ISSN-p: 2442-3416 ISSN-e: 2714-6049
Journal Ilmiah Rinjani (JIR)
Media Informasi Ilmiah Universitas Gunung Rinjani
Vol. 14 No.2 Tahun 2026

FILSAFAT PENCIPTAAN NILAI ORGANISASI: RELASI ANTARA KESEJAHTERAAN KARYAWAN, NILAI PELANGGAN, DAN KEBERLANJUTAN BISNIS DALAM PERSPEKTIF ONTOLOGI, EPISTEMOLOGI, DAN AKSIOLOGI

The Philosophy of Organizational Value Creation: The Relationship among Employee Well-Being, Customer Value, and Business Sustainability from Ontological, Epistemological, and Axiological Perspectives

Faisal Hutabarat
Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Gajayana Malang, Indonesia
Email: faisalraja2930@gmail.com

Abstrak

Penciptaan nilai organisasi merupakan persoalan fundamental dalam filsafat manajemen yang berkaitan dengan tujuan organisasi, dasar pengambilan keputusan, dan nilai moral dalam aktivitas bisnis. Orientasi konvensional yang menekankan keuntungan finansial, produktivitas, dan keunggulan kompetitif perlu ditinjau secara kritis agar tidak mengabaikan kesejahteraan karyawan, nilai pelanggan, serta keberlanjutan sosial dan lingkungan. Artikel ini bertujuan menganalisis relasi ketiga dimensi tersebut melalui perspektif ontologi, epistemologi, dan aksiologi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif berupa studi kepustakaan terhadap literatur internasional dan Indonesia, terutama terbitan 2021–2026, yang dianalisis secara interpretatif-kritis. Hasil kajian menunjukkan bahwa penciptaan nilai organisasi merupakan proses multidimensional yang mencakup manfaat ekonomi, kesejahteraan manusia, manfaat yang dirasakan pelanggan, serta keberlangsungan sistem sosial dan ekologis. Kesejahteraan karyawan memiliki nilai intrinsik sebagai tujuan etis sekaligus berpotensi mendukung kualitas pelayanan dan ketahanan organisasi. Artikel ini menawarkan kerangka integratif yang menempatkan tata kelola bertanggung jawab sebagai penghubung ketiga dimensi, dengan tetap mengakui potensi konflik kepentingan di antaranya. Keberhasilan manajemen perlu dinilai dari kemampuannya menciptakan nilai yang produktif, adil, bertanggung jawab, dan berkelanjutan.

Kata kunci: *filsafat manajemen; keberlanjutan bisnis; kesejahteraan karyawan; nilai pelanggan; penciptaan nilai organisasi*

ABSTRACT

Organizational value creation is a fundamental issue in management philosophy concerning organizational purpose, managerial decision-making, and the moral principles underlying business activities. Conventional approaches emphasizing financial returns, productivity, and competitive advantage require critical examination so as not to neglect employee well-being, customer value, and social and environmental sustainability. This article examines the relationship among these three dimensions through ontological, epistemological, and axiological perspectives. It employs a qualitative literature review of international and Indonesian publications, particularly those published between 2021 and 2026, analysed through a critical-interpretive approach. The findings indicate that organizational value creation is a multidimensional process encompassing economic benefits, human well-being, perceived customer benefits, and the continuity of social and ecological systems. Employee well-being has intrinsic value as an ethical objective and may also support service quality and organizational resilience. The article proposes an integrative framework that positions responsible governance as the link among the three dimensions while recognizing potential conflicts of interest among them. Managerial success should therefore be evaluated by an organization's ability to create productive, equitable, responsible, and sustainable value.

Keywords: *business sustainability; customer value; employee well-being; management philosophy; organizational value creation*

JIR: Journal Ilmiah Rinjani
Media Informasi Ilmiah Universitas Gunung Rinjani
ISSN-p: 2442-3416 ISSN-e: 2714-6049
Journal Ilmiah Rinjani (JIR)
Media Informasi Ilmiah Universitas Gunung Rinjani
Vol. 14 No.2 Tahun 2026

Pendahuluan

Perkembangan pemikiran manajemen kontemporer mendorong organisasi untuk mengevaluasi kembali makna keberhasilan bisnis. Keberhasilan tidak lagi memadai apabila hanya diukur melalui pertumbuhan pendapatan, laba, pangsa pasar, dan efisiensi operasional. Organisasi juga menghadapi tuntutan untuk menciptakan manfaat bagi karyawan, pelanggan, pemasok, masyarakat, dan lingkungan. Dalam perspektif model bisnis berkelanjutan, penciptaan nilai mencakup dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan serta melibatkan berbagai kelompok pemangku kepentingan (Norris et al., 2021).

Pergeseran tersebut menghadirkan persoalan filosofis mengenai hakikat nilai dalam organisasi. Apakah nilai hanya berarti keuntungan ekonomi yang dapat diukur secara finansial, ataukah juga mencakup kesejahteraan manusia, kualitas hubungan sosial, keadilan, dan keberlanjutan lingkungan? Pertanyaan ini penting karena definisi nilai memengaruhi tujuan organisasi, kebijakan manajemen sumber daya manusia (SDM), strategi pelayanan pelanggan, dan cara perusahaan menilai keberhasilannya. Di sinilah filsafat manajemen berperan, yaitu sebagai kajian kritis atas asumsi, tujuan, pengetahuan, dan nilai yang mendasari praktik pengelolaan organisasi. Manajemen tidak hanya mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya, tetapi juga pertimbangan mengenai tujuan yang layak dicapai, cara yang dapat dibenarkan, serta konsekuensi keputusan terhadap manusia dan lingkungan.

Neesham et al. (2023) menjelaskan bahwa konsep nilai dalam model bisnis berkelanjutan memiliki beragam bentuk dan penerima sehingga tidak selalu dapat disederhanakan menjadi satu ukuran yang berlaku bagi seluruh pemangku kepentingan. Nilai yang berarti bagi karyawan belum tentu identik dengan nilai yang diharapkan pelanggan atau masyarakat. Karena itu, penciptaan nilai perlu mempertimbangkan perspektif pihak yang menerima manfaat, bukan hanya perspektif perusahaan sebagai pencipta produk atau layanan.

