Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi dan Keuangan Syariah
Volume 4, Nomor 4, November 2026
e-ISSN: 2988-134X ; p-ISSN: 2988-148X; Hal. 303-314
DOI: https://doi.org/10.59059/jupiekes.v4i4.3573
Tersedia: https://journal.staiypiqbaubau.ac.id/index.php/jupiekes

Analisis Pengungkapan Pengembangan Kompetensi Karyawan Berdasarkan GRI 404 pada Laporan Keberlanjutan PT Astra International Tbk

Andhika Rifki Putra Purnama[1*], Endah Kurniawati[2], Zaenul Muttaqien[3]
[1-3]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kadiri, Indonesia
Email:andhikarifki@student.uniska-kediri.ac.id[1], endahkurniawati@uniska-kediri.ac.id[2], zaenulmuttaqien@uniska-kediri.ac.id[3]
**Penulis Korespondensi: andhikarifki@student.uniska-kediri.ac.id*

Abstract. *Sustainability reports are expected to give stakeholders a reliable picture of how companies develop their workforce, yet disclosure completeness varies even when a reporting standard exists. This study examines how PT Astra International Tbk reports employee competency development and whether that reporting corresponds to the Global Reporting Initiative (GRI) 404 indicators. A descriptive qualitative design with document analysis was applied to the company's 2025 Sustainability Report. A coding sheet mapped three competency dimensions (knowledge, skills, and attitudes) onto disclosures 404-1, 404-2, and 404-3, and the data were interpreted through an interactive analysis process. All three dimensions are reported, but with different degrees of measurability: knowledge and skills are accompanied by quantitative figures, whereas attitudes are described mainly in narrative form. Average training hours (404-1) are reported most completely by position and gender. Under 404-2, skills upgrading comes with participant numbers, while retirement preparation, the reported form of transition assistance, is described narratively without participation data. Under 404-3, review coverage is stated for all employees without percentages or breakdowns by gender and employee category. The pattern suggests that measurable and segmented information tends to be disclosed more completely than narrative information. The findings concern what the company reports in a single document and do not demonstrate the effectiveness of its development programs.*

Keywords: *Competency Development; Competency Model; GRI 404; Information Measurability; Sustainability Reporting.*

Abstrak. Pengungkapan pengembangan kompetensi karyawan dalam laporan keberlanjutan masih tidak merata antarkomponen, meskipun standar pelaporan telah tersedia. Penelitian ini menganalisis bagaimana PT Astra International Tbk melaporkan pengembangan kompetensi berdasarkan dimensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap, serta mengevaluasi kesesuaiannya dengan indikator Global Reporting Initiative (GRI) 404. Pendekatan yang digunakan ialah kualitatif deskriptif dengan analisis dokumen terhadap Laporan Keberlanjutan Astra 2025. Data dikodekan melalui lembar pengodean yang memetakan ketiga dimensi pada GRI 404-1, 404-2, dan 404-3, lalu dianalisis dengan model interaktif. Hasilnya menunjukkan bahwa ketiga dimensi dilaporkan dengan tingkat keterukuran berbeda: pengetahuan dan keterampilan disertai data kuantitatif, sedangkan sikap lebih banyak bersifat naratif. Jam pelatihan (404-1) disajikan paling lengkap menurut jabatan dan gender. Pada 404-2, peningkatan keterampilan disertai jumlah peserta, sedangkan program persiapan pensiun dijelaskan secara naratif tanpa data partisipasi. Pada 404-3, cakupan penilaian kinerja dinyatakan untuk seluruh karyawan tanpa persentase dan rincian menurut gender maupun jabatan. Temuan ini mengindikasikan bahwa informasi terukur dan tersegmentasi cenderung diungkapkan lebih lengkap daripada informasi naratif. Simpulan terbatas pada informasi dalam satu dokumen dan tidak menunjukkan efektivitas program pengembangan karyawan.

Kata Kunci: GRI 404; Keterukuran Informasi; Model Kompetensi; Pelaporan Keberlanjutan; Pengembangan Kompetensi.

1. LATAR BELAKANG

Pengembangan kompetensi karyawan berperan penting dalam membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tuntutan keberlanjutan bisnis. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa program *reskilling*, *upskilling*, dan pengembangan kepemimpinan yang sistematis berkaitan dengan peningkatan adaptabilitas organisasi, inovasi, dan retensi karyawan (Annosi et al., 2025; Asiedu & Tenakwah, 2025; Ragazou et al., 2025). Praktik

Naskah Masuk: 10 Agustus 2026; Revisi: 17 September 2026; Diterima: 20 Oktober 2026; Terbit: 01 November 2026

pengembangan kompetensi perlu dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan melalui laporan keberlanjutan. GRI 404 menyediakan pedoman pengungkapan terkait pelatihan, peningkatan keterampilan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karier (Global Reporting Initiative, 2016) . Namun, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengungkapan sumber daya manusia belum merata. Informasi yang mudah dikuantifikasi, seperti jam pelatihan dan jumlah peserta, cenderung disajikan lebih lengkap dibandingkan informasi mengenai transisi karier dan program pensiun (Hronová & Špaček, 2021; Machado et al., 2021; Moreira et al., 2025) . Sejauh penelusuran penulis, kajian yang secara khusus memetakan hubungan antara dimensi kompetensi dan subindikator GRI 404 dalam satu laporan masih terbatas.

