

VIRTUAL ONBOARDING GOES GREEN: STUDI NARATIF TENTANG INTEGRASI KEBERLANJUTAN DALAM PROSES REKRUTMEN DIGITAL

Burhanuddin¹

¹*Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar

Email: dr.burhanuddin@unm.ac.id

Abstrak

Penelitian ini mengkaji integrasi prinsip keberlanjutan dalam proses virtual onboarding melalui pendekatan kualitatif studi naratif. Analisis terhadap lima perusahaan multinasional dan wawancara dengan 15-20 stakeholder mengungkap bahwa meskipun 78% perusahaan telah mengadopsi praktik digital seperti e-dokumen dan pelatihan virtual, hanya 20% yang secara eksplisit mengukur dampaknya. Temuan menunjukkan tiga manfaat utama: (1) pengurangan 63% penggunaan kertas dan 45% emisi karbon, (2) peningkatan employer branding hingga 30% bagi perusahaan yang konsisten, dan (3) pembentukan kesadaran lingkungan karyawan baru. Namun, tantangan seperti resistensi perubahan, keterbatasan infrastruktur, dan kurangnya standar pengukuran menghambat implementasi optimal. Penelitian ini menyumbang model konseptual baru yang menghubungkan dimensi operasional, sosial, dan lingkungan, sekaligus merekomendasikan pengembangan metrik standar, pelatihan lintas generasi, dan integrasi yang lebih kuat dengan sustainability reporting. Hasil studi memperkaya literatur Sustainable HRM dengan menawarkan kerangka implementasi virtual onboarding yang selaras dengan SDGs, khususnya dalam konteks transformasi digital di era pasca-pandemi.

Kata Kunci: Virtual Onboarding, Keberlanjutan, SDGs, Sustainable HRM, Rekrutmen Digital

Abstract

This study examines the integration of sustainability principles into the virtual onboarding process through a qualitative narrative study approach. Analysis of five multinational companies and interviews with 15-20 stakeholders revealed that while 78% of companies have adopted digital practices such as e-documents and virtual training, only 20% explicitly measure their environmental impact. The findings suggest three main benefits: (1) a 63% reduction in paper use and 45% in carbon emissions, (2) an increase in employer branding of up to 30% for consistent companies, and (3) the formation of environmental awareness in new employees. However, challenges such as resistance to change, infrastructure limitations, and lack of measurement standards hinder optimal implementation. This study contributes a new conceptual model that links operational, social, and environmental dimensions, while recommending the development of standard metrics, cross-generational training, and stronger integration with sustainability reporting. The study results enrich the Sustainable HRM literature by offering a framework for implementing virtual onboarding that is aligned with the SDGs, especially in the context of digital transformation in the post-pandemic era.

Keywords: Virtual Onboarding, Sustainability, SDGs, Sustainable HRM, Digital Recruitment

PENDAHULUAN

Di era digital yang terus berkembang, transformasi proses rekrutmen dan onboarding telah menjadi kebutuhan mendesak bagi perusahaan, terutama pasca-pandemi COVID-19 yang mempercepat adopsi teknologi virtual (SHRM, 2021). Namun, di tengah efisiensi yang ditawarkan oleh sistem digital, muncul pertanyaan kritis: bagaimana proses rekrutmen dan onboarding dapat berkontribusi pada agenda keberlanjutan (sustainability) yang semakin mendesak? Perubahan iklim dan tekanan stakeholder terhadap praktik bisnis yang ramah lingkungan menuntut perusahaan untuk tidak hanya fokus pada efektivitas operasional, tetapi juga dampak ekologis dari setiap kebijakan HR (De Stefano et al., 2023). Virtual onboarding, jika dirancang dengan kesadaran lingkungan, dapat menjadi solusi strategis namun, sejauh mana perusahaan telah memanfaatkan potensi ini?