Salah satu dimensi penting penciptaan nilai organisasi adalah kesejahteraan karyawan. Karyawan bukan sekadar sumber daya produksi, melainkan manusia yang memiliki kebutuhan fisik, psikologis, sosial, dan ekonomi. Kajian sistematis Bhoir dan Sinha (2024) menunjukkan pentingnya praktik manajemen SDM dalam pembahasan kesejahteraan karyawan, sedangkan Wijngaards et al. (2022) menekankan perlunya kejelasan konseptual mengenai kesejahteraan pekerja dan cara pengukurannya. Kedua kajian tersebut memperlihatkan bahwa kesejahteraan karyawan perlu diperlakukan sebagai konsep substantif, bukan sekadar istilah umum dalam kebijakan organisasi. Dalam filsafat manajemen, pertanyaan yang lebih mendasar bukan hanya apakah karyawan yang sejahtera akan bekerja lebih produktif, melainkan apakah organisasi memikul tanggung jawab moral untuk menyediakan kondisi kerja yang layak dan menghormati martabat manusia. Jika kesejahteraan hanya dihargai ketika menghasilkan keuntungan, nilai manusia berisiko direduksi menjadi alat pencapaian tujuan ekonomi.

Dimensi kedua adalah nilai pelanggan. Nilai pelanggan tidak hanya terbentuk dari harga atau kualitas teknis produk, tetapi juga dari pengalaman, persepsi manfaat, hubungan dengan organisasi, dan kesesuaian produk dengan kebutuhan pelanggan. Norris (2023) menunjukkan bahwa nilai yang diciptakan bagi pemangku kepentingan lain dapat dikomunikasikan kepada konsumen melalui nilai fungsional, emosional, sosial, dan biaya. Namun, terdapat persoalan epistemologis: siapa yang menentukan bahwa suatu produk atau layanan bernilai? Norris (2024) menegaskan bahwa nilai yang dipersepsikan pemangku kepentingan bersifat kontekstual dan bergantung pada kebutuhan serta pengalaman penerimanya. Dengan demikian, penilaian organisasi terhadap nilai pelanggan perlu dilengkapi pemahaman atas perspektif pelanggan itu sendiri.

Dimensi ketiga adalah keberlanjutan bisnis, yang tidak hanya berarti kemampuan perusahaan bertahan secara finansial, tetapi juga kemampuan mempertahankan proses penciptaan nilai tanpa mengabaikan dampak sosial dan lingkungan. Fobbe dan Hilletofth

JIR: Journal Ilmiah Rinjani
Media Informasi Ilmiah Universitas Gunung Rinjani
ISSN-p: 2442-3416 ISSN-e: 2714-6049
Journal Ilmiah Rinjani (JIR)
Media Informasi Ilmiah Universitas Gunung Rinjani
Vol. 14 No.2 Tahun 2026

(2021) menempatkan interaksi pemangku kepentingan sebagai aspek penting dalam model bisnis berkelanjutan, sementara Norris et al. (2021) memperluas pembahasan penciptaan nilai hingga hubungan dalam rantai pasok, termasuk pemangku kepentingan tidak langsung. Rathobei et al. (2024) juga menekankan integrasi pemangku kepentingan melalui identifikasi, komunikasi, berbagi pengetahuan, dan perbaikan berkelanjutan. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa keberlanjutan tidak dapat dicapai hanya melalui keputusan internal perusahaan tanpa mempertimbangkan relasi eksternal dan dampak yang lebih luas.

Dalam artikel ini, penciptaan nilai organisasi didefinisikan sebagai proses sistematis untuk menghasilkan, menyampaikan, dan mendistribusikan manfaat ekonomi, sosial, psikologis, serta lingkungan kepada organisasi dan pemangku kepentingannya melalui kegiatan yang dapat dipertanggungjawabkan secara etis dan berkelanjutan. Literatur kesejahteraan pekerja, nilai pelanggan, dan model bisnis berkelanjutan memiliki titik temu, tetapi hubungan ketiganya masih memerlukan sintesis filosofis yang secara eksplisit membahas hakikat nilai, dasar pengetahuan untuk menilai nilai, dan legitimasi moral dalam distribusi manfaat organisasi. Kebaruan yang ditawarkan artikel ini terletak pada penggunaan perspektif ontologi, epistemologi, dan aksiologi secara terpadu untuk mengevaluasi hubungan ketiga dimensi tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan: (1) menganalisis hakikat nilai organisasi melalui perspektif ontologi; (2) mengkaji bagaimana nilai bagi karyawan dan pelanggan diketahui serta dinilai melalui perspektif epistemologi; (3) mengevaluasi dasar moral penciptaan nilai melalui perspektif aksiologi; dan (4) menyusun kerangka konseptual integratif yang menghubungkan kesejahteraan karyawan, nilai pelanggan, dan keberlanjutan bisnis.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berupa studi kepustakaan dengan orientasi filsafat manajemen. Literatur yang dikaji mencakup artikel jurnal internasional dan Indonesia yang membahas kesejahteraan karyawan, praktik manajemen SDM berkelanjutan, teori pemangku kepentingan, nilai pelanggan, model bisnis berkelanjutan, dan penciptaan nilai organisasi. Literatur diprioritaskan dari periode 2021–2026 agar pembahasan merepresentasikan perkembangan pemikiran kontemporer.

Pemilihan sumber didasarkan pada relevansi tema, keterkaitan konseptual dengan fokus artikel, kejelasan identitas publikasi, serta ketersediaan naskah atau informasi ilmiah yang dapat diakses. Literatur tentang definisi nilai dalam model bisnis berkelanjutan digunakan untuk menyusun landasan ontologis (Neesham et al., 2023; Norris, 2024). Kajian kesejahteraan karyawan dan manajemen SDM digunakan untuk menganalisis posisi manusia dalam organisasi (Bhoir & Sinha, 2024; Wijngaards et al., 2022). Sementara itu, kajian model bisnis berkelanjutan dan integrasi pemangku kepentingan digunakan untuk membahas hubungan penciptaan nilai dengan keberlanjutan organisasi (Fobbe & Hilletofth, 2021; Norris et al., 2021; Rathobei et al., 2024).

