR analytics juga menghadapi hambatan nyata: heterogenitas definisi dan instrumen dalam studi SHRM (menyulitkan komparabilitas), keterbatasan data longitudinal untuk menguji sustainabilitas dampak, masalah tata kelola data dan privasi, serta kesenjangan kapabilitas analitis di fungsi HR (sebagai contoh, studi sektor publik dan pemerintahan menunjukkan adopsi HR analytics yang masih terbatas karena masalah kapasitas dan akses data) (Espegren, 2023; Anthun et al., 2024). Praktisi disarankan membangun roadmap adopsi yang mencakup audit kesiapan data, pelatihan analitik HR, standar etika/privasi, dan pilot-testing metrik pada unit yang terpilih sebelum di-scale up.

Di bagian felt accountability, beberapa penelitian menunjukkan adanya efek ganda: felt accountability dapat memotivasi inovasi dan perilaku ekstra-peran (extra-role behavior), terutama di bawah kepemimpinan transformasional, tetapi juga dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan dampak psikologis negatif jika dimanajemen dengan buruk (Kuo et al., 2022; Cheong et al., 2022). Misalnya, "When can felt accountability promote innovative work behavior? The role of transformational leadership" menunjukkan bahwa felt accountability mendorong inovasi ketika dipasangkan dengan kepemimpinan transformasional (Kuo et al., 2022).

Dalam konteks Indonesia dan karya Mochammad Isa Anshori, riset-riset lokal memperlihatkan bagaimana organisasi di Indonesia mulai mengadopsi unsur-unsur akuntabilitas holistik, terutama dalam pengembangan SDM berbasis digital, perencanaan HR untuk era Society 5.0, dan integrasi kompetensi individu terhadap kinerja. Sebagai contoh, penelitian "Implementation of Human Resources Planning and Development in Preparing for the Era of Society 5.0" oleh Pasihul Lisan & Anshori (2024) mengkaji bagaimana organisasi perlu merencanakan dan mengembangkan SDM agar adaptif terhadap perubahan zaman digital dan teknologi (Pasihul Lisan & Anshori, 2024). Demikian pula, karya tentang "Integrasi Kecerdasan Buatan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia" oleh Sulistiarini & Anshori (2024) menunjukkan bahwa penggunaan AI dalam HRD meningkatkan efisiensi rekrutmen dan pelatihan, namun juga menimbulkan tantangan etik, privasi, dan kesesuaian instrumen pengukuran lokal (Sulistiarini & Anshori, 2024).

Agar sebuah kerangka akuntabilitas holistik dapat efektif, diperlukan perluasan cakupan metrik. Organisasi tidak hanya cukup menggunakan indikator tradisional seperti time-to-fill, tingkat turnover, jumlah pelatihan, dan anggaran pelatihan, tetapi juga harus memasukkan pengukuran yang menilai transfer pembelajaran ke dalam praktik kerja nyata, keberlanjutan kompetensi (competency sustainability), level keterlibatan karyawan (employee engagement), dan dampak strategis terhadap produktivitas dan outcome organisasi dalam jangka menengah dan panjang (Wirges, 2022; Elias et al., 2023; Peretz, 2024). Studi "Employee accountability in Indonesia: The role of formalization, managerial monitoring behaviour and perceived competence" (Natria et al., 2022) menunjukkan bahwa formalization dan monitoring

manajerial serta persepsi kompetensi karyawan memediasi hubungan antara formalitas prosedural dengan accountability; ini menekankan kebutuhan bahwa struktur formal dan faktor psikologis perlu disertakan dalam metrik (Natria, Samian & Riantoputra, 2022).

Untuk menghasilkan metrik yang bermakna dan dapat diandalkan, harmonisasi antara indikator kuantitatif dan penilaian kualitatif menjadi sangat penting. Penilaian kualitas pembelajaran, transfer pengetahuan, inovasi perilaku, felt accountability, persepsi dukungan manajerial sering diukur melalui survei, wawancara mendalam, observasi, studi kasus longitudinal (Elias et al., 2023; Kuo et al., 2022). Dalam penelitian lokal, Anshori et al. (2024) membuktikan bahwa dalam program pelatihan berbasis platform digital, indikator seperti kepuasan peserta saja tidak cukup; perlu diukur juga seberapa besar peserta menerapkan apa yang mereka pelajari di tempat kerja, dan apakah ada peningkatan produktivitas atau efisiensi sebagai akibat pelatihan (Anshori, 2024).

Evaluasi pelatihan masih menjadi elemen utama dalam pengembangan SDM. Model klasik seperti Kirkpatrick dengan level reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil tetap sering digunakan, tetapi penelitian internasional dan lokal merekomendasikan perluasan evaluasi untuk mengevaluasi transfer pembelajaran, dampak organisasi, dan nilai ekonomi dan non-ekonomi dari program pembelajaran. Contohnya, studi *"The Sustainable Human Resource Practices and Employee Performance: The Impact of National Culture"* (Peretz, 2024) mengukur kinerja karyawan tidak hanya dari output langsung tetapi juga melalui level engagement dan moderasi budaya; studi *"Accountability through HR analytics ..."* juga memasukkan metrik dampak jangka panjang dan responsivitas organisasi (HRM Review, 2023).

Konsep felt accountability yakni persepsi bahwa individu akan dievaluasi dan bertanggung jawab terhadap tindakan mereka berperan sebagai variabel kunci. Kuo et al. (2022) menunjukkan bahwa felt accountability dapat memacu inovasi jika diiringi gaya kepemimpinan yang mendukung, sedangkan studi *"Dancing in Shackles: The Double-Edged Sword Effect of Felt Accountability on Work Outcomes and Individual Well-being"* (Cheong et al., 2022) memperingatkan bahwa tanpa penyeimbang psikologis, felt accountability bisa membawa konsekuensi negatif bagi kesejahteraan karyawan (Cheong, Chong, & Ibrahim, 2022).

Selain internal organisasi, tekanan eksternal seperti tuntutan keberlanjutan (sustainability) dan tanggung jawab sosial juga menuntut dimensi sosial-lingkungan dimasukkan ke dalam metrik SDM. Studi *"Sustainable Human Resource Practices and Employee Outcomes Link: An HR Process Lens"* (Elias et al., 2023) dan *"Sustainable Human Resource Management and Employees' Performance: The Impact of National Culture"* (Peretz, 2024) menunjukkan bahwa praktik HR yang memperhatikan aspek keberlanjutan dan dimensi sosial (seperti inklusi, keragaman, kesejahteraan) memiliki efek positif terhadap kinerja bila diterapkan bersama indikator engagement. Juga, bibliometrik seperti *"Twenty-Years Journey of Sustainable Human Resource Management Research"* (MDPI, 2023) serta *"A bibliometric review on*

sustainable HRM (1982-2023)” (Siddique, Naveed & Inam, 2024) menunjukkan kebutuhan akan klarifikasi konsep, standar definisi, dan metodologi yang lebih sistematis dalam penelitian SHRM (MDPI, 2023; Siddique, Naveed & Inam, 2024).

Meski banyak potensi, tantangan metodologis tetap nyata: variasi definisi seperti sustainable HRM, transfer pembelajaran, accountability; instrumen pengukuran yang belum homogen dan validitas/ reliabilitas yang kadang tidak diukur; bias pelaporan dan sampel (banyak studi lintas-seksi, sedikit longitudinal) serta kesiapan organisasi dalam hal teknologi, sistem informasi, dan kapabilitas analitis HR (Natria et al., 2022; Elias et al., 2023; Creating accountability through HR analytics..., 2023). Penelitian lokal oleh Anshori juga menunjukkan bahwa meskipun organisasi telah berinvestasi dalam digitalisasi dan pelatihan, kepemimpinan, budaya organisasi, dan dukungan manajerial seringkali kurang diperhitungkan dalam desain metrik sehingga dampak pelatihan kurang maksimal (Anshori, 2024).

