Indonesian Journal of Economic & Management Sciences (IJEMS)
Vol. 3, No. 6, 2025: 833-848

Limitations of Human Resource Development (HRD): An Analysis of the Role of Economics and Ethics in Improving Organizational Performance

Yunita Agustini[1*], Supardi[2], Errin Silmy Maulida[3], Mochammad Isa Anshori[4]
Universitas Trunojoyo Madura
Corresponding Author: Yunita Agustini
yntagstnnita7073@gmail.com

A R T I C L E I N F O

Keywords: Human Resource Development, Organizational Ethics, Economic Role, HRD Limitations, Strategic Moral Partner

Received : 10 October
Revised : 15 November
Accepted: 30 December

©2025 Agustini, Supardi, Maulida, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional.

A B S T R A C T

This study aims to analyze the limitations of the role of Human Resource Development (HRD) in balancing economic demands and ethical responsibilities in modern organizations. The research method used is a qualitative-descriptive approach with the Systematic Literature Review (SLR) technique combined with comparative case study analysis on several global and national companies, such as Foxconn, Nokia, Adobe, and digital startups in Indonesia. The results of a study of 20 international journals and 10 scientific papers by Mochammad Isa Anshori show that HRD still faces three main forms of limitations, namely structural, moral, and strategic competence limitations. HRD is often positioned as a cost center, not a value creator, so its moral and strategic functions are marginalized by the orientation of financial efficiency. In addition, the pressure of a hierarchical organizational culture and lack of ethical leadership make it difficult for HRD to carry out its role as a guardian of employee welfare. This research emphasizes the need to strengthen the concept of Strategic Moral Partner, namely the role of HRD that balances economic and human values through ethical, data-based, and sustainability decision-making. Thus, future HRD is expected to be the main driver in creating a competitive and socially just organization

Keterbatasan Human Resource Development (HRD): Analisis Peran Ekonomi dan Etika dalam Peningkatan Kinerja Organisasi

Yunita Agustini[1*], Supardi[2], Errin Silmy Maulida[3], Mochammad Isa Anshori[4]
Universitas Trunojoyo Madura
Corresponding Author: Yunita Agustini
yntagstnnita7073@gmail.com

A R T I C L E I N F O

Kata Kunci: Human Resource Development, Etika Organisasi, Peran Ekonomi, Keterbatasan HRD, Strategic Moral Partner

Received : 10 October
Revised : 15 November
Accepted: 30 December

©2025 Agustini, Supardi, Maulida, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional.

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterbatasan peran Human Resource Development (HRD) dalam menyeimbangkan antara tuntutan ekonomi dan tanggung jawab etika dalam organisasi modern. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif-deskriptif dengan teknik *Systematic Literature Review* (SLR) yang dipadukan dengan analisis studi kasus komparatif pada beberapa perusahaan global dan nasional, seperti Foxconn, Nokia, Adobe, serta startup digital di Indonesia. Hasil kajian terhadap 20 jurnal internasional dan 10 karya ilmiah Mochammad Isa Anshori menunjukkan bahwa HRD masih menghadapi tiga bentuk keterbatasan utama, yaitu keterbatasan struktural, moral, dan kompetensi strategis. HRD sering kali diposisikan sebagai *cost center*, bukan *value creator*, sehingga fungsi moral dan strategisnya terpinggirkan oleh orientasi efisiensi finansial. Selain itu, tekanan budaya organisasi yang hierarkis dan kurangnya kepemimpinan etis menyebabkan HRD sulit menjalankan peran sebagai penjaga kesejahteraan karyawan. Penelitian ini menegaskan perlunya penguatan konsep *Strategic Moral Partner*, yaitu peran HRD yang menyeimbangkan nilai ekonomi dan nilai kemanusiaan melalui pengambilan keputusan yang berbasis etika, data, dan keberlanjutan. Dengan demikian, HRD masa depan diharapkan mampu menjadi penggerak utama dalam menciptakan organisasi yang berdaya saing sekaligus berkeadilan sosial

PENDAHULUAN

Perubahan paradigma dalam fungsi Human Resource Development (HRD) merupakan salah satu transformasi paling signifikan dalam sejarah manajemen modern. Fungsi HRD yang pada awalnya berperan administratif kini menjadi salah satu pilar strategis organisasi. Pada masa awal perkembangannya, HRD hanya difokuskan pada administrasi personalia seperti penggajian, pencatatan absensi, dan kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan. Namun, seiring dengan meningkatnya kompleksitas bisnis global, HRD berevolusi menjadi fungsi yang berorientasi strategis dengan tanggung jawab dalam mengelola talenta, mengembangkan kompetensi, dan memperkuat budaya organisasi. Konsep Strategic Human Resource Management (SHRM) muncul sebagai respon atas kebutuhan untuk mengintegrasikan strategi SDM dengan strategi bisnis secara keseluruhan (Wright & McMahan, 1992). Dalam konteks globalisasi dan digitalisasi, HRD tidak lagi dapat beroperasi secara konvensional; ia dituntut untuk menjadi inovatif, adaptif, dan berorientasi masa depan.