Analisis dilakukan melalui tiga tahap. Pertama, identifikasi konsep dan argumentasi utama dari literatur terpilih. Kedua, interpretasi kritis melalui perspektif ontologi, epistemologi, dan aksiologi. Ketiga, sintesis konseptual untuk menjelaskan relasi antara kesejahteraan karyawan, nilai pelanggan, dan keberlanjutan bisnis. Karena merupakan studi kepustakaan, hasil penelitian berupa argumentasi konseptual dan sintesis teoretis, bukan pengujian empiris atas hubungan sebab-akibat. Oleh karena itu, hubungan antardimensi yang dibahas perlu dipahami sebagai proposisi konseptual yang masih dapat diuji melalui penelitian lapangan.

Hasil dan Pembahasan

Ontologi Penciptaan Nilai: Apa yang Dianggap Bernilai dalam Organisasi?

Ontologi membahas hakikat keberadaan suatu fenomena. Dalam filsafat manajemen, pertanyaan ontologis mengenai penciptaan nilai berhubungan dengan apa yang dianggap bernilai, siapa penerima nilai, dan bagaimana nilai tersebut diwujudkan. Pertanyaan ini penting karena definisi nilai memengaruhi

ISSN-p: 2442-3416 ISSN-e: 2714-6049
Journal Ilmiah Rinjani (JIR)
Media Informasi Ilmiah Universitas Gunung Rinjani
Vol. 14 No.2 Tahun 2026

prioritas organisasi, desain pekerjaan, pengelolaan hubungan pelanggan, dan keputusan investasi. Nilai memiliki dimensi objektif, subjektif, dan normatif. Dimensi objektif berkaitan dengan karakteristik produk, kualitas layanan, penggunaan sumber daya, dan hasil ekonomi; dimensi subjektif berkaitan dengan persepsi, kebutuhan, dan pengalaman pihak penerima manfaat; sedangkan dimensi normatif berkaitan dengan pertanyaan apakah proses penciptaan dan distribusi manfaat tersebut adil serta dapat dipertanggungjawabkan secara moral.

Neesham et al. (2023) menunjukkan bahwa nilai dalam model bisnis berkelanjutan mencakup beragam bentuk dan penerima sehingga tidak dapat selalu direduksi menjadi satu indikator universal. Keuntungan finansial, kesejahteraan karyawan, kepuasan pelanggan, dan kualitas lingkungan memiliki karakteristik berbeda; masing-masing dapat saling berhubungan, tetapi tidak sepenuhnya dapat menggantikan satu sama lain.

Secara ontologis, organisasi dapat dipahami sebagai entitas ekonomi yang mengoordinasikan sumber daya untuk menghasilkan produk dan layanan. Namun, organisasi juga merupakan sistem sosial yang terbentuk melalui interaksi manusia, pembagian kewenangan, norma, kepercayaan, dan tujuan bersama. Apabila organisasi hanya dipahami sebagai mesin ekonomi, karyawan cenderung diperlakukan sebagai input produksi, pelanggan sebagai sumber pendapatan, dan lingkungan sebagai sumber daya yang dapat dieksploitasi. Awa et al. (2024) menjelaskan bahwa pendekatan pemangku kepentingan membantu organisasi mengintegrasikan kepentingan sosial, ekonomi, dan lingkungan. Dengan demikian, organisasi lebih tepat dipahami sebagai entitas sosial-ekonomi yang menciptakan nilai melalui hubungan dengan berbagai pihak, sejalan dengan Norris et al. (2021) yang menekankan relasi dalam rantai pasok, termasuk pihak yang tidak berhubungan langsung dengan perusahaan.

Dalam kerangka tersebut, terdapat tiga entitas utama penciptaan nilai. Pertama, karyawan sebagai subjek manusia yang memiliki martabat, kebutuhan, kapasitas, dan tujuan hidup. Kesejahteraan karyawan memiliki dua kedudukan: nilai intrinsik karena karyawan adalah manusia yang memiliki kepentingan dan martabat, dan nilai instrumental karena kondisi kerja yang mendukung berpotensi memperkuat kemampuan karyawan menjalankan tugasnya. Kedua kedudukan ini tidak boleh dicampuradukkan; apabila kesejahteraan hanya dihargai karena meningkatkan produktivitas, organisasi berisiko mengabaikannya ketika manfaat ekonomi tidak segera terlihat. Bhoir dan Sinha (2024) serta Wijngaards et al. (2022) memperkuat alasan bahwa kesejahteraan tidak dapat disamakan begitu saja dengan kepuasan kerja, kinerja, atau rendahnya tingkat absensi.

Kedua, pelanggan sebagai penerima manfaat sekaligus pihak yang membentuk penilaian terhadap nilai produk dan layanan. Nilai pelanggan dapat mencakup kualitas fungsional, kenyamanan, pengalaman emosional, kepercayaan, dan konsekuensi sosial dari konsumsi. Adewole (2024) menempatkan persepsi dan interaksi konsumen sebagai bagian penting pembentukan nilai merek dalam perspektif pemangku kepentingan, sementara Norris (2023) menyoroti cara nilai dalam model bisnis berkelanjutan dikomunikasikan. Namun, nilai yang dikomunikasikan perusahaan tetap perlu dibedakan dari nilai yang benar-benar dialami pelanggan.

Ketiga, organisasi sebagai sistem yang menggabungkan sumber daya, relasi sosial, kapabilitas, dan keputusan untuk mempertahankan aktivitas bisnis. Attanasio et al. (2022) menjelaskan bahwa aliran nilai berkelanjutan melibatkan berbagai pemangku kepentingan pada tahapan yang berbeda, dan Fobbe dan Hilletofth (2021) menunjukkan bahwa interaksi pemangku kepentingan berperan dalam pembentukan proposisi, penciptaan, dan penerimaan nilai.