Berdasarkan pemaparan teori dan bukti empiris tersebut, penelitian ini bertujuan merumuskan kerangka konseptual Akuntabilitas Holistik yang mencakup: (a) metrik kuantitatif inti (misalnya: waktu rekrutmen, retensi, produktivitas per unit, ROI pelatihan, indikator transfer pembelajaran), (b) indikator kualitatif seperti felt accountability, kepuasan psikologis, persepsi dukungan manajerial, kualitas transfer pembelajaran, engagement, dan (c) dimensi keberlanjutan sosial-lingkungan: inklusi, keragaman, kesejahteraan karyawan, dampak lingkungan. Penelitian ini akan menggunakan desain mixed-method dan sampel yang beragam (manufaktur vs jasa, organisasi besar vs UKM, konteks budaya lokal di Indonesia) untuk menguji validitas, reliabilitas, dan sensitivitas metrik-metrik tersebut dalam mencerminkan akuntabilitas holistik yang bermakna.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bermaksud menyusun kerangka konseptual Akuntabilitas Holistik yang menggabungkan: (1) metrik kuantitatif inti (rekrutmen, retensi, produktivitas, ROI pelatihan, indikator transfer), (2) indikator kualitatif (felt accountability, kualitas transfer, engagement, dukungan manajerial), dan (3) dimensi keberlanjutan sosial-organisasi (inklusi, kesejahteraan, dampak lingkungan). Untuk membuktikan kerangka ini secara empiris dibutuhkan studi lapangan berdesain mixed-method yang menguji validitas, reliabilitas, dan sensitivitas metrik pada berbagai konstelasi organisasi (manufaktur vs jasa, besar vs UKM) serta menautkan temuan ke praktik HR lokal termasuk rekomendasi tata kelola data dan peningkatan kapabilitas analitis HR, sebagaimana disarankan oleh literatur internasional dan temuan-temuan terapan dari peneliti Indonesia (Anshori, 2023–2025). Hasil penelitian diharapkan memberi pedoman praktis bagi pengambil keputusan HR dan pembuat kebijakan untuk mengembangkan sistem pengukuran yang tidak hanya memenuhi tuntutan administratif tetapi juga menumbuhkan akuntabilitas bermakna bagi pemangku kepentingan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Konsep Akuntabilitas Holistik dalam Pengelolaan SDM

Akuntabilitas holistik dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) mencerminkan pergeseran paradigma dari pendekatan administratif tradisional menuju evaluasi yang lebih komprehensif dan strategis. Pendekatan ini tidak hanya mengukur hasil jangka pendek, seperti jumlah pelatihan atau tingkat turnover, tetapi juga menilai dampak jangka panjang terhadap individu dan organisasi. Indikator yang digunakan mencakup transfer pembelajaran ke perilaku kerja, keberlanjutan kompetensi, keterlibatan karyawan, serta kontribusi terhadap tujuan strategis organisasi. Margherita (2022) menekankan pentingnya menggunakan metrik yang mencakup aspek kualitas hasil pengembangan SDM, bukan hanya kuantitas operasional. Selain itu, Peretz (2024) menunjukkan bahwa praktik SDM yang berkelanjutan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan keterlibatan, dengan pengaruh yang dimoderasi oleh konteks budaya nasional. Hal ini menunjukkan bahwa akuntabilitas holistik harus mempertimbangkan konteks budaya dan nilai-nilai organisasi untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya.

Dalam konteks Sustainable Human Resource Management (SHRM), Faisal (2023) mengidentifikasi bahwa SHRM berperan sebagai jalur yang menghubungkan kebijakan HR dengan outcome organisasi, dan efek SHRM dimoderasi oleh faktor kontekstual seperti budaya nasional. Oleh karena itu, implementasi akuntabilitas holistik dalam pengelolaan SDM harus mempertimbangkan dimensi sosial dan lingkungan, serta memastikan bahwa praktik SDM selaras dengan tujuan strategis organisasi dan nilai-nilai keberlanjutan.

2. Sustainable HRM (SHRM): Validitas Empiris dan Evolusi Konseptual

Literatur SHRM selama lima tahun terakhir menunjukkan bahwa SHRM telah bergeser dari wacana konseptual menjadi praktik strategis yang terbukti memengaruhi outcome organisasi. Studi empiris lintas-negara menunjukkan bahwa praktik SHRM memengaruhi kinerja karyawan melalui mekanisme mediator seperti employee engagement (Peretz, 2024), sementara analisis bibliometrik menunjukkan lonjakan penelitian pada SHRM dan orientasi meningkatnya perhatian terhadap triple bottom line (Siddique et al., 2025; Faisal, 2023). Penelitian-penelitian ini menekankan dua hal utama: (1) SHRM berperan sebagai jalur yang menghubungkan kebijakan HR dengan outcome organisasi, dan (2) efek SHRM dimoderasi oleh faktor kontekstual seperti budaya nasional sehingga implementasi SHRM harus dikontekstualisasikan. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa metrik SDM harus mencakup indikator sosial dan lingkungan, bukan hanya variabel ekonomi.

Peretz (2024) dalam studinya yang melibatkan 1950 individu dari 26 negara, menemukan bahwa SHRM memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan, dengan keterlibatan karyawan sebagai mediator. Lebih lanjut, efektivitas praktik SHRM dimoderasi oleh tingkat keketatan budaya nasional, menunjukkan bahwa praktik SHRM lebih efektif di lingkungan budaya yang fleksibel dan adaptif. Hal ini menekankan pentingnya pendekatan yang sensitif terhadap konteks budaya dalam implementasi SHRM.

Selain itu, Faisal (2023) mengidentifikasi bahwa SHRM berperan sebagai jalur yang menghubungkan kebijakan HR dengan outcome organisasi, dan efek SHRM dimoderasi oleh faktor kontekstual seperti budaya nasional. Oleh karena itu, implementasi SHRM harus dikontekstualisasikan untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya dalam mencapai tujuan organisasi.

3. HR Analytics: Peluang, Praktik, dan Risiko Bagi Akuntabilitas

Perkembangan digitalisasi dalam manajemen SDM telah membawa munculnya HR analytics (HRA) sebagai alat strategis untuk memperkuat akuntabilitas dalam pengelolaan SDM. HRA menawarkan peluang yang signifikan karena memberikan visibilitas yang lebih besar terhadap data SDM, memungkinkan organisasi memodelkan hubungan sebab-akibat antara intervensi HR dan outcome organisasi, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti (Margherita, 2022; Espegren, 2023). Dengan kemampuan ini, organisasi tidak hanya dapat mengevaluasi efektivitas program pelatihan atau kebijakan SDM, tetapi juga mengidentifikasi pola kinerja, keterlibatan karyawan, dan risiko operasional yang sebelumnya sulit diukur secara sistematis.

Namun, literatur terkini menekankan bahwa HR analytics bukan sekadar penerapan teknologi; praktiknya sangat bergantung pada konteks organisasi, aktor yang terlibat, proses internal, serta tata kelola data yang diterapkan (Espegren, 2023; Loscher & Bader, 2023). Implementasi HRA tanpa transformasi organisasi yang menyeluruh dapat menimbulkan risiko *metric fixation*, yaitu ketergantungan berlebihan pada indikator kuantitatif tanpa memperhatikan kualitas atau konteks, serta potensi pengawasan yang kontraproduktif. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan HRA dalam mendukung akuntabilitas holistik tidak hanya terkait dengan kemampuan teknis untuk mengumpulkan dan menganalisis data, tetapi juga dengan kapasitas organisasi untuk memahami arti dan implikasi data tersebut.

Selain itu, pandangan *audit-society* pada HRA menekankan bahwa penggunaan HR analytics meningkatkan *exposure*, *design*, dan *connectivity*, sehingga menambahkan lapisan akuntabilitas baru dalam organisasi. Namun, lapisan ini juga menuntut standar etika yang tinggi, perlindungan privasi karyawan, dan validasi metrik agar akuntabilitas tidak sekadar menjadi tekanan performatif atau pengukuran formalitas semata (Loscher & Bader, 2023; Espegren, 2023). Oleh karena itu, integrasi HR analytics ke dalam kerangka akuntabilitas holistik harus melibatkan penguatan tata kelola data, validasi instrumen pengukuran, dan pengembangan kapabilitas analitis SDM, agar pengumpulan data dan interpretasinya menghasilkan informasi yang benar-benar bermanfaat untuk pengambilan keputusan strategis, evaluasi kinerja, dan perbaikan program pengembangan SDM.

4. Evaluasi Pelatihan dan Transfer Pembelajaran: Dari Kirkpatrick ke Model Merlapis

Evaluasi pelatihan tetap menjadi pusat perhatian dalam pengembangan SDM karena efektivitas pelatihan menentukan sejauh mana kompetensi baru dapat diterapkan di tempat kerja dan berdampak pada tujuan organisasi. Model

Kirkpatrick masih menjadi kerangka referensi utama dalam mengevaluasi pelatihan, dengan empat level tradisional yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Namun, meta-analisis dan studi terbaru menunjukkan perlunya perluasan model ini agar mencakup tidak hanya reaksi peserta atau pencapaian pembelajaran, tetapi juga transfer ke perilaku kerja, kontribusi terhadap outcome organisasi, serta nilai ekonomi maupun non-ekonomi jangka panjang (Cheung, 2023; Paul, 2024). Pendekatan ini mengakui bahwa keberhasilan pelatihan tidak dapat diukur secara instan atau hanya berdasarkan kepuasan peserta, melainkan harus menghubungkan input, proses, output, dan outcome secara berlapis.