Memasuki era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0, peran HRD semakin krusial dan multidimensional. HRD tidak hanya berperan dalam pengelolaan karyawan, tetapi juga dalam mengorkestrasi transformasi digital, mengelola kompetensi kritikal, serta menanamkan nilai-nilai organisasi dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks dan terdisrupsi oleh teknologi. Transformasi digital telah membawa perubahan mendasar dalam cara organisasi mengelola sumber daya manusianya, mulai dari rekrutmen berbasis data hingga pelatihan melalui kecerdasan buatan (AI). Dalam konteks ini, HRD berperan sebagai *strategic enabler* yang memastikan bahwa kompetensi manusia selaras dengan kebutuhan bisnis berbasis teknologi (Ulrich, 2017). Namun, di balik tuntutan tersebut, HRD juga menghadapi tantangan besar: tekanan untuk menunjukkan kontribusi nyata terhadap kinerja finansial perusahaan. Akibatnya, HRD kerap dipandang sebagai cost center yang harus efisien, bukan sebagai value creator yang menghasilkan nilai jangka panjang bagi organisasi (Cascio & Boudreau, 2016).

Pandangan HRD sebagai unit biaya sering kali membatasi ruang geraknya dalam menciptakan inovasi yang berorientasi manusia. Dalam banyak organisasi, keberhasilan HRD masih diukur melalui indikator efisiensi seperti penghematan biaya pelatihan, penurunan tingkat turnover, dan percepatan proses rekrutmen. Padahal, efektivitas HRD yang sejati tidak hanya terletak pada penghematan, tetapi pada kemampuannya menciptakan modal manusia (human capital) yang berdaya saing tinggi. Ketika fokus organisasi bergeser terlalu kuat ke arah efisiensi finansial, nilai-nilai kemanusiaan seperti keadilan, kesejahteraan, dan pengembangan karier karyawan sering kali diabaikan. Dalam konteks ini, HRD berisiko kehilangan esensinya sebagai fungsi yang seharusnya menyeimbangkan kepentingan bisnis dengan nilai-nilai etika dan kesejahteraan manusia (Greenwood, 2013). Oleh karena itu, perlu ada pendekatan baru yang mampu memadukan efisiensi ekonomi dengan kepekaan moral dalam pengambilan keputusan HRD.

Selain persoalan ekonomi, HRD juga menghadapi tekanan etis yang kompleks dan berlapis. HRD memiliki tanggung jawab moral yang besar karena berinteraksi langsung dengan kehidupan dan kesejahteraan karyawan. Dalam situasi restrukturisasi atau krisis ekonomi, HRD sering kali berada di tengah-tengah konflik antara kepentingan perusahaan untuk bertahan dan hak-hak karyawan yang harus dilindungi. Ketika HRD dipaksa untuk menjalankan kebijakan pemutusan hubungan kerja (PHK) massal atau pengurangan tunjangan tanpa pertimbangan sosial yang memadai, muncul dilema etika yang mendalam. HRD dituntut untuk tetap loyal kepada perusahaan, tetapi juga memiliki tanggung jawab moral terhadap karyawan yang terdampak. Dalam teori etika deontologis, seperti yang dikemukakan oleh Kant, tindakan yang benar bukan ditentukan oleh hasil, tetapi oleh kewajiban moral itu sendiri. Maka, dalam konteks HRD, tanggung jawab etis harus ditempatkan sejajar dengan kepentingan ekonomi.

Fenomena dilema etika ini telah banyak diidentifikasi dalam penelitian internasional. Salah satu contoh paling menonjol adalah kasus Foxconn di Tiongkok, perusahaan manufaktur besar yang menjadi pemasok utama bagi merek teknologi global seperti Apple. Studi Chan, Pun, dan Selden (2013) menunjukkan bahwa kebijakan kerja ekstrem yang diberlakukan demi efisiensi produksi telah menimbulkan tragedi sosial di kalangan pekerja, termasuk kasus depresi dan bunuh diri. Dalam kasus ini, HRD dinilai gagal berperan sebagai penjaga nilai-nilai kemanusiaan karena lebih menuruti tekanan produktivitas daripada memperhatikan kesejahteraan tenaga kerja. Kasus lain yang tak kalah penting adalah Nokia di Finlandia, di mana restrukturisasi besar-besaran tanpa perencanaan HRD yang inklusif mengakibatkan hilangnya ribuan pekerjaan dan menurunnya moral karyawan (Lamberg et al., 2019). Kedua kasus tersebut memperlihatkan bahwa kegagalan HRD dalam menjaga keseimbangan antara efisiensi ekonomi dan tanggung jawab moral dapat merusak reputasi organisasi dalam jangka panjang.

Keterbatasan HRD dalam konteks etika juga muncul akibat lemahnya otonomi kelembagaan. Dalam banyak organisasi, HRD tidak memiliki posisi yang cukup kuat untuk menolak kebijakan manajemen yang tidak manusiawi. Fungsi HRD sering kali direduksi menjadi pelaksana teknis yang hanya menjalankan keputusan strategis tanpa terlibat dalam perumusannya. Studi Greenwood (2013) menegaskan bahwa kondisi ini menciptakan paradoks moral bagi HRD di satu sisi ia diharapkan menjadi advokat bagi karyawan, tetapi di sisi lain harus patuh pada kepentingan pemegang saham. Dalam konteks ini, HRD sering kali kehilangan independensi etisnya, dan akibatnya gagal menjadi jembatan yang efektif antara kepentingan bisnis dan nilai-nilai kemanusiaan. Hal inilah yang kemudian memperkuat stigma bahwa HRD bukanlah pelindung karyawan, melainkan alat manajemen untuk melaksanakan kebijakan yang tidak selalu adil.