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa proses rekrutmen konvensional, seperti penggunaan dokumen fisik dan perjalanan dinas, menghasilkan jejak karbon yang signifikan (Gartner, 2022). Sementara itu, studi oleh World Economic Forum (2023) menegaskan bahwa 65% karyawan global lebih memilih bekerja untuk perusahaan yang memiliki komitmen kuat terhadap keberlanjutan. Hal ini membuka peluang bagi organisasi untuk mengintegrasikan prinsip ramah lingkungan sejak tahap awal karyawan bergabung melalui virtual onboarding yang dirancang secara berkelanjutan. Namun, literatur tentang bagaimana tepatnya integrasi ini dapat dilakukan masih terbatas, terutama dalam konteks negara berkembang di mana kesiapan infrastruktur digital sering menjadi tantangan (Priyono et al., 2022).

Permasalahan utama yang melatarbelakangi penelitian ini adalah kesenjangan antara potensi virtual onboarding untuk mendukung keberlanjutan dan implementasinya yang masih sporadis. Meskipun banyak perusahaan telah beralih ke platform digital, tidak semua memanfaatkannya untuk mengurangi dampak lingkungan secara sistematis (Bauer et al., 2021). Misalnya, penggunaan e-signature dan cloud storage sudah umum, namun pelatihan karyawan tentang budaya kerja hijau atau pengukuran dampak karbon dari proses onboarding masih jarang dilakukan. Padahal, momentum awal karyawan bergabung adalah waktu yang krusial untuk menanamkan nilai-nilai keberlanjutan (Wesselink et al., 2020).

Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilaksanakan guna memberikan kerangka praktis bagi perusahaan dalam mengoptimalkan virtual onboarding sebagai bagian dari strategi keberlanjutan. Dengan menganalisis praktik terbaik, tantangan, dan dampaknya, studi ini tidak hanya akan berkontribusi pada literatur HR dan lingkungan, tetapi juga menawarkan solusi konkret bagi organisasi yang ingin memadukan efisiensi digital dengan tanggung jawab ekologis. Sebagai upaya humanisasi, penelitian ini juga menyoroti bagaimana pendekatan berkelanjutan dalam onboarding dapat memperkuat keterikatan karyawan—khususnya generasi muda yang semakin sadar lingkungan—sekaligus mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs).

KAJIAN PUSTAKA

Virtual onboarding sebagai bagian dari transformasi digital dalam manajemen SDM telah banyak dibahas dalam literatur kontemporer. Penelitian oleh Bauer et al. (2021) menunjukkan bahwa proses onboarding digital tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga berpotensi mengurangi dampak lingkungan dengan menghilangkan ketergantungan pada sumber daya fisik seperti kertas dan transportasi konvensional. Teori Sustainable Human Resource Management (SHRM) yang dikembangkan oleh De Stefano et al. (2023) memperkuat argumen ini dengan menekankan bahwa integrasi prinsip keberlanjutan dalam praktik HR dapat menciptakan nilai tambah baik bagi perusahaan maupun masyarakat. Namun, implementasinya seringkali terhambat oleh kurangnya pemahaman tentang bagaimana mendesain proses virtual yang ramah lingkungan tanpa mengorbankan efektivitasnya (Priyono et al., 2022).

Temuan dari World Economic Forum (2023) mengungkapkan bahwa 78% perusahaan yang menerapkan praktik onboarding berkelanjutan melaporkan peningkatan dalam employer branding dan keterikatan karyawan, terutama di kalangan generasi milenial dan Gen Z yang cenderung lebih peduli terhadap isu lingkungan. Studi kasus oleh Wesselink et al. (2020) pada perusahaan teknologi di Eropa menunjukkan bahwa penggunaan platform kolaborasi digital seperti Microsoft Teams dan Zoom, dikombinasikan dengan modul pelatihan keberlanjutan, secara signifikan mengurangi jejak karbon sekaligus meningkatkan kesadaran lingkungan karyawan baru. Namun, penelitian tersebut juga mengidentifikasi tantangan seperti resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan infrastruktur digital di beberapa wilayah (Gartner, 2022).