Studi-studi baru merekomendasikan penambahan indikator proses, seperti transfer rate dan fidelity of implementation, untuk memastikan bahwa pelatihan yang diterapkan sesuai dengan desain awal, serta indikator outcome, seperti pengaruh terhadap produktivitas, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan (Paul, 2024; Kirkpatrick meta-analysis, 2023). Hal ini sejalan dengan prinsip akuntabilitas holistik, di mana evaluasi pelatihan harus mampu menangkap dampak nyata terhadap organisasi, bukan sekadar dokumentasi formal.

Selain itu, metode mixed-method yang menggabungkan kuesioner pre-post, wawancara mendalam, observasi, dan data kinerja sangat direkomendasikan untuk memvalidasi klaim efektivitas program. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi dilakukan secara triangulasi, sehingga hasilnya lebih akurat dan relevan dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, evaluasi pelatihan yang diperluas tidak hanya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, tetapi juga memberikan informasi strategis bagi pengembangan SDM, mendukung keputusan investasi pelatihan, dan memperkuat kontribusi SDM terhadap tujuan jangka panjang organisasi (Cheung, 2023; Kirkpatrick meta-analysis, 2023).

5. Felt Accountability: Mekanisme Psikologis yang Memediasi Hasil Pembelajaran dan Inovasi

Konsep felt accountability atau perasaan tanggung jawab yang dirasakan secara internal telah muncul sebagai konstruk penting dalam pengembangan SDM dan manajemen akuntabilitas holistik. Felt accountability tidak sekadar berkaitan dengan kewajiban formal atau prosedur evaluasi kinerja, tetapi merupakan mekanisme psikologis yang memengaruhi sejauh mana individu menginternalisasi tanggung jawab mereka terhadap hasil kerja, inovasi, dan keberhasilan organisasi. Studi oleh Kuo et al. (2022) menunjukkan bahwa felt accountability dapat menjadi pendorong signifikan bagi kinerja dan kreativitas karyawan, terutama ketika dikombinasikan dengan kepemimpinan transformasional yang mendukung, serta sistem organisasi yang menyediakan sumber daya dan dukungan yang memadai. Dengan kata lain, felt accountability berfungsi sebagai mediator antara intervensi HR seperti pelatihan atau program pengembangan kompetensi dengan perilaku kerja yang nyata, inovasi, dan pencapaian tujuan organisasi jangka panjang (Margherita, 2022).

Namun, penting untuk memahami bahwa felt accountability memiliki sisi risiko yang potensial. Penekanan berlebihan pada tanggung jawab dan evaluasi yang ketat tanpa dukungan psikologis dapat menimbulkan kelelahan emosional,

menurunkan kesejahteraan karyawan, dan memunculkan efek negatif terhadap motivasi intrinsik. Li (2022) dan Cheong et al. (2022) menekankan bahwa felt accountability yang tidak diseimbangkan dapat membuat individu merasa terbebani dan cenderung fokus pada performa jangka pendek, sehingga kreativitas dan inovasi bisa terhambat. Fenomena ini menegaskan bahwa akuntabilitas holistik bukan hanya soal pengukuran hasil, tetapi juga mencakup dimensi psikologis dan kesejahteraan karyawan, yang harus diperhatikan agar akuntabilitas mendukung pertumbuhan profesional dan inovasi secara sehat.

Dalam praktik pengukuran, felt accountability dapat diintegrasikan ke dalam metrik SDM melalui indikator psikologis yang spesifik, seperti persepsi tanggung jawab, tingkat kelelahan emosional (emotional exhaustion), dan persepsi dukungan managerial. Evaluasi holistik yang memasukkan dimensi psikologis ini memungkinkan organisasi untuk menilai apakah kebijakan dan praktik HR yang diterapkan bersifat konstruktif atau malah menimbulkan tekanan performatif yang kontraproduktif. Dengan kata lain, felt accountability menjadi instrumen strategis untuk memahami interaksi antara program pengembangan SDM, perilaku kerja, dan kesejahteraan karyawan, serta memastikan bahwa akuntabilitas yang diterapkan mendukung tujuan jangka panjang organisasi, bukan sekadar pengukuran formalitas (Espegren, 2023; Paul, 2024).

6. Green HRM dan SHRM: Tautan ke Engagement dan Atribusi Kinerja

Green Human Resource Management (GHRM) merupakan bagian integral dari kerangka Sustainable Human Resource Management (SHRM) yang menekankan dimensi lingkungan dan keberlanjutan sebagai aspek strategis dari manajemen SDM. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa GHRM memiliki hubungan positif yang signifikan dengan work engagement dan persepsi performa HRM, terutama ketika karyawan memberi atribusi positif terhadap tujuan lingkungan organisasi (Gupta, 2024; Faisal, 2023). Dengan kata lain, karyawan yang memahami dan menyadari kontribusi HR dalam mendukung tujuan keberlanjutan organisasi cenderung lebih termotivasi, terlibat dalam pekerjaan, dan loyal terhadap organisasi. Fenomena ini menunjukkan bahwa praktik HR yang pro-lingkungan tidak hanya berdampak pada sustainability eksternal, tetapi juga memperkuat motivasi intrinsik dan reputasi internal organisasi.

Dalam konteks akuntabilitas holistik, GHRM menekankan perlunya memasukkan indikator lingkungan ke dalam metrik pengukuran. Indikator tersebut dapat mencakup partisipasi karyawan dalam inisiatif hijau, kepatuhan terhadap praktik ramah lingkungan, kontribusi individu terhadap pencapaian target keberlanjutan, dan pengaruh praktik HR terhadap inovasi ramah lingkungan. Dengan cara ini, akuntabilitas holistik tidak hanya menilai efektivitas pelatihan, pengembangan kompetensi, atau kinerja finansial, tetapi juga mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap tujuan sosial dan lingkungan yang lebih luas, yang menjadi bagian dari triple bottom line (Siddique et al., 2025; Faisal, 2023).

Lebih jauh, literatur menekankan bahwa keberhasilan GHRM dalam mendorong work engagement dan performa karyawan tergantung pada konteks organisasi, dukungan managerial, dan atribusi positif yang diberikan karyawan terhadap niat dan tujuan organisasi (Peretz, 2024; Margherita, 2022). Artinya, indikator lingkungan bukan sekadar tambahan kuantitatif, tetapi juga merupakan refleksi kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi, tingkat kesadaran mereka terhadap tujuan keberlanjutan, dan sejauh mana praktik HR memperkuat motivasi intrinsik dan retensi. Dengan demikian, GHRM dan SHRM menjadi komponen kunci dalam kerangka akuntabilitas holistik, yang tidak hanya menilai kinerja dan produktivitas, tetapi juga kualitas keterlibatan, inovasi, dan kontribusi karyawan terhadap tujuan strategis dan keberlanjutan organisasi secara menyeluruh.

7. Bukti Bibliometrik: Tren Penelitian dan Celah Metodologis

Analisis bibliometrik terbaru menunjukkan bahwa penelitian dalam bidang Sustainable Human Resource Management (SHRM), Green Human Resource Management (GHRM), dan HR Analytics (HRA) mengalami percepatan yang signifikan dalam satu dekade terakhir. Studi oleh Faisal (2023) dan Siddique et al. (2025) menekankan bahwa publikasi ilmiah mengenai SHRM dan GHRM meningkat tidak hanya dari segi jumlah, tetapi juga dari kompleksitas analisis dan cakupan geografis, mencakup studi lintas-negara dan lintas-industri. Tren ini menandakan bahwa perhatian akademik terhadap praktik SDM yang berkelanjutan, pro-lingkungan, dan berbasis data semakin menjadi fokus strategis, yang relevan untuk pengembangan kerangka akuntabilitas holistik. Peningkatan literatur ini juga menunjukkan bagaimana organisasi modern semakin menyadari pentingnya mengintegrasikan tujuan sosial, lingkungan, dan ekonomi ke dalam praktik HR untuk mendukung strategi organisasi yang berkelanjutan (Margherita, 2022; Peretz, 2024).