Kondisi di Indonesia juga mencerminkan tantangan serupa. Dalam beberapa tahun terakhir, industri digital dan startup mengalami pertumbuhan yang cepat sekaligus rentan. Fenomena layoff massal pada tahun 2022 yang melanda banyak perusahaan teknologi menunjukkan bagaimana HRD berada

dalam posisi sulit. Laporan Katadata (2022) mengungkapkan bahwa ribuan pekerja kehilangan pekerjaan akibat penurunan investasi dan perubahan strategi bisnis. HRD di perusahaan-perusahaan tersebut sering kali tidak memiliki wewenang untuk menegosiasikan kebijakan yang lebih manusiawi, karena keputusan berada di tangan investor atau manajemen puncak. Dalam kasus ini, HRD menjadi sekadar eksekutor kebijakan yang diarahkan oleh kepentingan ekonomi semata. Hal ini menunjukkan lemahnya kapasitas HRD dalam memainkan peran etis, yang seharusnya menjadi bagian integral dari tanggung jawab profesionalnya.

Selain faktor struktural dan finansial, keterbatasan HRD juga diperkuat oleh aspek budaya organisasi dan kepemimpinan. Di banyak perusahaan, terutama di Asia, budaya hierarkis menyebabkan keputusan strategis sangat tersentralisasi di tingkat atas. HRD sering kali tidak dilibatkan dalam diskusi strategis sejak awal, melainkan hanya diundang untuk melaksanakan kebijakan setelah keputusan diambil. Menurut penelitian Anshori (2024), pola ini menyebabkan HRD kehilangan pengaruhnya dalam proses pengambilan keputusan, padahal keterlibatannya sangat penting untuk memastikan keseimbangan antara kepentingan ekonomi dan nilai kemanusiaan. Kurangnya keberanian moral (moral courage) dari praktisi HRD untuk menolak kebijakan yang tidak etis juga menjadi masalah yang signifikan. Oleh karena itu, penguatan kompetensi etis dan kepemimpinan moral dalam HRD menjadi kebutuhan mendesak di era modern.

Lebih jauh, dilema antara efisiensi ekonomi dan tanggung jawab moral menunjukkan bahwa HRD tidak dapat hanya mengandalkan pendekatan rasional-instrumental dalam menjalankan fungsinya. HRD perlu mengintegrasikan dimensi etika, sosial, dan psikologis dalam setiap keputusan manajerial. Dalam konteks teori Stakeholder (Freeman, 1984), karyawan merupakan pemangku kepentingan utama yang keberadaannya harus dijaga melalui kebijakan yang adil dan transparan. Oleh karena itu, keberhasilan HRD bukan hanya diukur dari kontribusi terhadap profitabilitas, tetapi juga dari kemampuannya menciptakan kesejahteraan dan keadilan bagi seluruh anggota organisasi. Dengan demikian, HRD modern harus memainkan peran ganda: sebagai strategic partner yang mendukung efisiensi ekonomi, sekaligus sebagai ethical guardian yang menjaga nilai-nilai kemanusiaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Human Resource Development (HRD)

Menurut definisi klasik dari Nadler (1984), Human Resource Development (HRD) adalah proses sistematis yang melibatkan pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karier untuk meningkatkan kapasitas individu dan organisasi. HRD berfungsi untuk mengintegrasikan potensi manusia dengan kebutuhan organisasi agar tercapai efektivitas kerja yang optimal. Garavan (2007) menambahkan bahwa HRD bukan hanya aktivitas pelatihan teknis, tetapi strategi pembelajaran organisasi yang mencakup pengembangan budaya, pembelajaran berkelanjutan, dan inovasi.

Dalam konteks modern, Ulrich (2017) mendefinisikan HRD sebagai fungsi strategis yang bertanggung jawab membangun kemampuan adaptif organisasi di tengah perubahan teknologi dan globalisasi. HRD kini tidak lagi sebatas unit administrasi, melainkan strategic partner yang mendukung transformasi bisnis. Di Indonesia, Anshori dan Lisan (2024) menyatakan bahwa HRD berperan penting dalam menyiapkan tenaga kerja yang mampu beradaptasi dengan era Society 5.0 melalui pengembangan kompetensi digital, analitik, dan kolaboratif. Dengan demikian, HRD dapat diartikan sebagai sistem pembelajaran organisasi yang berorientasi pada peningkatan nilai manusia sekaligus efektivitas organisasi jangka panjang.

Pengertian Keterbatasan HRD

Keterbatasan HRD mengacu pada segala hambatan struktural, finansial, maupun moral yang menghalangi HRD menjalankan fungsinya secara optimal (Greenwood, 2013). Dalam literatur manajemen strategis, keterbatasan ini muncul karena HRD sering diposisikan bukan sebagai value creator melainkan cost center (Cascio & Boudreau, 2016). Tekanan efisiensi dan pembuktian Return on Investment (ROI) sering kali membatasi kemampuan HRD untuk berinovasi dan berfokus pada pengembangan manusia.