Sintesis ontologisnya adalah bahwa nilai organisasi merupakan manfaat multidimensional yang diciptakan, dialami, dan dinilai melalui hubungan organisasi dengan para pemangku kepentingannya, mencakup aspek ekonomi, manusiawi, sosial, dan lingkungan. Akan tetapi, pengakuan terhadap keberagaman nilai tidak berarti semua dimensi selalu harmonis. Karyawan dan pelanggan dapat memiliki kepentingan berbeda,

JIR: Journal Ilmiah Rinjani
Media Informasi Ilmiah Universitas Gunung Rinjani
ISSN-p: 2442-3416 ISSN-e: 2714-6049
Journal Ilmiah Rinjani (JIR)
Media Informasi Ilmiah Universitas Gunung Rinjani
Vol. 14 No.2 Tahun 2026

kepentingan pemilik modal dapat bertentangan dengan kebutuhan pekerja, dan pertumbuhan pasar dapat meningkatkan tekanan terhadap lingkungan. Konflik antara efisiensi, kesejahteraan, harga, dan tanggung jawab lingkungan justru menjadi bagian penting persoalan manajemen yang perlu dianalisis.

Epistemologi Penciptaan Nilai: Bagaimana Organisasi Mengetahui bahwa Nilai Telah Tercipta?

Epistemologi membahas sumber, dasar, dan batas pengetahuan. Dalam konteks organisasi, persoalan epistemologis muncul ketika manajemen menyatakan bahwa karyawan sejahtera, pelanggan menerima manfaat, atau perusahaan telah menjalankan bisnis secara berkelanjutan. Keputusan manajerial sering bertumpu pada indikator kuantitatif, seperti laba, produktivitas, biaya operasional, kepuasan pelanggan, dan tingkat pergantian karyawan. Indikator tersebut penting, tetapi setiap indikator memiliki batas konseptual dan metodologis sehingga tidak dapat dianggap mewakili keseluruhan realitas organisasi.

Kesejahteraan karyawan dapat dinilai melalui survei, wawancara, data kondisi kerja, tingkat pergantian karyawan, absensi, dan evaluasi kebijakan organisasi. Namun, rendahnya pergantian karyawan tidak selalu berarti kesejahteraan tinggi karena karyawan mungkin bertahan akibat terbatasnya pilihan kerja. Survei kepuasan pun tidak otomatis menggambarkan seluruh aspek kesejahteraan psikologis maupun sosial. Wijngaards et al. (2022) menegaskan bahwa kesejahteraan pekerja merupakan konsep multidimensional yang menuntut kecermatan dalam pemilihan konsep dan metode pengukuran. Implikasinya, organisasi perlu membedakan indikator yang mengukur pengalaman subjektif karyawan dari indikator yang menggambarkan kondisi kerja objektif; keduanya saling melengkapi, tetapi tidak identik.

Pengetahuan mengenai nilai pelanggan menghadapi persoalan serupa. Survei kepuasan, data keluhan, pembelian ulang, rekomendasi, dan wawancara memberikan informasi penting, tetapi angka kepuasan tidak selalu menjelaskan mengapa pelanggan merasa puas atau tidak puas. Pelanggan dapat melakukan pembelian ulang karena tidak memiliki alternatif, atau merasa puas dengan harga murah tanpa mengetahui bahwa harga tersebut diperoleh melalui praktik kerja yang tidak adil atau dampak lingkungan yang besar. Karena itu, Norris (2023) relevan dalam menjelaskan pentingnya komunikasi nilai, sedangkan Neesham et al. (2023) menegaskan perlunya mendefinisikan nilai secara spesifik sesuai konteks. Perusahaan perlu membedakan antara klaim nilai yang dibuat organisasi, indikator yang digunakan untuk mengukurnya, dan pengalaman nyata pihak penerima manfaat.

Persoalan epistemologis juga muncul dalam pengukuran keberlanjutan bisnis. Laporan laba dan pertumbuhan dapat menjelaskan kondisi ekonomi, tetapi belum cukup untuk menunjukkan apakah perusahaan mengelola dampak sosial dan lingkungan secara bertanggung jawab. Norris et al. (2021) memperlihatkan pentingnya mempertimbangkan hubungan rantai pasok dalam analisis penciptaan nilai sehingga batas analisis perlu diperluas hingga mencakup pihak yang terdampak secara tidak langsung. Kerangka integrasi pemangku kepentingan Rathobei et al. (2024), yang menekankan identifikasi, komunikasi, berbagi pengetahuan, dan perbaikan berkelanjutan, relevan secara epistemologis karena pengetahuan organisasi tentang dampak dan nilai tidak hanya diperoleh dari sistem internal, tetapi juga dari dialog dengan pihak yang mengalami konsekuensi keputusan perusahaan.

Berdasarkan analisis tersebut, epistemologi penciptaan nilai perlu bersifat plural, partisipatif, dan reflektif. Plural berarti mengakui bahwa nilai memerlukan berbagai jenis bukti, seperti data keuangan, survei karyawan, umpan balik pelanggan, wawancara, indikator sosial, dan informasi lingkungan. Partisipatif berarti melibatkan karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lain dalam proses penilaian. Reflektif berarti bersedia mengevaluasi kembali asumsi dan indikator ketika hasil pengukuran tidak sesuai dengan pengalaman nyata. Dengan demikian, pengukuran bukan sekadar kegiatan teknis untuk menyediakan angka, melainkan keputusan epistemologis tentang pengalaman siapa yang dianggap penting, aspek apa yang

JIR: Journal Ilmiah Rinjani
Media Informasi Ilmiah Universitas Gunung Rinjani
ISSN-p: 2442-3416 ISSN-e: 2714-6049
Journal Ilmiah Rinjani (JIR)
Media Informasi Ilmiah Universitas Gunung Rinjani
Vol. 14 No.2 Tahun 2026

dinilai, dan realitas apa yang mungkin tidak terlihat oleh indikator yang digunakan.