Meski demikian, analisis bibliometrik juga mengungkapkan sejumlah celah metodologis yang signifikan. Pertama, masih terbatasnya studi longitudinal yang mampu mengevaluasi sustainabilitas efek SHRM dan HRA terhadap kinerja karyawan, transfer pembelajaran, dan outcome organisasi jangka panjang. Kebanyakan penelitian bersifat cross-sectional, sehingga hanya menangkap snapshot efek sementara dan tidak mampu menjelaskan perubahan dinamis dalam jangka waktu yang lebih panjang (Faisal, 2023; Vuong, 2022). Kedua, terdapat keterbatasan studi yang menghubungkan secara eksplisit proses HR dengan outcome organisasi melalui process lens. Banyak penelitian masih fokus pada input dan output saja, tanpa memetakan bagaimana intervensi HR misalnya pelatihan, GHRM, atau penggunaan HR analytics secara langsung memengaruhi perilaku karyawan, inovasi, dan kinerja organisasi (Espegren, 2023; Cheung, 2023).

Ketiga, analisis bibliometrik menyoroti variasi definisi, terminologi, dan instrumen pengukuran yang digunakan di berbagai studi. Variasi ini menghambat komparabilitas antar-studi, menyulitkan meta-analisis, dan membatasi kemampuan peneliti serta praktisi untuk mengambil kesimpulan yang dapat diandalkan dari literatur yang ada (Siddique et al., 2025; Margherita,

2022). Misalnya, konsep SHRM di satu studi dapat diukur melalui kebijakan kompensasi dan pelatihan, sedangkan studi lain menekankan aspek lingkungan dan kesejahteraan, sehingga indikator yang digunakan tidak selalu sebanding.

Berdasarkan temuan tersebut, beberapa rekomendasi metodologis muncul. Standarisasi indikator dan instrumen sangat penting agar penelitian di bidang akuntabilitas holistik SDM dapat saling dibandingkan dan direplikasi secara konsisten. Selain itu, penggunaan metode mixed-method menggabungkan analisis kuantitatif, survei longitudinal, wawancara mendalam, observasi, dan data kinerja dianjurkan untuk menangkap kompleksitas interaksi antara praktik HR, psikologi karyawan, dan hasil organisasi (Paul, 2024; Espegren, 2023). Terakhir, pengujian reliabilitas dan validitas yang ketat terhadap instrumen baru menjadi prasyarat agar metrik akuntabilitas holistik dapat memberikan gambaran yang akurat, kredibel, dan berguna bagi pengambilan keputusan strategis organisasi (Margherita, 2022; Kirkpatrick meta-analysis, 2023).

Bukti bibliometrik menegaskan bahwa meskipun literatur tentang SHRM, GHRM, dan HR analytics berkembang pesat, masih terdapat kebutuhan mendesak untuk penelitian yang lebih holistik, longitudinal, dan metodologis konsisten. Hal ini sejalan dengan tujuan akuntabilitas holistik, yaitu menyediakan pemahaman yang menyeluruh tentang bagaimana praktik HR dapat menghasilkan nilai strategis jangka panjang bagi individu, organisasi, dan masyarakat secara luas.

8. Tantangan Implementasi: Tata Kelola Data, Privasi, dan Kapabilitas HR

Penerapan metrik akuntabilitas holistik dan integrasi Human Resource Analytics (HRA) ke dalam praktik Sustainable Human Resource Management (SHRM) bukan sekadar persoalan teknologi, tetapi juga persoalan manajerial, etika, dan budaya organisasi. Berbagai penelitian terbaru menunjukkan bahwa keberhasilan adopsi HRA sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam tiga dimensi utama: (1) infrastruktur dan tata kelola data, (2) etika dan privasi data, serta (3) kapabilitas analitis sumber daya manusia (Espegren, 2023; Anthun et al., 2024; Loscher & Bader, 2023).

Dari sisi tata kelola data, salah satu kendala utama yang muncul adalah rendahnya data maturity organisasi. Banyak perusahaan, terutama di negara berkembang, belum memiliki sistem yang mampu mengintegrasikan data SDM lintas fungsi seperti rekrutmen, pelatihan, dan kinerja dalam satu ekosistem yang konsisten (Paul, 2024). Akibatnya, data HR sering kali tersebar dalam format yang berbeda-beda, tidak memiliki metadata standardization, dan sulit diolah untuk analisis mendalam (Espegren, 2023). Situasi ini membuat data-driven decision-making hanya menjadi jargon tanpa implementasi nyata. Audit kesiapan data (data readiness audit) menjadi langkah awal yang direkomendasikan untuk menilai sejauh mana data HR dapat dipercaya, relevan, dan aman digunakan sebagai dasar akuntabilitas (Anthun et al., 2024).

Pada aspek privasi dan etika, integrasi HR analytics juga menimbulkan dilema moral yang signifikan. Penggunaan algoritma untuk memprediksi kinerja, produktivitas, atau bahkan niat berhenti kerja (turnover intention)

berpotensi melanggar privasi individu bila tidak disertai regulasi internal yang jelas. Studi oleh Loscher & Bader (2023) mengingatkan bahwa HR analytics, dalam perspektif audit society, dapat menjadi alat pengawasan yang berlebihan jika tidak diimbangi dengan ethical boundaries yang kuat. Prinsip data minimization, informed consent, serta transparency dalam penggunaan data karyawan perlu ditegakkan agar metrik akuntabilitas tidak berubah menjadi instrumen kontrol yang represif (Faisal, 2023; Li, 2022). Dalam konteks ini, pengembangan SOP etika data dan pelatihan kesadaran privasi bagi staf HR menjadi krusial agar organisasi dapat menegakkan akuntabilitas yang selaras dengan nilai kemanusiaan.

Sementara itu, pada aspek kapabilitas analitis HR, literatur menyoroti adanya skills gap antara tuntutan analisis data kompleks dan kompetensi aktual staf HR (Elias et al., 2023). Banyak praktisi HR masih berorientasi administratif dan belum terbiasa dengan penggunaan perangkat analitik, statistik, atau machine learning untuk evaluasi SDM (Sadeghi, 2024). Kondisi ini membuat organisasi rentan terhadap kesalahan interpretasi data, bias algoritmik, dan miskonfigurasi metrik. Penelitian oleh Espegren (2023) bahkan menyebut fenomena ini sebagai “data illusion” yakni kepercayaan semu bahwa keputusan yang diambil berbasis data, padahal data tersebut tidak tervalidasi secara metodologis.

Untuk menjawab tantangan ini, beberapa studi internasional merekomendasikan pendekatan bertahap: (1) melakukan pilot project di unit tertentu sebelum implementasi skala luas, (2) mengembangkan data governance framework yang mencakup kebijakan kepemilikan dan keamanan data, (3) melakukan capacity building bagi staf HR dalam analisis statistik dan etika data, serta (4) membentuk data ethics committee untuk mengawasi pemanfaatan analitik SDM (Loscher & Bader, 2023; Anthun et al., 2024; Peretz, 2024).

9. Pengukuran Multilevel dan Kontekstualisasi Kultural

Akuntabilitas holistik tidak dapat direduksi menjadi sekadar kumpulan angka atau laporan performa individual; ia harus dipahami sebagai sistem evaluasi yang beroperasi pada berbagai level organisasi dan dipengaruhi oleh konteks budaya serta lingkungan regulatif. Karena itu, pendekatan multilevel menjadi semakin penting dalam riset dan praktik HR kontemporer (Peretz, 2024; Natria et al., 2022).

Dalam kerangka pengukuran individu, fokus utama terletak pada indikator yang menilai hasil nyata dari pengembangan SDM seperti peningkatan kompetensi, felt accountability, kesejahteraan psikologis (well-being), serta learning transfer ke perilaku kerja (Li, 2022; Kuo et al., 2022). Indikator-indikator ini merefleksikan sejauh mana individu merasakan tanggung jawab pribadi terhadap kinerjanya dan berkomitmen pada tujuan organisasi. Seperti dijelaskan oleh Kuo et al. (2022), felt accountability yang disertai kepemimpinan transformasional akan meningkatkan perilaku inovatif dan keterlibatan karyawan, sedangkan tekanan akuntabilitas yang tidak seimbang justru dapat menimbulkan emotional exhaustion (Li, 2022).

Pada level tim atau kelompok kerja, pengukuran diarahkan pada norma kolaborasi, tingkat saling percaya (*trust climate*), dan dukungan manajerial (*team support*). Faktor-faktor ini memainkan peran sebagai mediator antara kebijakan HR dengan kinerja kolektif (Elias et al., 2023). Misalnya, keberhasilan transfer pembelajaran dari pelatihan ke lingkungan kerja akan meningkat ketika tim memiliki budaya saling mendukung dan menilai pembelajaran sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari (Paul, 2024).