Selain keterbatasan ekonomi, HRD juga mengalami keterbatasan etis ketika dilema antara profitabilitas dan kesejahteraan karyawan muncul. HRD kerap tidak memiliki otonomi dalam menolak kebijakan yang tidak adil, misalnya dalam kasus PHK massal atau restrukturisasi sepihak (Greenwood, 2013; Legge, 2005). Di Indonesia, Anshori dan Sulistiarini (2025) menemukan bahwa banyak HRD di perusahaan teknologi masih terjebak pada peran administratif, sehingga sulit menjalankan fungsi moralnya dalam menjaga kesejahteraan psikologis karyawan. Jadi, keterbatasan HRD dapat dipahami sebagai kesenjangan antara idealitas peran strategis dan realitas implementasi di lapangan akibat tekanan ekonomi dan moral.

Pengertian Peran Ekonomi HRD

Peran ekonomi HRD mencakup kontribusi HRD terhadap pencapaian efisiensi, produktivitas, dan keberlanjutan finansial organisasi. Menurut Cascio dan Boudreau (2016), HRD berperan penting dalam menciptakan nilai ekonomi melalui peningkatan kompetensi, pengurangan turnover, dan optimalisasi kinerja karyawan. Dalam kerangka Resource-Based View (Barney, 1991), HRD berfungsi membentuk human capital yang unik dan sulit ditiru sehingga menjadi sumber keunggulan kompetitif jangka panjang. Namun, peran ekonomi HRD juga diukur dari kemampuannya menyesuaikan strategi pengembangan manusia dengan tujuan bisnis, termasuk efisiensi biaya dan peningkatan ROI (Paauwe & Boselie, 2005).

Studi Anshori (2024) memperkuat pandangan ini dengan menunjukkan bahwa HRD di perusahaan Indonesia harus mampu menunjukkan kontribusi ekonomi yang terukur agar diakui secara strategis oleh manajemen. Misalnya, melalui people analytics dan sistem evaluasi berbasis data yang mampu mengaitkan pelatihan dengan peningkatan produktivitas. Namun, jika fokus berlebihan pada nilai ekonomi, HRD berisiko kehilangan orientasi

kemanusiaannya. Oleh sebab itu, peran ekonomi HRD harus diseimbangkan dengan tanggung jawab etika agar fungsi strategisnya tidak berubah menjadi alat efisiensi semata.

Pengertian Peran Etika HRD

Peran etika HRD mengacu pada tanggung jawab moral HRD untuk memastikan bahwa kebijakan organisasi menghormati martabat, keadilan, dan kesejahteraan karyawan. De George (1999) menyebut etika bisnis sebagai sistem nilai yang mengatur perilaku organisasi dalam relasinya dengan manusia. Dalam konteks HRD, peran etika melibatkan penerapan prinsip keadilan prosedural, transparansi komunikasi, serta penghormatan terhadap hak-hak karyawan dalam proses manajerial. Greenwood (2013) menegaskan bahwa HRD adalah agen moral yang bertugas menjaga keseimbangan antara tuntutan ekonomi dan nilai-nilai kemanusiaan.

Dalam praktiknya, dilema etika HRD muncul ketika kebijakan manajemen, seperti efisiensi tenaga kerja atau restrukturisasi, bertentangan dengan kepentingan karyawan. HRD dituntut memiliki moral courage untuk menegaskan nilai keadilan di tengah tekanan ekonomi (Legge, 2005). Anshori dan Az-Zahroh (2024) menambahkan bahwa dalam konteks Indonesia, HRD sering menghadapi kendala budaya organisasi yang hierarkis, di mana keputusan etis berada sepenuhnya di tangan manajemen puncak. Oleh karena itu, peran etika HRD harus diperkuat melalui pengembangan ethical leadership, pelatihan kesadaran moral, dan pembentukan budaya organisasi yang inklusif.

Pengertian Peran Strategis HRD

Peran strategis HRD merujuk pada kemampuannya menyelaraskan kebijakan pengembangan SDM dengan strategi bisnis jangka panjang (Ulrich, 1997). HRD tidak lagi hanya menjadi pelaksana administratif, tetapi mitra strategis (strategic partner) yang terlibat langsung dalam perumusan dan implementasi visi organisasi. Peran ini menuntut integrasi antara data SDM, analisis kompetensi, serta transformasi budaya organisasi untuk mendukung inovasi dan keberlanjutan (Boxall & Purcell, 2016).

Menurut Anshori (2023), HRD di era digital harus menjadi agen perubahan yang mampu menjembatani kepentingan manajemen dan karyawan. Namun, keterbatasan struktur, kurangnya legitimasi, serta tekanan ekonomi sering membuat HRD sulit mencapai posisi strategis tersebut. Karena itu, HRD modern harus memperkuat kapabilitas analitik, komunikasi, dan kepemimpinan etis untuk memperoleh kepercayaan manajemen dan karyawan secara seimbang.

Pengertian Keterbatasan Etika dan Ekonomi HRD

Keterbatasan ekonomi dan etika HRD sering kali bersinggungan dan saling memperkuat. Dalam kondisi tekanan pasar dan tuntutan efisiensi, HRD terjebak dalam dilema antara loyalitas terhadap organisasi dan tanggung jawab terhadap karyawan. Greenwood (2013) menggambarkan fenomena ini sebagai moral ambivalence—ketidakmampuan HRD untuk memilih antara keadilan dan profitabilitas. Sementara itu, Cascio & Boudreau (2016) menyoroti bahwa

keterbatasan ekonomi mendorong organisasi untuk menilai kinerja HRD berdasarkan metrik finansial, bukan nilai sosial.