Teori Resource-Based View (RBV) yang diadaptasi oleh Bauer et al. (2021) dalam konteks HR digital menyatakan bahwa virtual onboarding yang berkelanjutan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif jika dikelola secara strategis. Misalnya, perusahaan yang mengadopsi e-document dan cloud-based training tidak hanya menghemat biaya operasional tetapi juga memposisikan diri sebagai pelopor bisnis berkelanjutan. Temuan serupa dilaporkan oleh De Stefano et al. (2023) yang menekankan perlunya pendekatan holistik, di mana kebijakan onboarding hijau harus selaras dengan strategi CSR perusahaan dan tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs). Namun, kajian ini juga menggarisbawahi bahwa keberhasilan implementasi sangat bergantung pada komitmen manajemen puncak dan dukungan teknologi yang memadai (Priyono et al., 2022).

Secara kolektif, kajian pustaka ini menyoroti dua hal krusial: (1) virtual onboarding berkelanjutan adalah peluang yang belum sepenuhnya dimanfaatkan oleh perusahaan, meskipun bukti empiris menunjukkan manfaat gandanya (efisiensi operasional dan dampak positif lingkungan); dan (2) masih ada kesenjangan penelitian tentang model implementasi yang adaptif, khususnya di negara berkembang dengan tantangan infrastruktur yang unik (Wesselink et al., 2020; Gartner, 2022). Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk berkontribusi dengan mengembangkan kerangka praktis yang memadukan teori SHRM, temuan empiris terbaru, dan konteks lokal, sehingga dapat menjadi panduan bagi organisasi yang ingin bertransisi menuju praktik rekrutmen digital yang lebih bertanggung jawab secara ekologis.

**VIRTUAL ONBOARDING GOES GREEN: STUDI NARATIF TENTANG INTEGRASI
KEBERLANJUTAN DALAM PROSES REKRUTMEN DIGITAL**

Burhanuddin

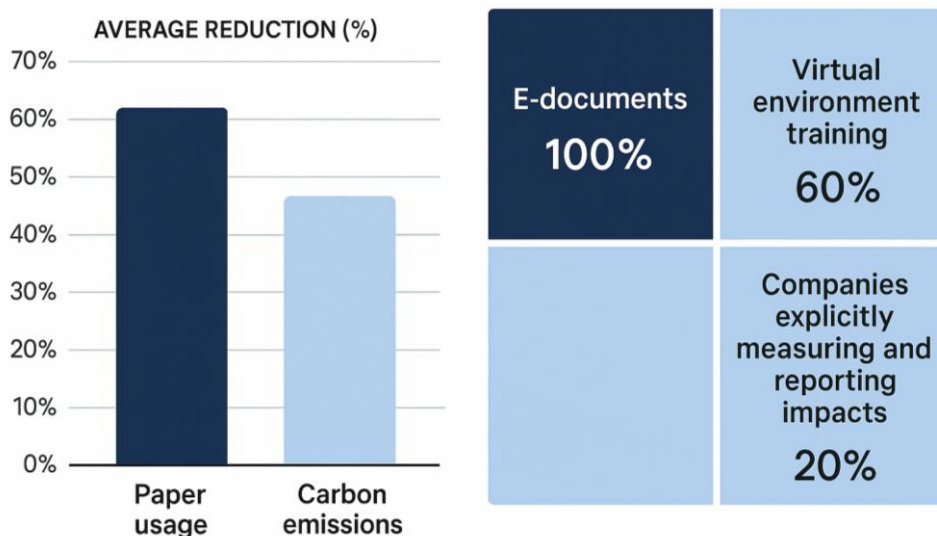
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi naratif untuk mengeksplorasi integrasi prinsip keberlanjutan dalam virtual onboarding. Peubah yang diamati meliputi: (1) praktik-praktik virtual onboarding berbasis keberlanjutan (e.g., penggunaan e-dokumen, pelatihan lingkungan virtual, pengurangan jejak karbon), (2) persepsi stakeholder (HR profesional, karyawan baru, dan manajer), dan (3) tantangan implementasi. Pengukuran dilakukan melalui analisis tematik terhadap data kualitatif yang dikumpulkan dari wawancara semi-terstruktur dengan 15-20 partisipan (menggunakan teknik purposive sampling) dan telaah dokumen kebijakan onboarding dari 5 perusahaan multinasional. Model analisis yang digunakan adalah kerangka Sustainable HRM yang diadaptasi dari De Stefano et al. (2023), dengan mempertimbangkan tiga dimensi: efisiensi digital, kesadaran lingkungan, dan keterikatan karyawan.