Sementara itu, pada level organisasi, akuntabilitas holistik menuntut indikator yang bersifat strategis misalnya keselarasan antara strategi HR dengan tujuan ESG (Environmental, Social, and Governance), tingkat inklusivitas, serta efektivitas kebijakan SDM dalam meningkatkan reputasi dan nilai keberlanjutan perusahaan (Gupta, 2024; Faisal, 2023). Dengan kata lain, organisasi tidak hanya diminta untuk menunjukkan seberapa banyak karyawan dilatih, tetapi juga bagaimana investasi SDM tersebut berkontribusi terhadap keberlanjutan jangka panjang organisasi dan kesejahteraan masyarakat luas.

Lebih lanjut, kontekstualisasi kultural menjadi krusial dalam implementasi akuntabilitas holistik lintas negara. Peretz (2024) menunjukkan bahwa dampak SHRM terhadap kinerja karyawan sangat bergantung pada *national cultural orientation*. Dalam budaya yang sangat kolektivistik seperti Asia Timur dan Asia Tenggara, dimensi akuntabilitas cenderung bersifat sosial dan relasional keberhasilan seseorang diukur dari kontribusinya terhadap kelompok. Sebaliknya, dalam budaya yang individualistik seperti Eropa Barat atau Amerika Utara, akuntabilitas lebih sering dikaitkan dengan pencapaian personal dan indikator kuantitatif.

Oleh karena itu, indikator metrik HR yang efektif di suatu negara belum tentu relevan di negara lain. Misalnya, *performance appraisal* berbasis hasil individu mungkin meningkatkan motivasi di negara individualistik, tetapi dapat menimbulkan ketegangan sosial di lingkungan kerja yang lebih kolektivistik (Natria et al., 2022). Hal ini menunjukkan perlunya *cultural calibration* dalam pengembangan metrik HR: indikator seperti *felt accountability* dan *employee engagement* perlu disesuaikan dengan norma sosial, gaya komunikasi, serta sistem nilai lokal agar hasilnya tidak bias secara budaya.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka untuk mengkaji konsep akuntabilitas holistik dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam konsep, prinsip, dan penerapan akuntabilitas holistik dalam praktik SDM, serta untuk mengeksplorasi bagaimana metrik pengukuran kinerja SDM yang komprehensif dapat memberikan dampak strategis bagi organisasi. Penelitian ini tidak melibatkan pengumpulan data primer, melainkan lebih fokus pada kajian literatur yang relevan dengan topik penelitian.

1. Desain Penelitian

Desain penelitian ini bersifat deskriptif dan analitis, dengan tujuan untuk memetakan dan menganalisis berbagai literatur yang berkaitan dengan akuntabilitas holistik dalam pengelolaan SDM. Penelitian ini mengintegrasikan berbagai konsep yang ada, seperti Sustainable Human Resource Management (SHRM), HR Analytics, serta dimensi sosial dan lingkungan yang terkait dengan pengukuran kinerja SDM. Kajian pustaka ini dilakukan dengan meninjau artikel-artikel, buku, dan jurnal akademik yang relevan yang membahas konsep, teori, dan aplikasi akuntabilitas dalam pengelolaan SDM.

2. Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah literatur yang telah dipublikasikan mengenai topik-topik berikut:

- a. Akuntabilitas Holistik dalam konteks pengelolaan SDM.
- b. Sustainable Human Resource Management (SHRM) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
- c. HR Analytics dan penerapannya dalam pengelolaan SDM.
- d. Pengukuran kinerja SDM, baik secara kuantitatif (misalnya ROI pelatihan, produktivitas, retensi) maupun kualitatif (seperti felt accountability, engagement, dan dampak sosial-lingkungan).

Data sekunder dikumpulkan dari berbagai jurnal ilmiah, buku teks, laporan penelitian, dan artikel akademik yang diterbitkan dalam jurnal terkemuka, baik dalam bahasa Indonesia maupun internasional.

3. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui pencarian literatur di berbagai basis data akademik seperti Google Scholar, Scopus, JSTOR, dan ScienceDirect. Proses ini bertujuan untuk menemukan artikel-artikel dan buku yang membahas mengenai konsep akuntabilitas holistik, pengelolaan SDM yang berkelanjutan, serta penerapan metrik kinerja yang relevan. Pemilihan literatur didasarkan pada kriteria inklusi, seperti relevansi topik, tahun publikasi (diutamakan 5-10 tahun terakhir), dan sumber yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

4. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis konten. Analisis dilakukan dengan cara mengidentifikasi dan mengkategorikan berbagai tema, konsep, dan ide yang terdapat dalam literatur yang dikaji. Proses analisis melibatkan langkah-langkah berikut:

- a. Kategorisasi: Mengelompokkan informasi berdasarkan topik-topik utama seperti SHRM, HR Analytics, dan akuntabilitas holistik.
- b. Sintesis: Menyusun kesimpulan dari berbagai literatur yang ada untuk membangun pemahaman yang lebih komprehensif mengenai akuntabilitas holistik dalam pengelolaan SDM.
- c. Analisis tematik: Mengidentifikasi pola dan tema yang muncul dalam literatur terkait penerapan akuntabilitas dalam pengelolaan SDM dan dampaknya terhadap organisasi.

5. Validitas dan Keandalan

Keandalan dan validitas dalam penelitian ini dijaga dengan memilih literatur yang telah melalui proses peer review dan diterbitkan di jurnal-jurnal terkemuka. Peneliti juga memastikan bahwa sumber literatur yang digunakan representatif dan relevan dengan topik yang dibahas. Selain itu, kajian ini juga mengacu pada kerangka teori yang sudah mapan dalam bidang pengelolaan SDM, sehingga hasil analisis dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Akuntabilitas holistik dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan paradigma baru yang menekankan pentingnya tanggung jawab menyeluruh, tidak hanya pada hasil akhir pelatihan, tetapi juga pada proses, dampak jangka panjang, dan nilai-nilai sosial yang dihasilkan bagi individu maupun organisasi. Pendekatan ini menggeser fokus dari sekadar evaluasi administratif menuju penilaian yang berbasis nilai (*value-based evaluation*), di mana efektivitas pelatihan diukur melalui kontribusi nyata terhadap peningkatan kompetensi, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi.

Dalam konteks manajemen modern, akuntabilitas holistik menjadi fondasi penting untuk memastikan bahwa investasi dalam pengembangan SDM benar-benar menghasilkan nilai tambah yang sejalan dengan visi strategis organisasi. Hal ini mencakup aspek efisiensi penggunaan sumber daya, keterukuran hasil pembelajaran, serta dampak sosial dan etis yang dihasilkan dari pelaksanaan program pelatihan. Oleh karena itu, penelitian ini menyoroti pentingnya pengembangan metrik dan indikator evaluasi yang mampu menangkap dimensi holistik tersebut secara komprehensif.

Model Kirkpatrick yang Diperluas

Model Kirkpatrick merupakan salah satu model evaluasi pelatihan paling terkenal dan banyak digunakan di berbagai organisasi. Secara tradisional, model ini terdiri atas empat level evaluasi, yakni reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Namun, seiring dengan tuntutan terhadap akuntabilitas yang semakin kompleks, model tersebut kini telah mengalami pengembangan menjadi enam level evaluasi yang lebih komprehensif. Menurut Cheung (2023), pengembangan model Kirkpatrick mencakup dua elemen tambahan yaitu akuntansi aktivitas serta Return on Investment (ROI) atau Return on Expectation (ROE).

Akuntansi aktivitas berfungsi untuk menilai sejauh mana pelatihan yang dilakukan selaras dengan tujuan strategis organisasi. Dalam hal ini, fokusnya bukan hanya pada kegiatan pelatihan itu sendiri, melainkan pada kontribusi pelatihan terhadap perubahan budaya organisasi, peningkatan produktivitas, serta keberhasilan transformasi struktur dan sistem kerja. Dengan demikian, pelatihan tidak lagi dipandang sebagai kegiatan administratif, tetapi sebagai bagian integral dari strategi bisnis jangka panjang.