Penelitian Anshori dan Sulistiarini (2025) mengonfirmasi bahwa dilema ini sangat nyata di perusahaan Indonesia yang sedang melakukan digitalisasi HR. Ketika sistem HR digital diimplementasikan hanya untuk efisiensi, aspek humanistik HRD semakin terpinggirkan. Oleh sebab itu, solusi konseptual yang diusulkan dalam banyak literatur adalah penerapan ethical agility kemampuan HRD menyeimbangkan keputusan berbasis data dengan nilai moral (Lowry, 2017; Anshori, 2024). Dengan pandangan ini, HRD modern harus menjadi jembatan antara rasionalitas ekonomi dan kemanusiaan, bukan korban dari keduanya.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan metode tinjauan literatur sistematis (systematic literature review) yang dipadukan dengan analisis studi kasus komparatif. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bukan untuk menguji hipotesis, melainkan untuk memahami secara mendalam keterbatasan peran Human Resource Development (HRD) dalam menyeimbangkan tuntutan ekonomi dan etika di berbagai organisasi. Kajian literatur digunakan untuk mengidentifikasi dan mensintesis hasil penelitian terdahulu yang relevan, sementara studi kasus digunakan untuk memperkuat analisis empiris melalui contoh nyata seperti Foxconn, Nokia, Adobe, PT Hirose Electric Indonesia, dan beberapa startup digital di Indonesia.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari 20 jurnal internasional yang diperoleh dari database Scopus, ScienceDirect, dan Emerald Insight, serta 10 karya ilmiah dari Mochammad Isa Anshori yang membahas manajemen sumber daya manusia, etika organisasi, dan transformasi HRD di era Society 5.0. Pemilihan artikel dilakukan dengan mengikuti prosedur Systematic Literature Review (SLR) berdasarkan model PRISMA, yang meliputi proses identifikasi, penyaringan, evaluasi, dan seleksi artikel yang relevan dengan topik. Selain itu, data sekunder berupa laporan tahunan perusahaan, kebijakan HR, serta publikasi media digunakan untuk memperkaya analisis kontekstual.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik (thematic analysis) untuk mengidentifikasi pola dan tema utama yang muncul dari literatur dan studi kasus. Langkah-langkah analisis meliputi pembacaan mendalam, pengkodean data, pembentukan tema, dan interpretasi hasil sesuai teori yang digunakan. Penelitian ini mengintegrasikan tiga kerangka teoretis utama: Resource-Based View untuk menjelaskan kontribusi ekonomi HRD, Stakeholder Theory untuk memahami tanggung jawab etika, dan Ulrich's Model of HR Roles untuk melihat posisi strategis HRD dalam organisasi. Pendekatan ini membantu menafsirkan bagaimana HRD sering kali mengalami keterbatasan ketika dihadapkan pada tekanan efisiensi ekonomi dan tanggung jawab moral terhadap karyawan.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan validasi pakar, dengan membandingkan hasil kajian akademik, data empiris perusahaan, dan pemikiran para ahli termasuk karya Anshori (2024) yang menekankan pentingnya integrasi etika dalam kebijakan HRD digital. Seluruh proses analisis

dilakukan secara transparan melalui dokumentasi tahapan penelitian sehingga dapat ditelusuri ulang. Pendekatan metodologis ini memungkinkan penelitian untuk menggambarkan keterbatasan HRD secara komprehensif dari sisi ekonomi dan etika, serta menawarkan pemahaman konseptual bahwa HRD harus berperan sebagai strategic moral partner yang mampu menjaga keseimbangan antara nilai bisnis dan nilai kemanusiaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Hasil Kajian

Berdasarkan hasil analisis terhadap 20 jurnal internasional dan 10 karya ilmiah Mochammad Isa Anshori, ditemukan bahwa peran Human Resource Development (HRD) dalam organisasi modern mengalami perkembangan signifikan, namun masih menghadapi keterbatasan ekonomi dan etika yang kompleks. HRD kini dituntut menjadi mitra strategis yang mampu menyeimbangkan orientasi bisnis dengan nilai kemanusiaan, tetapi tekanan terhadap efisiensi finansial membuat fungsi moral HRD sering kali terpinggirkan. Menurut Cascio dan Boudreau (2016), HRD idealnya berfungsi sebagai value creator, namun banyak organisasi masih memperlakukannya sebagai cost center. Hal ini sejalan dengan pandangan Anshori (2024) yang menyebutkan bahwa di Indonesia, fungsi HRD sering kali tidak memiliki kekuatan kelembagaan yang cukup untuk menjalankan peran etis di tengah tekanan ekonomi dan digitalisasi

Keterbatasan HRD dari Perspektif Ekonomi

Keterbatasan HRD dalam dimensi ekonomi ditandai oleh ketergantungan organisasi terhadap ukuran efisiensi jangka pendek, seperti return on investment (ROI) pelatihan atau pengurangan biaya tenaga kerja. Becker dan Huselid (2006) menjelaskan bahwa pengukuran sempit terhadap kinerja HRD hanya dari aspek finansial menyebabkan distorsi dalam perencanaan jangka panjang pengembangan SDM. Wright dan Nishii (2013) menambahkan bahwa organisasi sering gagal melihat dampak strategis dari pengembangan manusia terhadap inovasi dan ketahanan organisasi. Di sisi lain, Anshori (2025) menegaskan bahwa banyak perusahaan di Indonesia menilai HRD dari hasil ekonomis instan seperti produktivitas sesaat, bukan pada penciptaan nilai jangka panjang. Hal ini menyebabkan HRD kehilangan peran sebagai penggerak pembelajaran organisasi dan lebih menjadi pelaksana efisiensi manajerial.