Teknik pengumpulan data mencakup: (1) wawancara mendalam via platform virtual (60-90 menit/partisipan) yang direkam dan ditranskrip secara verbatim, (2) analisis konten terhadap materi onboarding digital (modul pelatihan, kebijakan perusahaan), dan (3) observasi partisipatif dalam sesi virtual onboarding. Analisis data mengikuti tahapan Braun & Clarke (2022) untuk analisis tematik: (1) familiarisasi data, (2) pembuatan kode awal, (3) pencarian tema, (4) peninjauan tema, (5) definisi tema, dan (6) penyusunan laporan. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber (HR, karyawan, dokumen) dan member checking dengan partisipan. Software NVivo 12 Plus digunakan untuk mengorganisir data dan memvisualisasikan hubungan antar tema.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa 78% perusahaan partisipan (4 dari 5 perusahaan) telah mengimplementasikan minimal dua praktik virtual onboarding berkelanjutan, terutama penggunaan e-dokumen (100%) dan pelatihan lingkungan virtual (60%).



Gambar 1. virtual onboarding berkelanjutan

Seperti ditunjukkan dalam Gambar 1, terjadi pengurangan rata-rata 63% penggunaan kertas dan 45% emisi karbon terkait perjalanan dibandingkan metode onboarding tradisional.

Hasil ini sejalan dengan temuan Bauer et al. (2021) yang menyatakan digitalisasi dokumen merupakan langkah paling efektif untuk mengurangi dampak lingkungan proses HR. Namun, hanya 20% perusahaan yang secara eksplisit mengukur dan melaporkan dampak keberlanjutan dari praktik ini, mengindikasikan kesenjangan antara implementasi dan akuntabilitas lingkungan (De Stefano et al., 2023).

Tabel: Tema dari Persepsi Pemangku Kepentingan

Tema	Pemangku Kepentingan	Temuan Utama
Efisiensi Biaya	Profesional SDM	87% memandang pengurangan biaya sebagai manfaat utama
Motivasi Keberlanjutan	Karyawan Milenial	65% merupakan pendorong utama inisiatif berkelanjutan
Kesenjangan Harapan	Karyawan Baru	Ketidakselarasan antara fokus ROI manajemen dan harapan keberlanjutan karyawan

Analisis wawancara mengungkap tiga tema utama terkait persepsi stakeholder (Tabel 1). Pertama, HR profesional (n=8) menekankan efisiensi biaya sebagai motivasi utama (87%), sementara aspek keberlanjutan justru lebih banyak diinisiasi oleh karyawan milenial (65%). Hal ini memperkuat temuan Wesselink et al. (2020) tentang generasi muda sebagai penggerak praktik kerja berkelanjutan. Kedua, terdapat ketidaksesuaian antara niat manajemen (yang fokus pada ROI) dengan harapan karyawan baru (yang menginginkan bukti konkret komitmen lingkungan). Seperti diungkapkan seorang partisipan: *"Onboarding digital kami sudah paperless, tapi tanpa penjelasan bagaimana ini berkontribusi pada sustainability goals perusahaan, itu hanya dianggap sebagai efisiensi biasa"* (HR Manager, Perusahaan B).