Aksiologi Penciptaan Nilai: Apa yang Seharusnya Menjadi Tujuan Organisasi?

Aksiologi membahas nilai, tujuan, manfaat, dan pertimbangan etis dalam tindakan manusia. Dalam filsafat manajemen, perspektif aksiologis mempertanyakan jenis nilai yang seharusnya diciptakan, pihak yang memperoleh manfaat, pihak yang menanggung risiko, dan dasar moral pengambilan keputusan. Perspektif ini penting karena keputusan yang efisien belum tentu adil, keputusan yang menguntungkan belum tentu bertanggung jawab, dan keputusan yang meningkatkan kepuasan pelanggan belum tentu berkelanjutan. Efisiensi menjelaskan hubungan antara sumber daya dan hasil, sedangkan etika mempertanyakan apakah hasil dan cara pencapaiannya dapat dibenarkan.

Keuntungan finansial tidak dengan sendirinya bertentangan dengan etika. Keuntungan memungkinkan perusahaan bertahan, membayar karyawan, mengembangkan produk, dan melayani pelanggan. Persoalan muncul ketika keuntungan dijadikan pembenaran untuk mengabaikan kesejahteraan pekerja, menyesatkan pelanggan, atau memindahkan biaya sosial dan lingkungan kepada masyarakat. Melalui pembahasan teori pemangku kepentingan dan tanggung jawab sosial perusahaan, Awa et al. (2024) memberikan landasan untuk memahami tanggung jawab organisasi terhadap pihak yang dapat memengaruhi atau terdampak oleh aktivitasnya. Dari perspektif aksiologi, keputusan manajemen perlu dinilai tidak hanya berdasarkan hasil finansial, tetapi juga dampaknya terhadap kepentingan sah para pemangku kepentingan.

Dalam konteks kesejahteraan karyawan, pertimbangan etis mengharuskan organisasi tidak memperlakukan manusia semata-mata sebagai alat produksi. Kebijakan kerja perlu memperhatikan perlakuan adil, keselamatan, kesehatan, penghargaan yang layak, kesempatan berkembang, keseimbangan kehidupan kerja, dan beban kerja yang wajar. Wijngaards et al. (2022) menunjukkan bahwa kesejahteraan pekerja memiliki nilai intrinsik, di samping kemungkinan kontribusinya terhadap tujuan organisasi; karena itu, kepedulian terhadap karyawan tidak harus selalu dibenarkan melalui argumen keuntungan finansial. Lu et al. (2023) membahas praktik manajemen SDM berkelanjutan, resiliensi karyawan, dan hasil karyawan dalam kerangka nilai kebaikan bersama, yang relevan untuk memperluas orientasi manajemen dari pencapaian kinerja individual menuju pertimbangan kepentingan kolektif.

Aksiologi juga berlaku pada hubungan dengan pelanggan. Organisasi bertanggung jawab menyampaikan informasi secara jujur, menjamin keamanan produk, melindungi data, menetapkan harga secara adil, memberikan produk atau layanan sesuai klaim, dan menghindari praktik yang mengeksploitasi keterbatasan informasi pelanggan. Nilai pelanggan tidak semestinya dibangun melalui manipulasi persepsi atau penyembunyian konsekuensi produk. Komunikasi mengenai nilai sosial dan lingkungan tidak boleh menggantikan bukti bahwa praktik tersebut benar-benar dilakukan.

Pada tingkat keberlanjutan, Attanasio et al. (2022) memperlihatkan bahwa penciptaan nilai berkelanjutan melibatkan kontribusi dan aliran nilai antarpemangku kepentingan, sedangkan Rathobei et al. (2024) menekankan integrasi kepentingan berbagai pihak dalam model bisnis berkelanjutan. Keduanya memperkuat prinsip bahwa tanggung jawab organisasi tidak berhenti pada pihak yang memiliki hubungan transaksi langsung dengan perusahaan, tetapi juga mencakup masyarakat, lingkungan, dan generasi mendatang.

Berdasarkan sintesis tersebut, penciptaan nilai organisasi perlu berlandaskan tiga prinsip etis. Pertama, penghormatan terhadap martabat manusia, yaitu mengakui karyawan dan pelanggan sebagai subjek yang memiliki kepentingan sah. Kedua, keadilan dalam distribusi manfaat dan risiko, yaitu mempertimbangkan siapa yang memperoleh keuntungan dan siapa yang menanggung konsekuensi. Ketiga, tanggung jawab jangka panjang, yaitu mempertimbangkan dampak keputusan terhadap masyarakat dan lingkungan, termasuk generasi mendatang. Prinsip tersebut tidak berarti setiap keputusan dapat menghasilkan manfaat yang sama bagi

ISSN-p: 2442-3416 ISSN-e: 2714-6049
Journal Ilmiah Rinjani (JIR)
Media Informasi Ilmiah Universitas Gunung Rinjani
Vol. 14 No.2 Tahun 2026

seluruh pihak. Namun, organisasi yang bertanggung jawab perlu menjelaskan dasar keputusannya, membuka ruang dialog, dan menghindari pembebanan risiko secara tidak proporsional kepada kelompok yang memiliki daya tawar lebih lemah.

Relasi Kesejahteraan Karyawan dan Nilai Pelanggan

Relasi antara kesejahteraan karyawan dan nilai pelanggan dapat dijelaskan melalui kapasitas karyawan menjalankan pekerjaan serta kualitas interaksi layanan. Karyawan yang memperoleh dukungan, pelatihan, sumber daya, dan kondisi kerja yang layak berpotensi lebih mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. Sebaliknya, beban kerja berlebihan dan kondisi kerja yang buruk dapat meningkatkan risiko kesalahan, menurunkan kualitas interaksi, dan menghambat konsistensi layanan. Namun, hubungan ini tidak bersifat deterministik karena juga dipengaruhi oleh kompetensi, kepemimpinan, desain pekerjaan, teknologi, sistem penghargaan, kualitas produk, dan karakteristik pelanggan.