Cascio dan Boudreau (2016) menyebut fenomena ini sebagai "HR paradox", di mana HRD dituntut untuk berperan strategis, tetapi tidak diberi ruang atau sumber daya untuk membuktikan kontribusinya. Hasil literatur menunjukkan bahwa organisasi yang menilai HRD hanya dari sisi ekonomi cenderung gagal menciptakan loyalitas dan komitmen karyawan, sebagaimana ditemukan oleh Garavan (2007) dalam penelitiannya pada perusahaan multinasional Eropa. Anshori dan Sulistiarini (2025) memperkuat temuan ini di konteks lokal, menunjukkan bahwa HRD di perusahaan manufaktur Indonesia sering dipaksa menekan biaya pelatihan untuk memenuhi target efisiensi, walaupun berdampak negatif terhadap motivasi dan moral tenaga kerja.

Keterbatasan HRD dari Perspektif Etika

Dari dimensi etika, HRD sering kali mengalami dilema moral akibat benturan antara kepentingan manajemen dan kesejahteraan karyawan. Greenwood (2013) menjelaskan bahwa HRD memiliki tanggung jawab moral sebagai moral agent dalam organisasi, namun kenyataannya fungsi ini sulit dijalankan ketika HRD tidak memiliki otonomi pengambilan keputusan. Legge (2005) menambahkan bahwa HRD berada di posisi "ganda"—di satu sisi dituntut membela hak karyawan, namun di sisi lain harus melaksanakan keputusan manajemen yang bisa merugikan pekerja.

Kasus Foxconn di Tiongkok (Chan et al., 2013) merupakan contoh nyata di mana HRD gagal menjaga keseimbangan etika akibat tekanan produksi dan tuntutan efisiensi ekstrem. Dalam kasus ini, fokus pada target ekonomi menyebabkan terjadinya krisis moral yang berujung pada penurunan kesejahteraan psikologis karyawan. Studi Anshori dan Az-Zahroh (2024) mengonfirmasi bahwa dilema serupa juga terjadi di Indonesia, khususnya pada perusahaan dengan struktur hierarkis tinggi. HRD sering kali hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan tanpa kapasitas untuk menolak keputusan yang tidak adil secara moral.

Lebih lanjut, Anshori (2023) menjelaskan bahwa di banyak organisasi Indonesia, etika HRD masih dianggap sebagai persoalan sekunder. Padahal, HRD memiliki peran penting dalam menciptakan organizational justice, yaitu rasa keadilan dan kepercayaan yang menjadi fondasi budaya kerja berkelanjutan. Kegagalan dalam menjaga keadilan ini dapat menyebabkan meningkatnya turnover intention dan menurunnya reputasi organisasi.

Dampak Digitalisasi terhadap Peran HRD

Era digital membawa perubahan besar terhadap fungsi HRD. Ulrich (2017) dan Garavan (2007) menegaskan bahwa HRD harus bertransformasi menjadi change agent yang mampu mengintegrasikan teknologi dan nilai kemanusiaan. Namun, temuan dari Paauwe & Boselie (2005) menunjukkan bahwa digitalisasi juga memperluas kesenjangan etis, terutama ketika teknologi HR digunakan secara mekanistik tanpa mempertimbangkan nilai moral.

Sistem seperti People Analytics dan AI-based HR Decision Systems sering dipakai untuk memprediksi kinerja, promosi, atau PHK tanpa mempertimbangkan aspek psikologis dan sosial. Lowry (2017) menyebut hal ini sebagai bentuk "ethical displacement", di mana keputusan manusia digantikan oleh algoritma tanpa tanggung jawab moral yang jelas. Anshori (2024) menemukan bahwa digitalisasi HRD di Indonesia masih berorientasi pada efisiensi, bukan pada nilai kemanusiaan. Banyak perusahaan fokus pada otomasi data karyawan, tetapi belum membangun kerangka etika digital yang memadai. Akibatnya, HRD kehilangan identitas humanistiknya dan semakin sulit memainkan peran moral dalam organisasi.

Studi Kasus Implementatif HRD: Global dan Nasional

Analisis terhadap beberapa studi kasus memperkuat hasil literatur tersebut. Pada Nokia di Finlandia, penelitian oleh Vuori dan Huy (2016) menunjukkan bahwa restrukturisasi besar-besaran tanpa komunikasi empatik menurunkan kepercayaan karyawan dan memperlemah budaya organisasi. Di sisi lain, Adobe Systems menjadi contoh positif bagaimana HRD dapat menggabungkan etika dan ekonomi melalui reformasi sistem evaluasi kinerja yang lebih manusiawi (continuous feedback system), sebagaimana dijelaskan oleh Garavan & McGuire (2010).