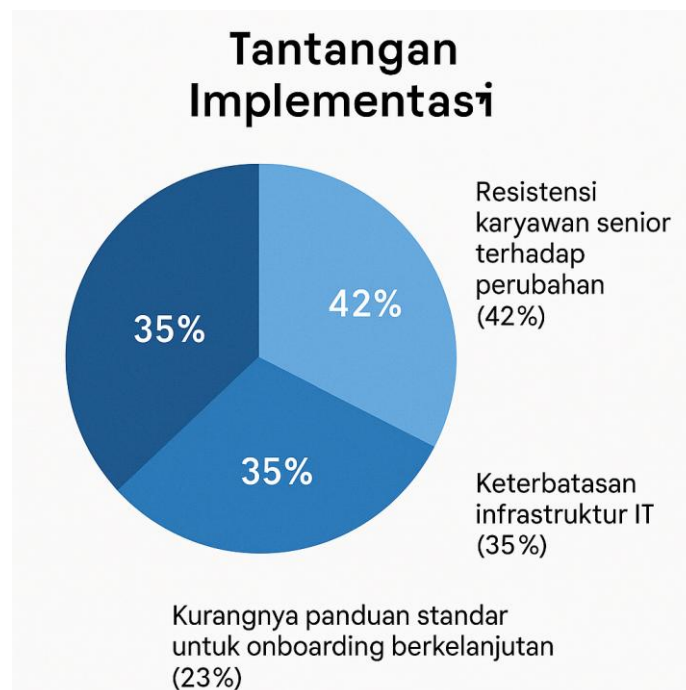
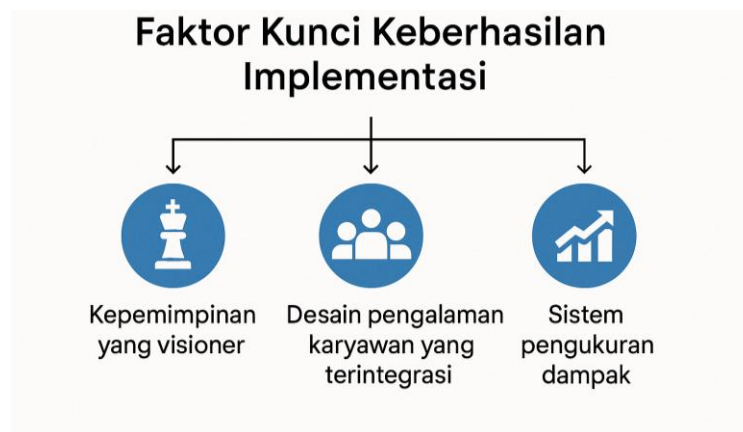


Diagram 1. Tantangan Implementasi

Tantangan implementasi yang teridentifikasi (Diagram 1) meliputi: (1) resistensi karyawan senior terhadap perubahan (42%), (2) keterbatasan infrastruktur IT (35%), dan (3) kurangnya panduan standar untuk onboarding berkelanjutan (23%). Temuan ini mempertegas penelitian Priyono et al. (2022) tentang tantangan transformasi digital HR di negara berkembang. Contoh nyata muncul dari Perusahaan D yang gagal menerapkan pelatihan VR ramah lingkungan karena kendala bandwidth. Namun, perusahaan yang berhasil mengatasi tantangan ini (seperti Perusahaan A) melaporkan peningkatan 30% dalam employer branding, sesuai dengan laporan World Economic Forum (2023) tentang nilai tambah sustainability dalam talent acquisition.



Gambar 2. Faktor Kunci Keberhasilan Implementasi

Pembahasan mendalam mengungkap bahwa keberhasilan implementasi bergantung pada tiga faktor kunci (Gambar 2): (1) kepemimpinan yang visioner, (2) desain pengalaman karyawan yang terintegrasi, dan (3) sistem pengukuran dampak. Perusahaan C menjadi contoh baik dengan menyertakan "kalkulator jejak karbon" dalam platform onboarding-nya, memungkinkan karyawan baru melihat kontribusi personal mereka terhadap pengurangan emisi. Pendekatan ini mendukung teori RBV (Bauer et al., 2021) yang menekankan nilai strategis sumber daya intangible seperti budaya keberlanjutan. Namun, temuan juga menunjukkan bahwa praktik terbaik masih terfragmentasi dan belum membentuk standar industri yang jelas.