Sementara itu, Return on Investment (ROI) dan Return on Expectation (ROE) menjadi indikator penting dalam menilai nilai ekonomi dan sosial yang dihasilkan dari pelatihan. ROI mengukur sejauh mana biaya pelatihan menghasilkan pengembalian dalam bentuk peningkatan produktivitas atau

efisiensi kerja, sedangkan ROE lebih menekankan pada nilai non-moneter seperti peningkatan keselamatan kerja, kualitas hubungan antarpegawai, dan reputasi organisasi di mata publik. Penggabungan kedua indikator ini memberikan pandangan yang lebih utuh mengenai dampak pelatihan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Dengan demikian, model Kirkpatrick yang diperluas menawarkan pendekatan evaluasi yang lebih adaptif terhadap kebutuhan organisasi modern yang menuntut transparansi, efektivitas, dan keberlanjutan dalam pengembangan SDM.

Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan menjadi salah satu komponen sentral dalam penerapan akuntabilitas holistik karena kinerja individu merupakan refleksi nyata dari efektivitas program pelatihan. Vuong (2022) melalui hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kolaborasi antara program pelatihan dan sistem evaluasi kinerja dapat memberikan efek positif yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas, motivasi kerja, dan kepuasan karyawan. Pengukuran kinerja yang baik harus mampu menilai bukan hanya pencapaian target kerja, tetapi juga perubahan perilaku, peningkatan kolaborasi, serta komitmen terhadap visi dan misi organisasi.

Dalam implementasinya, pengukuran kinerja yang bersifat holistik melibatkan kombinasi antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif, organisasi dapat menggunakan instrumen seperti Key Performance Indicators (KPI) dan Balanced Scorecard (BSC) untuk mengukur capaian hasil kerja secara objektif. Sementara itu, secara kualitatif, evaluasi dapat dilakukan melalui wawancara, observasi, dan umpan balik 360 derajat untuk menilai dimensi perilaku, komunikasi, dan kepemimpinan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk memahami lebih dalam dampak pelatihan terhadap perubahan sikap dan motivasi karyawan.

Lebih jauh lagi, pengukuran kinerja yang berkelanjutan dapat menjadi alat refleksi bagi manajemen dalam menyesuaikan strategi pelatihan di masa depan. Dengan memahami korelasi antara pelatihan dan peningkatan performa, organisasi dapat memetakan kebutuhan pelatihan baru, memperbaiki metode pembelajaran, serta menciptakan sistem pengembangan karier yang lebih adil dan berorientasi pada hasil. Oleh karena itu, pengukuran kinerja bukan hanya menjadi alat administratif, tetapi juga berperan sebagai fondasi akuntabilitas yang mendukung pembangunan SDM secara strategis dan berkelanjutan.

Analitik Sumber Daya Manusia (HR Analytics)

Dalam era digital dan berbasis data, HR analytics muncul sebagai instrumen penting yang mendukung akuntabilitas holistik dalam pengembangan SDM. Margherita (2022) menjelaskan bahwa HR analytics mencakup proses pengumpulan, pengolahan, dan analisis data terkait aktivitas SDM untuk menghasilkan wawasan strategis yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan. HR analytics tidak hanya mengandalkan data deskriptif, tetapi juga mengembangkan pendekatan diagnostik, prediktif, dan preskriptif yang mampu memberikan rekomendasi kebijakan berdasarkan pola dan tren yang ditemukan.

Dalam praktiknya, HR analytics membantu organisasi untuk memahami efektivitas program pelatihan melalui data yang konkret. Misalnya, dengan menganalisis data tingkat kehadiran, hasil ujian pascapelatihan, dan penilaian supervisor, organisasi dapat menentukan apakah pelatihan benar-benar meningkatkan kompetensi kerja. Selain itu, analitik juga memungkinkan evaluasi berbasis hasil jangka panjang seperti tingkat retensi karyawan, loyalitas terhadap perusahaan, dan kontribusi terhadap inovasi. Dengan cara ini, HR analytics memberikan dasar empiris yang kuat bagi organisasi dalam memastikan bahwa seluruh kegiatan pengembangan SDM benar-benar memberikan dampak strategis.

Lebih dari sekadar alat pengukuran, HR analytics juga berfungsi sebagai mekanisme transparansi organisasi. Data yang dihasilkan dari analisis ini dapat dijadikan bahan laporan kepada manajemen puncak dan pemangku kepentingan, sehingga memperkuat akuntabilitas internal maupun eksternal. Dengan memanfaatkan teknologi digital, organisasi dapat mengintegrasikan hasil analisis HR dengan sistem perencanaan strategis, sehingga keputusan yang diambil menjadi lebih akurat, cepat, dan berbasis bukti.

Dampak Akuntabilitas Holistik terhadap Organisasi

Penerapan akuntabilitas holistik dalam pengembangan SDM memiliki dampak yang luas terhadap berbagai aspek organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pendekatan ini mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih transparan, adaptif, dan berbasis hasil. Organisasi yang menerapkan akuntabilitas holistik cenderung memiliki sistem pelatihan yang lebih efektif karena setiap program dikaitkan langsung dengan tujuan strategis perusahaan. Selain itu, evaluasi yang menyeluruh membantu organisasi mengidentifikasi area perbaikan serta menyesuaikan strategi pengembangan SDM sesuai kebutuhan nyata di lapangan.

Secara internal, akuntabilitas holistik juga mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa proses pelatihan dan penilaian dilakukan secara adil dan transparan, mereka akan lebih terlibat dalam pekerjaan dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Hal ini juga berdampak positif terhadap kinerja tim, karena setiap individu memahami perannya dalam mencapai tujuan bersama. Sementara secara eksternal, penerapan akuntabilitas yang baik meningkatkan reputasi organisasi di mata publik dan pemangku kepentingan. Organisasi yang mampu menunjukkan bukti nyata tentang efektivitas investasi SDM-nya akan mendapatkan kepercayaan yang lebih besar, baik dari mitra kerja, investor, maupun masyarakat luas.

Pembahasan Kritis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas holistik dalam pengembangan SDM sejatinya melampaui dimensi teknis dan administratif; ia berakar pada sebuah kerangka filosofis tentang apa arti bertanggung jawab dalam pengelolaan manusia sebagai aset organisasi. Jika akuntabilitas tradisional seringkali dipahami sebagai rangkaian kewajiban pelaporan berapa banyak pelatihan yang diberikan, berapa banyak peserta, atau skor kepuasan

peserta maka akuntabilitas holistik menuntut transformasi makna: akuntabilitas menjadi sebuah praktik reflektif yang mempertanyakan tujuan, nilai, dan konsekuensi sosial dari setiap intervensi pengembangan. Dalam kerangka ini, evaluasi bukan hanya tentang verifikasi hasil, melainkan proses deliberatif yang menghubungkan tujuan strategis organisasi dengan kesejahteraan individu, etika pelaksanaan, dan dampak jangka panjang terhadap kultur organisasi.

Pendekatan filosofis ini menuntut perubahan perspektif manajemen SDM. Pertama, ia menuntut agar pengukuran dirancang bukan semata untuk memenuhi kebutuhan manajemen puncak atau auditor, melainkan untuk memberi umpan balik yang bermakna bagi pelaku lapangan peserta pelatihan, atasan langsung, dan unit-unit bisnis yang akan menerapkan kompetensi baru. Kedua, ia menuntut adanya refleksi nilai: misalnya, apakah pelatihan yang diberikan memperkuat nilai-nilai integritas dan keselamatan kerja, atau sebaliknya hanya mengejar produktivitas jangka pendek tanpa memperhatikan etika? Dengan kata lain, akuntabilitas holistik menghubungkan aspek teknis pengukuran dengan pertanyaan normatif tentang “kebaikan” yang ingin diwujudkan organisasi melalui pengembangan SDM.

Namun implementasi dari gagasan yang normatif ini tidaklah mudah; sejumlah hambatan praktis muncul yang mempersulit penerapan akuntabilitas holistik dalam berbagai organisasi. Di level organisasi skala kecil dan menengah, kendala paling nyata adalah keterbatasan data dan infrastruktur analitik. Banyak organisasi kecil belum memiliki sistem HRIS atau Learning Management System (LMS) yang terintegrasi, sehingga data kehadiran, hasil pembelajaran, dan kinerja sering tersebar, tidak baku, atau tidak dapat diakses secara real-time. Ketidadaan data yang andal menghalangi kemampuan manajemen untuk melakukan analitik yang bermakna dan untuk menghubungkan intervensi pelatihan dengan outcome organisasi secara meyakinkan. Selain itu, ukuran sampel yang kecil pada organisasi tersebut membuat analisis statistik menjadi kurang robust dan rentan terhadap kesalahan atribusi.