Bhoir dan Sinha (2024) menempatkan praktik SDM yang mendukung kesejahteraan sebagai bidang penting dalam pengembangan manajemen karyawan, sedangkan Lu et al. (2023) membahas keterkaitan praktik manajemen SDM berkelanjutan dengan resiliensi dan hasil karyawan. Literatur ini memberikan landasan konseptual untuk menempatkan kondisi karyawan sebagai salah satu aspek yang berpotensi berkaitan dengan kualitas proses pelayanan, tetapi tidak membuktikan bahwa setiap peningkatan kesejahteraan pasti meningkatkan nilai pelanggan pada semua konteks.

Hubungan ini juga berlangsung dalam arah sebaliknya. Target kepuasan pelanggan dapat memengaruhi beban kerja, pengaturan waktu, dan tuntutan emosional karyawan. Organisasi yang mengejar kecepatan layanan secara berlebihan, misalnya, dapat menciptakan tekanan kerja yang tidak proporsional. Secara filosofis, terdapat ketegangan antara nilai instrumental dan nilai intrinsik: jika kesejahteraan hanya diperlakukan sebagai alat untuk meningkatkan pelayanan, kepentingan karyawan berisiko diabaikan ketika tidak menghasilkan manfaat komersial. Karena itu, relasi yang ideal bukanlah hubungan satu arah ketika karyawan berkorban demi pelanggan, melainkan desain kerja dan sistem pelayanan yang memungkinkan manfaat bagi pelanggan tercipta tanpa mengabaikan martabat dan kondisi kerja karyawan.

Relasi Nilai Pelanggan dan Keberlanjutan Bisnis

Nilai pelanggan dapat mendukung keberlanjutan bisnis ketika produk atau layanan memberikan manfaat yang relevan dan dapat dipertahankan dalam jangka panjang. Pelanggan yang merasakan manfaat dapat menunjukkan respons positif, termasuk pembelian ulang atau hubungan jangka panjang. Namun, respons tersebut juga dipengaruhi harga, ketersediaan alternatif, perubahan kebutuhan, dan kondisi pasar sehingga nilai pelanggan tidak dapat diperlakukan sebagai satu-satunya penentu keberlanjutan bisnis. Pelanggan juga dapat merasa puas terhadap suatu transaksi, tetapi kehilangan kepercayaan ketika menemukan informasi yang tidak transparan atau praktik organisasi yang bertentangan dengan komitmen yang disampaikan.

Secara konseptual, komunikasi mengenai manfaat sosial atau lingkungan dapat menjadi bagian dari proposisi nilai kepada pelanggan (Norris, 2023). Akan tetapi, komunikasi tersebut baru memiliki dasar yang kuat ketika didukung praktik yang dapat dipertanggungjawabkan. Perusahaan tidak dapat menyimpulkan bahwa inisiatif keberlanjutan pasti meningkatkan loyalitas hanya berdasarkan keberadaan kampanye atau klaim pemasaran. Keberlanjutan juga menuntut konsistensi di sepanjang rantai pasok; produk yang memberi manfaat bagi pelanggan belum tentu berkelanjutan apabila proses produksinya menimbulkan dampak sosial atau lingkungan yang serius (Norris et al., 2021).

Fobbe dan Hilletofth (2021), Attanasio et al. (2022), dan Rathobei et al. (2024) sama-sama menunjukkan bahwa interaksi dan integrasi pemangku kepentingan berperan dalam menyelaraskan praktik bisnis dengan kepentingan pihak-pihak yang terdampak. Dengan demikian, relasi antara nilai pelanggan dan keberlanjutan bisnis tidak cukup dinilai melalui penjualan dan kepuasan, tetapi juga

JIR: Journal Ilmiah Rinjani
Media Informasi Ilmiah Universitas Gunung Rinjani
ISSN-p: 2442-3416 ISSN-e: 2714-6049
Journal Ilmiah Rinjani (JIR)
Media Informasi Ilmiah Universitas Gunung Rinjani
Vol. 14 No.2 Tahun 2026

perlu mempertimbangkan apakah manfaat pelanggan dihasilkan melalui proses yang layak, apakah klaim organisasi sesuai kenyataan, dan apakah dampak negatif terhadap pihak lain dapat dicegah atau dikurangi.

Relasi Kesejahteraan Karyawan dan Keberlanjutan Bisnis

Kesejahteraan karyawan merupakan bagian penting dari keberlanjutan organisasi karena aktivitas bisnis bergantung pada manusia yang menjalankan proses kerja, mengelola pengetahuan, dan berinteraksi dengan pemangku kepentingan. Namun, kesejahteraan tidak boleh dipandang semata-mata sebagai investasi yang hanya layak dilakukan ketika hasil ekonominya dapat dihitung secara langsung. Bhoir dan Sinha (2024) serta Lu et al. (2023) mendukung gagasan bahwa pengelolaan manusia perlu menjadi bagian dari strategi organisasi, meskipun bentuk hubungan dan hasilnya tetap bergantung pada konteks. E-Vahdati et al. (2023) juga mengkaji hubungan antara keberlanjutan sosial dan lingkungan, kesejahteraan pekerja, dan komitmen afektif organisasi pada industri kelapa sawit; temuan tersebut memperlihatkan keterkaitan dimensi keberlanjutan dengan pengalaman pekerja, meskipun penerapannya pada industri lain memerlukan pengujian lebih lanjut.

Dalam konteks Indonesia, Cahyadi et al. (2025) mengkaji hubungan manajemen SDM berkelanjutan dengan keterikatan kerja, *employability*, dan kepuasan kerja pada perusahaan konstruksi milik negara, sedangkan Yudiani et al. (2026) membahas praktik manajemen SDM berkelanjutan dan kesejahteraan psikologis karyawan di Sumatra. Lukito et al. (2025) mengangkat faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan berkelanjutan pada bisnis keluarga di Indonesia. Kajian-kajian tersebut memperlihatkan relevansi topik ini dalam konteks organisasi Indonesia, tetapi perbedaan industri, karakteristik karyawan, dan desain penelitian perlu diperhatikan; kajian tersebut juga tidak dapat dijadikan bukti langsung bahwa semua praktik kesejahteraan menghasilkan keberlanjutan bisnis.