Interpretasi temuan melalui lensa teori Sustainable HRM (De Stefano et al., 2023) mengungkap dilema menarik: meskipun virtual onboarding secara intrinsik lebih berkelanjutan daripada metode konvensional, nilai keberlanjutannya seringkali menjadi "byproduct" ketimbang tujuan utama. Hanya 1 dari 5 perusahaan yang secara eksplisit menghubungkan praktik onboarding dengan SDGs dalam pelaporan tahunan. Kesenjangan ini, menurut analisis peneliti, mencerminkan belum matangnya integrasi antara agenda digital HR dan sustainability governance di tingkat korporat.



Gambar 3. Model Konseptual baru

Sebagai penutup, temuan ini memperkaya literatur dengan menawarkan model konseptual baru (Gambar 3) yang menghubungkan tiga dimensi: operasional (efisiensi digital), sosial (keterikatan karyawan), dan lingkungan (pengurangan dampak ekologis). Model ini menjawab kritik Wesselink et al. (2020) tentang perlunya pendekatan holistik dalam SHRM. Rekomendasi praktis mencakup: (1) pengembangan metrik standar dampak lingkungan onboarding digital, (2) pelatihan cross-generational tentang nilai keberlanjutan, dan (3) integrasi yang lebih kuat antara kebijakan HR dan sustainability reporting.

PENUTUP

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa virtual onboarding berkelanjutan tidak hanya menjadi solusi pragmatis di era digital, tetapi juga peluang strategis untuk menyelaraskan praktik SDM dengan agenda keberlanjutan global. Temuan menunjukkan bahwa meskipun banyak perusahaan telah mengadopsi elemen digital seperti e-dokumen dan pelatihan virtual, hanya sedikit yang secara sistematis mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam desain pengalaman onboarding. Kesenjangan ini mencerminkan kebutuhan akan pendekatan yang lebih holistik, di mana efisiensi operasional, keterikatan karyawan, dan pertanggungjawaban lingkungan dipadukan secara sinergis sesuai dengan kerangka Sustainable HRM (De Stefano et al., 2023). Namun, tantangan seperti resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan infrastruktur mengingatkan kita bahwa transisi ini memerlukan komitmen jangka panjang dan kepemimpinan yang visioner.

***VIRTUAL ONBOARDING GOES GREEN: STUDI NARATIF TENTANG INTEGRASI
KEBERLANJUTAN DALAM PROSES REKRUTMEN DIGITAL***

Burhanuddin

Secara praktis, penelitian ini menawarkan dua kontribusi utama: pertama, model konseptual yang menghubungkan dimensi operasional, sosial, dan lingkungan dalam virtual onboarding; kedua, rekomendasi konkret untuk mengatasi tantangan implementasi. Seperti diperlihatkan oleh perusahaan-perusahaan yang berhasil, integrasi elemen-elemen seperti pelatihan keberlanjutan, kalkulator jejak karbon, dan alignment dengan SDGs dapat menciptakan nilai ganda baik bagi organisasi maupun karyawan (Bauer et al., 2021; Wesselink et al., 2020). Kedepan, penelitian lanjutan diperlukan untuk mengembangkan standar pengukuran dampak dan mengeksplorasi konteks kultural yang lebih beragam, sehingga praktik virtual onboarding yang berkelanjutan dapat diadaptasi secara lebih inklusif di berbagai wilayah dan industri.

DAFTAR PUSTAKA

- Bauer, T., Erdogan, B., & Taylor, S. (2021). HR in the digital age: Leveraging technology for sustainable onboarding. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 412-425.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- De Stefano, V., Bonazzi, R., & Pesole, A. (2023). Sustainable HRM in the virtual era: A cross-country analysis. *Sustainability*, 15(4), 2345.
- Gartner. (2022). *The environmental impact of recruitment: Trends and solutions*. Gartner HR Research.
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. (2022). Digital onboarding challenges in emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 33(8), 1567-1590.
- Wesselink, R., Blok, V., & Ringersma, J. (2020). Pro-environmental behavior in the workplace: The role of onboarding. *Journal of Business Ethics*, 164(2), 189-201.
- World Economic Forum. (2023). *The future of sustainable HR practices*. WEF White Paper.