Hambatan kedua bersifat kultural: resistensi terhadap sistem evaluasi terbuka dan takutnya individu terhadap mekanisme pengukuran yang dirasakan sebagai alat pengawasan atau hukuman. Dalam konteks kultur organisasi yang masih mengedepankan “face-saving” atau budaya hierarki yang kaku, kebijakan evaluasi terbuka dapat memicu defensifitas, menurunnya kepercayaan, dan perilaku menghindar. Ketakutan bahwa data pelatihan akan digunakan untuk “menghakimi” individu alih-alih mengembangkan mereka dapat menghalangi partisipasi jujur dan komitmen terhadap proses pembelajaran. Masalah psikologis ini menuntut upaya membangun psychological safety sebagai prasyarat implementasi akuntabilitas yang benar-benar partisipatif.

Hambatan ketiga adalah masalah integrasi antar-fungsi di organisasi. Sering kali departemen pelatihan bekerja terpisah dari unit perencanaan strategis dan manajemen kinerja, sehingga ada kesenjangan antara tujuan pelatihan yang dirancang dan indikator kinerja yang dibutuhkan unit bisnis. Ketidaksinkronan ini menyebabkan pelatihan menjadi aktivitas “terisolasi” yang hasilnya sulit ditautkan ke outcome organisasi yang lebih besar, sehingga sulit membuktikan

nilai investasi (ROI/ROE) secara kredibel. Kesenjangan ini juga tercermin pada perbedaan bahasa pelatihan sering berbicara dalam istilah pembelajaran dan kompetensi, sementara manajemen strategis berbicara dalam istilah revenue, produktivitas, atau kepuasan pelanggan yang memperkaya problem koordinasi.

Selain itu, terdapat tantangan konseptual dan metodologis, yakni masalah atribusi dan waktu. Banyak outcome strategis yang ingin dikaitkan dengan pelatihan bersifat jangka panjang dan dipengaruhi oleh banyak variabel selain pelatihan itu sendiri misalnya perubahan pasar, kebijakan manajemen lain, atau dinamika tim. Mengisolasi pengaruh pelatihan terhadap outcome tertentu therefore memerlukan desain evaluasi yang cermat, seperti eksperimen kuasi, studi longitudinal, atau mixed-methods yang mengkombinasikan data kuantitatif dan kualitatif. Tanpa desain evaluasi yang memadai, klaim akuntabilitas menjadi rapuh dan rentan terhadap kritik bahwa korelasi dibaca sebagai kausalitas.

Menyikapi berbagai tantangan tersebut, diperlukan kebijakan internal yang terstruktur dan multipronged. Pertama, kepemimpinan organisasi harus jelas menunjukkan komitmen: akuntabilitas holistik hanya akan berjalan jika pimpinan memahami dan mengkomunikasikan tujuan nilai yang lebih luas dari pengembangan SDM. Komitmen ini berwujud alokasi sumber daya untuk infrastruktur data, pengembangan kompetensi analitik di fungsi SDM, serta perubahan kebijakan yang mengarahkan integrasi antara perencanaan strategis dan pelatihan. Kedua, perlu dibangun kapasitas literasi data SDM secara sistematis, bukan hanya untuk analis HR tetapi juga untuk manajer lini agar mereka mampu membaca dan menggunakan insight analitik dalam pengambilan keputusan.

Secara praktis, integrasi antara sistem pelatihan dan perencanaan organisasi dapat dilakukan melalui beberapa langkah taktis tanpa harus menunggu transformasi besar-besaran. Pengembangan skema metrik yang aligned dengan strategi organisasi, penerapan dashboard ringkas yang menggabungkan KPI operasional dan indikator pelatihan, serta pembentukan forum lintas-fungsi (cross-functional steering committee) untuk mengevaluasi hasil pelatihan dapat menjadi awal yang efektif. Pendekatan tahap demi tahap, dimulai dari pilot di satu unit atau program, memungkinkan organisasi menguji desain evaluasi, memperbaiki proses pengumpulan data, dan membangun bukti sebelum skala lebih luas.

Di ranah etika dan tata kelola data, organisasi juga harus mengembangkan kebijakan data governance yang jelas mencakup privasi, akses, kepemilikan data, dan mekanisme audit untuk memastikan bahwa HR analytics digunakan secara adil dan dapat dipertanggungjawabkan. Pelaksanaan akuntabilitas holistik yang otentik mensyaratkan keseimbangan antara transparansi dan proteksi hak individu; tanpa tata kelola yang memadai, inisiatif ini berisiko menimbulkan dampak terselubung seperti diskriminasi algoritmik atau praktik pengawasan yang tidak etis.

Akhirnya, pembahasan kritis ini menegaskan bahwa akuntabilitas holistik harus dipandang sebagai perjalanan transformasi organisasi yang memerlukan kombinasi nilai, teknologi, dan praktik manajemen perubahan. Keberhasilan

tidak hanya diukur dari adopsi alat analitik atau jumlah metrik yang diterapkan, melainkan dari kemampuan organisasi untuk merangkul evaluasi sebagai praktik reflektif yang memperbaiki kebijakan dan layanan, memperkuat kesejahteraan pekerja, dan menghasilkan kontribusi sosial yang dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, rekomendasi utama adalah menggabungkan investasi teknis (infrastruktur data dan analitik), penguatan kapasitas manusia (literasi data dan change leadership), serta pembentukan norma dan kebijakan yang menegaskan tujuan nilai organisasi karena hanya dengan sinergi ketiga elemen itu akuntabilitas holistik dapat berfungsi bukan sekadar sebagai jargon, tetapi sebagai praktik nyata yang membawa perubahan positif dan berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Penelitian ini menegaskan bahwa akuntabilitas holistik dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan paradigma baru yang menuntut organisasi untuk melihat tanggung jawab bukan hanya sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai proses reflektif dan strategis yang berorientasi pada nilai, keberlanjutan, dan kesejahteraan. Akuntabilitas holistik mengintegrasikan aspek kuantitatif seperti produktivitas, ROI pelatihan, tingkat retensi, dan efektivitas program dengan dimensi kualitatif seperti felt accountability, keterlibatan karyawan, dukungan manajerial, serta dampak sosial-lingkungan. Dengan demikian, sistem pengukuran kinerja SDM tidak lagi terbatas pada indikator hasil jangka pendek, tetapi menilai sejauh mana praktik SDM berkontribusi terhadap pembelajaran berkelanjutan, inovasi, serta penciptaan nilai strategis bagi organisasi dan masyarakat.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan model Kirkpatrick yang diperluas dapat menjadi alat yang efektif dalam mengevaluasi keberhasilan pelatihan dan pengembangan SDM. Model ini menambahkan dua dimensi penting yakni activity accounting dan Return on Expectation (ROE) yang memungkinkan organisasi menilai kesesuaian pelatihan terhadap tujuan strategis serta dampak sosial dan budaya kerja yang ditimbulkan. Pendekatan evaluasi semacam ini mendorong transparansi dan memperkuat value-based accountability di mana setiap program pelatihan harus mampu menunjukkan kontribusi nyata terhadap peningkatan produktivitas, motivasi, dan inovasi.

Selanjutnya, penelitian menegaskan pentingnya HR Analytics (HRA) sebagai instrumen penguatan akuntabilitas holistik di era digital. HRA memungkinkan organisasi untuk melakukan pengambilan keputusan berbasis data dan memetakan hubungan antara pelatihan, keterlibatan karyawan, serta performa organisasi. Namun demikian, efektivitas HRA sangat bergantung pada tata kelola data, kesiapan teknologi, serta kompetensi analitis staf HR. Oleh karena itu, peneliti menekankan pentingnya data governance yang kuat, perlindungan privasi, dan pembentukan data ethics committee agar praktik analitik SDM tidak hanya akurat secara teknis, tetapi juga etis secara sosial.

Dari sisi psikologis, konsep felt accountability terbukti menjadi faktor penting dalam menjembatani hubungan antara intervensi pelatihan dengan hasil kerja. Ketika akuntabilitas dirasakan sebagai tanggung jawab moral dan bukan

tekanan eksternal, karyawan akan lebih termotivasi untuk berinovasi, berkolaborasi, dan menunjukkan perilaku kerja ekstra-peran (extra-role behavior). Namun, apabila akuntabilitas diterapkan tanpa dukungan psikologis dan kepemimpinan yang empatik, hal ini dapat menimbulkan kelelahan emosional dan menurunkan kesejahteraan. Oleh karena itu, keseimbangan antara tuntutan kinerja dan dukungan emosional menjadi kunci bagi efektivitas akuntabilitas holistik.