Dari sudut filsafat manajemen, keberlanjutan yang mengabaikan kesejahteraan karyawan mengandung kontradiksi: organisasi berupaya mempertahankan aktivitas ekonominya, tetapi dapat merusak kondisi manusia yang menopang aktivitas tersebut. Organisasi yang bertahan dengan terus memindahkan biaya sosial kepada karyawan, pelanggan, atau masyarakat belum tentu dapat disebut berkelanjutan dalam pengertian normatif. Sebaliknya, kebijakan kesejahteraan juga perlu dirancang dengan mempertimbangkan kapasitas organisasi agar dapat dipertahankan dalam jangka panjang. Persoalan utamanya bukan memilih antara kesejahteraan manusia dan keberlangsungan ekonomi, melainkan merancang tata kelola yang mempertemukan keduanya tanpa menjadikan satu dimensi sebagai pembenaran untuk mengorbankan dimensi lainnya.

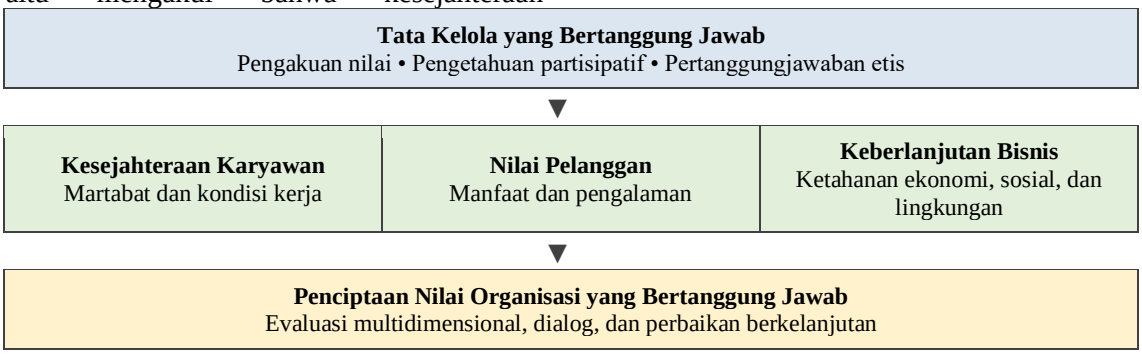
Sintesis Kritis dan Kebaruan Konseptual

Pembahasan sebelumnya menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan, nilai pelanggan, dan keberlanjutan bisnis saling berkaitan, tetapi tidak selalu berjalan harmonis. Kesejahteraan karyawan dapat mendukung kapasitas pelayanan, tetapi target pelayanan juga dapat menambah beban kerja. Nilai pelanggan dapat mendukung keberlangsungan pendapatan, tetapi kepuasan pelanggan tidak otomatis membuktikan bahwa proses bisnis adil atau ramah lingkungan. Kebijakan keberlanjutan dapat memperkuat daya tahan organisasi, tetapi perubahan kebijakan juga dapat menimbulkan biaya dan tuntutan adaptasi bagi karyawan.

Ketegangan tersebut merupakan temuan konseptual penting karena menunjukkan bahwa penciptaan nilai tidak cukup dipahami sebagai upaya memaksimalkan seluruh indikator secara bersamaan. Organisasi perlu menetapkan prioritas, menjelaskan pertimbangan etis, dan mengelola konflik kepentingan secara transparan. Pandangan ini sejalan dengan kebutuhan mendefinisikan nilai secara spesifik dalam model bisnis berkelanjutan (Neesham et al., 2023) serta menempatkan keterlibatan pemangku kepentingan sebagai bagian dari proses penciptaan nilai (Attanasio et al., 2022; Rathobei et al., 2024).

ISSN-p: 2442-3416 ISSN-e: 2714-6049
Journal Ilmiah Rinjani (JIR)
Media Informasi Ilmiah Universitas Gunung Rinjani
Vol. 14 No.2 Tahun 2026

Kebaruan konseptual artikel ini terletak pada penempatan tata kelola yang bertanggung jawab sebagai prinsip penghubung antara kesejahteraan karyawan, nilai pelanggan, dan keberlanjutan bisnis. Dalam kerangka ini, tata kelola bukan sekadar mekanisme administratif, melainkan cara organisasi menentukan nilai apa yang diprioritaskan, bagaimana nilai dinilai, dan bagaimana manfaat serta risiko didistribusikan. Kerangka tersebut memiliki tiga prinsip. Pertama, prinsip pengakuan nilai, yaitu mengakui bahwa kesejahteraan karyawan, manfaat pelanggan, dan keberlanjutan bisnis merupakan dimensi yang berbeda tetapi saling berhubungan. Kedua, prinsip pengetahuan partisipatif, yaitu penilaian atas nilai melibatkan pengalaman pihak yang menerima atau menanggung dampak. Ketiga, prinsip pertanggungjawaban etis, yaitu keputusan organisasi dinilai berdasarkan manfaat, distribusi risiko, dan konsekuensi jangka panjang. Kerangka tersebut disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka konseptual penciptaan nilai organisasi
Sumber: sintesis penulis.

Kerangka ini bukan model kausal yang telah teruji secara empiris, melainkan hasil sintesis filosofis yang menghubungkan tiga pertanyaan mendasar. Secara ontologis, organisasi perlu menjelaskan apa yang dianggap bernilai. Secara epistemologis, organisasi perlu menjelaskan bagaimana nilai diketahui dan dinilai. Secara aksiologis, organisasi perlu menjelaskan mengapa nilai tersebut layak diciptakan dan bagaimana tanggung jawab atas konsekuensinya dijalankan. Kontribusi ini membedakan artikel dari pembahasan yang hanya menempatkan kesejahteraan karyawan sebagai prediktor kinerja atau nilai pelanggan sebagai faktor keberlangsungan pendapatan.