Dalam konteks nasional, PT Hirose Electric Indonesia berhasil meningkatkan daya saing melalui digitalisasi HR, namun penelitian Anshori & Sulistiarini (2025) mencatat bahwa HRD masih belum memiliki otonomi untuk mengatur kesejahteraan pekerja di bawah tekanan investor. Kasus startup Indonesia juga menunjukkan pola serupa: HRD sering hanya menjadi pelaksana kebijakan pengurangan tenaga kerja tanpa memiliki pengaruh strategis dalam pengambilan keputusan etis. Hal ini menegaskan lemahnya kapasitas moral HRD dalam menghadapi kekuatan ekonomi global dan tekanan internal perusahaan.

Keterbatasan Kompetensi dan Struktur HRD

Selain aspek ekonomi dan etika, hasil kajian menunjukkan adanya keterbatasan kompetensi strategis HRD. Garavan (2007) menekankan bahwa HRD modern membutuhkan kombinasi kemampuan analitik, komunikasi, dan kepemimpinan etis. Namun, banyak praktisi HRD masih berfokus pada urusan administratif dan kepatuhan hukum ketenagakerjaan. Anshori (2025) menambahkan bahwa pendidikan dan pelatihan HR di Indonesia masih minim dalam aspek strategic leadership dan ethical decision-making.

Struktur organisasi juga menjadi penghambat. Guest (2011) menyebut bahwa HRD di negara berkembang sering kali ditempatkan pada posisi subordinat dalam hierarki perusahaan, sehingga tidak memiliki pengaruh terhadap kebijakan strategis. Kondisi ini membuat HRD sulit berperan sebagai strategic partner. Temuan ini sejalan dengan penelitian Anshori (2023) yang mengungkapkan bahwa HRD Indonesia cenderung berada di posisi administratif, bukan pada lingkar pengambil keputusan. Akibatnya, HRD tidak memiliki kapasitas untuk menjalankan fungsi moral maupun ekonominya secara optimal.

Integrasi Ekonomi dan Etika dalam HRD Modern

Meskipun berbagai keterbatasan muncul, hasil kajian juga menunjukkan peluang besar bagi HRD untuk mengintegrasikan logika ekonomi dengan nilai etika. Berdasarkan teori Resource-Based View (Barney, 1991) dan Stakeholder Theory (Freeman, 1984), HRD dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan jika mampu membangun sistem pengelolaan manusia yang berkeadilan dan beretika. Greenwood (2013) menegaskan bahwa etika tidak bertentangan dengan efisiensi, melainkan memperkuat legitimasi sosial organisasi.

Anshori (2024–2025) mengusulkan konsep Strategic Moral Partner, yaitu HRD yang berperan sebagai penjaga keseimbangan antara profitabilitas dan kemanusiaan. HRD yang beretika bukan berarti menolak efisiensi, tetapi memastikan bahwa setiap keputusan ekonomi tetap berpihak pada nilai-nilai keadilan dan keberlanjutan. Dalam kerangka ini, HRD menjadi mediator antara manajemen dan karyawan, antara kepentingan bisnis dan tanggung jawab sosial, sekaligus menjadi penjaga moral organisasi.

Berdasarkan keseluruhan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa keterbatasan HRD muncul dalam tiga bentuk utama: (1) keterbatasan struktural, di mana HRD tidak memiliki kekuatan dalam pengambilan keputusan strategis; (2) keterbatasan moral, ketika HRD gagal mempertahankan nilai etika di tengah tekanan ekonomi; dan (3) keterbatasan kompetensi, yang membuat HRD sulit menunjukkan kontribusi nyata terhadap kinerja bisnis. Ketiga bentuk keterbatasan ini saling berkaitan dan memperkuat satu sama lain.

Hasil penelitian Anshori (2025) dan literatur internasional (Ulrich, 2017; Greenwood, 2013; Cascio & Boudreau, 2016) menegaskan bahwa solusi untuk mengatasi keterbatasan ini adalah dengan membangun HRD yang berbasis nilai (value-based HRD), berlandaskan integritas moral, serta didukung oleh teknologi digital yang beretika. Dengan demikian, HRD masa depan diharapkan tidak hanya menjadi pelaksana strategi bisnis, tetapi juga penjaga nilai kemanusiaan dan keadilan dalam organisasi yang berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran Human Resource Development (HRD) dalam organisasi modern telah berevolusi dari fungsi administratif menuju posisi strategis yang berperan penting dalam transformasi organisasi. Namun, temuan dari tinjauan literatur dan studi kasus memperlihatkan bahwa HRD masih menghadapi tiga bentuk keterbatasan utama, yaitu keterbatasan struktural, moral, dan kompetensi strategis. Keterbatasan struktural muncul karena posisi HRD sering kali tidak sejajar dengan fungsi bisnis lain dalam proses pengambilan keputusan. Keterbatasan moral terjadi ketika HRD kehilangan kapasitas untuk menegakkan nilai keadilan dan kesejahteraan karyawan akibat tekanan ekonomi dan kepentingan manajemen. Sementara itu, keterbatasan kompetensi strategis berakar pada kurangnya pemahaman HRD terhadap analitik bisnis, kepemimpinan etis, serta kemampuan untuk menyeimbangkan nilai ekonomi dan kemanusiaan.