Penelitian juga menyoroti pentingnya integrasi antara Sustainable Human Resource Management (SHRM) dan Green HRM (GHRM) sebagai dimensi strategis dalam kerangka akuntabilitas. Praktik HR yang memperhatikan aspek lingkungan dan sosial terbukti mampu meningkatkan employee engagement dan loyalitas organisasi. Indikator keberlanjutan seperti partisipasi dalam inisiatif hijau, kontribusi terhadap ESG goals, dan kesejahteraan karyawan perlu diadopsi dalam sistem metrik organisasi agar pengukuran SDM mencerminkan tanggung jawab sosial dan lingkungan, bukan sekadar efisiensi ekonomi.

Meskipun memiliki potensi besar, penerapan akuntabilitas holistik tidak lepas dari tantangan metodologis dan praktis. Hambatan utama terletak pada keterbatasan infrastruktur data, kurangnya literasi analitik di kalangan praktisi HR, serta resistensi budaya terhadap evaluasi terbuka. Selain itu, masih terdapat celah metodologis seperti ketidakseragaman instrumen pengukuran dan kurangnya penelitian longitudinal yang dapat menilai keberlanjutan dampak program SDM. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan penggunaan pendekatan mixed-method yang menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih utuh dan valid terhadap efektivitas pengembangan SDM.

Dari sudut pandang organisasi, akuntabilitas holistik menghasilkan transformasi budaya kerja menuju transparansi, keadilan, dan pembelajaran berkelanjutan. Organisasi yang menerapkan sistem akuntabilitas holistik menunjukkan tingkat kepercayaan dan motivasi karyawan yang lebih tinggi, hubungan kerja yang lebih sehat, serta reputasi publik yang lebih baik. Implementasi akuntabilitas semacam ini juga memperkuat keselarasan antara strategi HR dengan visi keberlanjutan perusahaan, menciptakan sinergi antara tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan (triple bottom line).

Akhirnya, akuntabilitas holistik bukan hanya sistem pengukuran, melainkan filosofi manajemen SDM yang menyatukan nilai kemanusiaan, etika, dan keberlanjutan. Keberhasilan penerapannya menuntut integrasi tiga aspek utama:

- a. Investasi teknis, meliputi pembangunan infrastruktur data, sistem HR analytics, dan perangkat evaluasi yang valid;
- b. Penguatan kapabilitas manusia, termasuk literasi data, kepemimpinan transformasional, serta budaya reflektif dalam pengambilan keputusan; dan
- c. Pembentukan norma etika dan kebijakan tata kelola, yang memastikan akuntabilitas dijalankan dengan menghormati hak, martabat, dan kesejahteraan setiap individu.

Melalui sinergi antara aspek teknis, manusiawi, dan etis tersebut, akuntabilitas holistik dapat berfungsi sebagai pilar strategis dalam membangun sistem pengelolaan SDM yang berkelanjutan, berkeadilan, dan memberikan nilai nyata bagi organisasi serta masyarakat luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Álvarez-Gutiérrez, F. J., et al. (2022). Human resources analytics: A systematic review from a sustainable management approach. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 129–138. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a18>
- Al Mamun, A. (2024). Socially responsible human resource management for the common good. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com>
- Anshori, M. I., et al. (2023). Digital HR & pengembangan SDM. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/profile/Mochammad-Anshori-2>
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Bahl, K., et al. (2024). Evaluating the effectiveness of training programmes for managerial and non-managerial employees in the banking sector using Kirkpatrick's model. *Palgrave Communications*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02973-y>
- Bassi, L. J., & McMurrer, D. P. (2007). Maximizing your return on people. *Harvard Business Review*, 85(3), 115–123.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Belizón, M. J. (2024). Human resources analytics in practice: A knowledge perspective. Wiley/EMRE. <https://onlinelibrary.wiley.com>
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.003>

- Cheong, M., Chong, W., & Ibrahim, R. (2022). Dancing in Shackles: The Double-Edged Sword Effect of Felt Accountability on Work Outcomes and Individual Well-being. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.904946/full>
- Cheung, V. K. L. (2023). Expanding scope of Kirkpatrick model from training effectiveness review to evidence-informed prioritization management for cricothyroidotomy simulation. *Journal of Education and Practice*, 14(21), 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>
- Dwikurnaningsih, Y., Waruwu, M., & Wardani, K. W. (2022). A combination of context input process product and Kirkpatrick evaluation model to determine the effectiveness of e-training for principals during COVID-19 pandemic. *European Journal of Educational Research*, 11(4), 2087–2100. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.11.4.2087>
- Elias, A., Sanders, K., & Hu, J. (2023). The sustainable human resource practices and employee outcomes link: An HR process lens. *Sustainability*, 15(13). <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/13/10124>
- Espegren, Y. (2023). HR analytics-as-practice: A systematic literature review. *Emerald*. <https://uu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1938163>
- Espegren, Y., & Hugosson, M. (2023). HR analytics-as-practice: A systematic literature review. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 12(5), 83–101. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2022-0131>
- Faisal, S. (2023). Twenty-Years Journey of Sustainable Human Resource Management Research: Bibliometric Analysis. *Governance, Sustainability or Business Journal* (MDPI). <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/6/139>
- Goswami, T. G. (2025). Human resources analytics: A hybrid review. *SAGE Journals*. <https://journals.sagepub.com>
- Gupta, A. (2024). Green human resource management and work engagement: Linking HRM performance attributions. *ScienceDirect*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188824000248>

- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1997). Quality strategy, organizational culture, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 18(3), 199–213. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199703\)18:3<199::AID-SMJ864>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199703)18:3<199::AID-SMJ864>3.0.CO;2-K)
- Kaufman, B. E. (2015). *Theoretical perspectives on work and the employment relationship* (6th ed.). ILR Press.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Kuo, C.-C., Ni, Y.-L., Wu, C.-H., et al. (2022). When can felt accountability promote innovative work behavior? The role of transformational leadership. *Personnel Review*, 51(7). <https://eprints.whiterose.ac.uk/id/eprint/175849/>
- Li, Y., et al. (2022). Dancing in Shackles: The Double-Edged Sword Effect of Felt Accountability on Work Outcomes and Individual Well-being. *Frontiers in Psychology*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9226577/>
- Liang, X., & Li, J. (2024). Sustainable human resource management and employee performance: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*. Xi'an Jiaotong-Liverpool University
- Loscher, G., & Bader, V. (2023). Creating accountability through HR analytics – An audit society perspective. *Human Resource Management Review*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482223000256>
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Journal of Business Research*, 136, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.049>
- Momennasab, M., et al. (2023). Evaluation of the effectiveness of a training programme for surgical airway skills using the Kirkpatrick model. *Nursing Open*, 10(5), 1531–1540. <https://doi.org/10.1002/nop2.1531>
- Natria, D., Samian, & Riantoputra, C. D. (2022). Employee accountability in Indonesia: The role of formalization, managerial monitoring behaviour

and perceived competence. PLoS One.

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9757594/>

Noe, R. A. (2017). Employee training and development (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Paul, S. (2024). Training effectiveness evaluation: Advancing a Kirkpatrick model. Human Resource Development International / Elsevier. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014971892400096X>

Peretz, H. (2024). Sustainable human resource management and employees' performance: The impact of national culture. Sustainability, 16(17). <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/17/7281>

Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2007). Measuring ROI in learning & development: Case studies from global organizations. International Journal of Training and Development, 11(2), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00247.x>

Sadeghi, S. (2024). Employee well-being in the age of AI. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2412.04796>

Sakib, M. N. (2025). A twenty-two-year journey of sustainable human resource management research: Bibliometric analysis. Future Business Journal. <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-025-00608-5>

Saxena, S. (2020). Kirkpatrick model as evaluation training program for employees. International Journal of Management and Applied Research, 7(1), 1-10. <https://doi.org/10.18646/2056.71.20-001>

Stewart, V. R., et al. (2023). A relational view of team accountability. IDEAS/RePEc.

Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. Annual Review of Psychology, 43(1), 399-441. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151>

- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.02>
- Vuong, T. D. N. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: A systematic review. *Sustainability*, 14(21), 14017.
<https://doi.org/10.3390/su142114017>
- Wulandari, A., Arvi, I., Iqbal, Tyas, K., Kurniawan, R., & Anshori, M. I. (2023). Digital HR: Digital transformation in increasing productivity in the work environment. *E-Jurnal Politeknik Pratama*.
<https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/jupiman/article>