Simpulan

Penciptaan nilai organisasi tidak memadai apabila hanya dipahami melalui keuntungan finansial dan efisiensi operasional. Analisis ontologi menunjukkan bahwa nilai organisasi bersifat multidimensional dan melibatkan berbagai penerima manfaat. Analisis epistemologi menunjukkan bahwa nilai perlu dinilai melalui kombinasi indikator yang relevan dan pengalaman pihak yang terdampak. Analisis aksiologi menunjukkan bahwa penciptaan nilai memerlukan pertimbangan tentang martabat manusia, keadilan dalam distribusi manfaat dan risiko, serta tanggung jawab jangka panjang.

Kesejahteraan karyawan memiliki nilai intrinsik sekaligus dapat mendukung kapasitas organisasi. Nilai pelanggan terbentuk melalui manfaat dan pengalaman yang dipersepsikan, sedangkan keberlanjutan bisnis menuntut konsistensi antara kelayakan ekonomi, tanggung jawab sosial, dan dampak lingkungan. Ketiga dimensi tersebut saling berhubungan, tetapi tidak otomatis menghasilkan manfaat yang sama bagi seluruh pihak. Kontribusi konseptual artikel ini adalah kerangka integratif yang menempatkan tata kelola bertanggung jawab sebagai prinsip penghubung ketiga dimensi tersebut melalui pengakuan terhadap keberagaman nilai, pengetahuan partisipatif, dan pertanggungjawaban etis.

Keterbatasan artikel terletak pada pendekatan studi kepustakaan konseptual yang belum menguji kerangka secara empiris.

ISSN-p: 2442-3416 ISSN-e: 2714-6049
Journal Ilmiah Rinjani (JIR)
Media Informasi Ilmiah Universitas Gunung Rinjani
Vol. 14 No.2 Tahun 2026

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan studi kasus, metode campuran, atau penelitian kuantitatif untuk menelaah bagaimana tata kelola bertanggung jawab berhubungan dengan kesejahteraan karyawan, persepsi nilai pelanggan, dan indikator keberlanjutan pada konteks industri yang berbeda, termasuk pengujian konflik antara tuntutan pelanggan, kesejahteraan karyawan, dan target keberlanjutan sebagai persoalan etis manajemen. Bagi organisasi, disarankan untuk mengembangkan ukuran keberhasilan yang menggabungkan indikator ekonomi, kesejahteraan karyawan, pengalaman pelanggan, serta dampak sosial dan lingkungan; memastikan kelayakan kondisi kerja; mendasarkan strategi pelanggan pada manfaat yang benar-benar dirasakan; dan mempertimbangkan dampak kebijakan keberlanjutan pada seluruh rantai penciptaan nilai.

DAFTAR PUSTAKA

Adewole, O. (2024). Translating brand reputation into equity from the stakeholder's theory: An approach to value creation based on consumer's perception & interactions. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, *9*(1), Article 1. https://doi.org/10.1186/s40991-023-00085-5

Attanasio, G., Preghenella, N., De Toni, A. F., & Battistella, C. (2022). Stakeholder engagement in business models for sustainability: The stakeholder value flow model for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, *31*(3), 860–874. https://doi.org/10.1002/bse.2922

Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, *9*(1), Article 11. https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y

Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). Employee well-being human resource practices: A systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*, *10*, Article 95. https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w

Cahyadi, L., Raka, R. R., & Utami, V. L. (2025). Sustainable human resource management impact on work engagement, employability, and job satisfaction at an Indonesian state-owned construction company. *Kinerja*, *29*(2), 204–215. https://doi.org/10.24002/kinerja.v29i2.11457

E-Vahdati, S., Noor, N. A. M., Mah, P. Y., Chuah, F., & Isa, F. M. (2023). Social and environmental sustainability, workers' well-being, and affective organizational commitment in palm oil industries. *Sustainability*, *15*(12), Article 9514. https://doi.org/10.3390/su15129514

Fobbe, L., & Hilletofth, P. (2021). The role of stakeholder interaction in sustainable business models: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, *327*, Article 129510. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129510

Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, *62*(3), 331–353. https://doi.org/10.1002/hrm.22153

Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., Ali, M., Hartono, & Mahardhani, A. J. (2025). Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, *30*(2), Article 100340. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2024.12.004

Neesham, C., Dembek, K., & Benkert, J. (2023). Defining value in sustainable business models. *Business & Society*, *62*(7), 1378–1419. https://doi.org/10.1177/00076503221147902

ISSN-p: 2442-3416 ISSN-e: 2714-6049
Journal Ilmiah Rinjani (JIR)
Media Informasi Ilmiah Universitas Gunung Rinjani
Vol. 14 No.2 Tahun 2026

Norris, S. (2023). A matter of framing: Analyzing value communication in sustainable business models. *Organization & Environment, 36*(4), 503–528. https://doi.org/10.1177/10860266231178795

Norris, S. (2024). In the eye of the beholder: Stakeholder perceived value in sustainable business models. *Long Range Planning, 57*(1), Article 102406. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102406

Norris, S., Hagenbeck, J., & Schaltegger, S. (2021). Linking sustainable business models and supply chains—Toward an integrated value creation framework. *Business Strategy and the Environment, 30*(8), 3960–3974. https://doi.org/10.1002/bse.2851

Rathobei, K. E., Ranängen, H., & Lindman, Å. (2024). Stakeholder integration in sustainable business models to enhance value delivery for a broader range of stakeholders. *Business Strategy and the Environment, 33*(4), 3687–3706. https://doi.org/10.1002/bse.3651

Wijngaards, I., King, O. C., Burger, M. J., & van Exel, J. (2022). Worker well-being: What it is, and how it should be measured. *Applied Research in Quality of Life, 17*, 795–832. https://doi.org/10.1007/s11482-021-09930-w

Yudiani, E., Syakinah, N. S., & Kusuma, A. R. (2026). Sustainable human resource management and employee psychological well-being: Evidence from Sumatra, Indonesia. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen, 5*(2), 1040–1055. https://doi.org/10.30640/inisiatif.v5i2.7262