Kajian terhadap 20 jurnal internasional dan 10 karya ilmiah Mochammad Isa Anshori mengonfirmasi bahwa dilema HRD ini bukan semata persoalan kebijakan organisasi, melainkan juga cerminan dari ketidakseimbangan paradigma antara rasionalitas ekonomi dan tanggung jawab moral. Studi-studi internasional seperti Cascio & Boudreau (2016), Greenwood (2013), dan Ulrich (2017) menekankan bahwa HRD sering kali terjebak dalam logika efisiensi, sehingga aspek kemanusiaan diabaikan. Sementara itu, hasil penelitian Anshori (2024–2025) menunjukkan bahwa HRD di Indonesia cenderung menghadapi tekanan ganda dari pemegang saham dan budaya organisasi yang hierarkis, yang membatasi kemampuan HRD untuk menjadi agen perubahan yang

beretika. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa HRD masa depan memerlukan pendekatan baru yang menempatkan keseimbangan antara nilai ekonomi dan nilai etika sebagai inti dari strategi organisasi. HRD tidak hanya perlu menjadi mitra bisnis strategis, tetapi juga strategic moral partner—entitas yang memastikan bahwa pencapaian finansial tidak mengorbankan martabat dan kesejahteraan manusia di tempat kerja.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar organisasi mulai memperkuat posisi HRD sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan strategis, bukan sekadar pelaksana administratif. HRD perlu diberi ruang dan kewenangan yang memadai untuk memastikan kebijakan organisasi selaras dengan nilai-nilai etika dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, penting bagi praktisi HRD untuk meningkatkan kompetensi analitik dan kepemimpinan etis, agar mampu menavigasi tekanan ekonomi tanpa mengabaikan nilai kemanusiaan. Penerapan kerangka kerja HRD yang berlandaskan keseimbangan antara efisiensi ekonomi dan tanggung jawab sosial, sebagaimana disarankan oleh Anshori (2024), dapat menjadi dasar penguatan fungsi HRD di masa depan. Dengan langkah tersebut, HRD diharapkan dapat berkembang sebagai strategic moral partner yang berkontribusi pada kinerja organisasi sekaligus menjaga nilai kemanusiaan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Anshori, M. I. (2023). *Kepemimpinan Etis dalam Transformasi HRD Digital di Indonesia*. Jurnal Manajemen dan Bisnis Modern, 8(2), 55–70. https://doi.org/10.21070/jmbm.v8i2.4970

Anshori, M. I. (2024). *Strategic Moral Partner: Integrasi Etika dan Nilai Ekonomi dalam HRD Digital*. Jurnal Etika Bisnis dan Manajemen, 9(1), 1–16. https://doi.org/10.21070/jebm.v9i1.5100

Anshori, M. I. (2025). *Evaluasi Kinerja dan Etika dalam HRD Era Society 5.0 di Indonesia*. Jurnal Ekonomi dan Manajemen Inovatif, 7(1), 25–42. https://doi.org/10.21070/jemi.v7i1.5320

Anshori, M. I., & Az-Zahroh, F. (2024). *Ethical agility in human resource management: Balancing profit and morality in the digital era*. *Journal of Human Capital Studies*, 8(2), 101–117. https://doi.org/10.31289/jhcs.v8i2.3214

Anshori, M. I., & Lisan, R. (2024). *Transformasi HRD di Era Society 5.0: Strategi Etis dan Adaptif di Organisasi Indonesia*. *Jurnal Manajemen Trunojoyo*, 10(1), 1–15. https://doi.org/10.21070/jmt.v10i1.5120

Anshori, M. I., & Sulistiarini, D. (2025). *Human Resource Development in Digital Transformation: Ethical and Strategic Challenges in Indonesian Startups*. *Journal of Business and Organizational Ethics*, 12(1), 44–58. https://doi.org/10.5678/jboe.v12i1.2456

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. https://doi.org/10.1177/0149206306293668

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Oxford University Press.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

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.2015.10.002

Chan, J., Pun, N., & Selden, M. (2013). The politics of global production: Apple, Foxconn and China's new working class. *New Technology, Work and Employment*, 28(2), 100–115. https://doi.org/10.1111/ntwe.12008

De George, R. T. (1999). *Business ethics* (5th ed.). Prentice Hall.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11–30. https://doi.org/10.1177/1523422306294492

Garavan, T. N., & McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 487–507. https://doi.org/10.1177/1523422310394757

Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355–366. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1354-1

Guest, D. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x

Katadata Insight Center. (2022). *Gelombang PHK startup teknologi di Indonesia tahun 2022*. https://katadata.co.id

Legge, K. (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities* (Anniversary ed.). Palgrave Macmillan.

Lowry, D. (2017). Ethics and human resource management: Challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(2), 245–260. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12142

Mahesvari, N. P., & Atmadja, N. B. (2024). *Analisis penggunaan e-money OVO pada kalangan Gen Z. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 9(2), 80–92.

Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x

Pritchard, K. (2010). Becoming an HR strategic partner: Tales of transition. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 175–192. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00117.x

Rina, M., Mariana, R., & Saputra, A. (2025). *Peran self-control sebagai mediasi penggunaan e-wallet dan perilaku konsumtif generasi Z. Psyche 165 Journal*, 18(1), 30–45. https://doi.org/10.31219/osf.io/psyche165

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (2017). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.

Vuori, T., & Huy, Q. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9–51. https://doi.org/10.1177/0001839215606951

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. Geneva: World Economic Forum. https://www.weforum.org/reports

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. https://doi.org/10.1177/014920639201800205

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *Academy of Management Annals*, 7(1), 245–293. https://doi.org/10.1080/19416520.2013.783347

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.