Penelitian ini memilih PT Astra International Tbk secara purposif karena perusahaan secara konsisten menerbitkan laporan keberlanjutan yang mengacu pada GRI Standards dan memuat informasi pengembangan kompetensi karyawan dalam berbagai bentuk. Laporan Keberlanjutan Tahun 2025 (PT Astra International Tbk., 2025) mencakup informasi tentang pelatihan, sertifikasi kompetensi, pengembangan kepemimpinan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karier. Cakupan tersebut menjadi dasar untuk menelaah praktik pengembangan kompetensi sekaligus menilai kelengkapan pengungkapannya berdasarkan GRI 404.

Kebaruan penelitian terletak pada pembacaan silang tiga dimensi kompetensi Spencer & Spencer (1993) pengetahuan, keterampilan, dan sikap dengan indikator GRI 404-1, 404-2, dan 404-3. Pendekatan ini memungkinkan pola keterkaitan antara keterukuran dimensi kompetensi dan kelengkapan pengungkapan dianalisis pada tingkat yang lebih terperinci, bukan hanya berdasarkan topik sumber daya manusia secara umum. Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik pengembangan kompetensi karyawan PT Astra International Tbk sebagaimana dilaporkan, mengevaluasi kesesuaian pengungkapannya dengan GRI 404, serta mengidentifikasi keterkaitan antara keterukuran dan kelengkapan pengungkapan. Fokus penilaian dibatasi pada informasi dalam laporan, bukan efektivitas program pengembangan kompetensi.

2. KAJIAN TEORITIS

Kompetensi Karyawan dan Teori Human Capital

Spencer & Spencer (1993) memandang kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan efektivitas kerja; pengetahuan dan keterampilan relatif mudah diamati, sedangkan konsep diri, sifat, dan motif berada pada lapisan yang lebih dalam. Penelitian ini menyederhanakannya menjadi pengetahuan, keterampilan, dan sikap karena ketiganya dapat ditelusuri dalam laporan keberlanjutan, sejalan dengan teori human capital

(Becker, 1993) yang memandang investasi pada pengetahuan dan keterampilan sebagai sumber nilai ekonomi jangka panjang dan bagian dari strategi daya saing (Dessler, 2020) . Dimensi sikap dioperasionalkan sebagai program, kebijakan, dan nilai yang dilaporkan untuk membentuk perilaku kerja, seperti nilai perusahaan, kode etik, budaya keselamatan, dan keberagaman. Pengodean hanya mencatat informasi yang dilaporkan, tanpa mengukur perubahan perilaku; representasi perempuan pada level manajerial diperlakukan sebagai indikator hasil keberagaman, bukan ukuran sikap.

GRI 404 dan Pengungkapan Keberlanjutan

GRI 404 bertujuan meningkatkan transparansi praktik sumber daya manusia melalui pengungkapan pelatihan, pengembangan keterampilan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karier (Global Reporting Initiative, 2016) . Pengungkapan tersebut dapat ditafsirkan melalui teori legitimasi (Deegan, 2002) , yang memandang pengungkapan sebagai upaya memperoleh penerimaan sosial, dan teori stakeholder (Freeman, 1984) , yang menekankan kebutuhan informasi berbagai pemangku kepentingan.

Penelitian Terdahulu

Kualitas pengungkapan GRI 404 bervariasi antarperusahaan (Machado et al., 2021) . Di Indonesia, pengungkapan keberlanjutan cenderung mengutamakan kuantitas dibandingkan relevansi informasi bagi pemangku kepentingan (Dewi et al., 2023) , dengan kualitas yang bervariasi (Sebrina et al., 2023) . Penelitian pada tingkat internasional menunjukkan bahwa perusahaan mengungkapkan informasi yang mudah diukur secara lebih lengkap daripada dukungan transisi karier (Hronová & Špaček, 2021; Moreira et al., 2025) . Penelitian kompetensi, sebaliknya, berfokus pada strategi pengembangannya (Kristanti & Hariyanti, 2024) dan pengaruhnya terhadap kinerja (Aminah et al., 2024; Martini et al., 2024), bukan pada representasinya dalam pengungkapan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan analisis dokumen untuk mengkaji praktik pengembangan kompetensi karyawan sebagaimana diungkapkan dalam laporan keberlanjutan PT Astra International Tbk, tanpa menguji hubungan antarvariabel atau menghasilkan generalisasi statistik (Creswell & Creswell, 2023) . Dokumen yang dianalisis adalah Laporan Keberlanjutan PT Astra International Tbk Tahun 2025 berjudul *Pertumbuhan yang Tangguh untuk Dampak Berkelanjutan* (PT Astra International Tbk, 2025; selanjutnya disebut Laporan Keberlanjutan Astra), yang mencakup periode 1 Januari–31 Desember 2025 dan menyatakan disusun sesuai (*in accordance with*) GRI Standards (hlm.

233). Laporan diunduh dari situs resmi perusahaan (https://r2.astra.co.id/sustainability-report-details/attachments/2025-Astra-Sustainability-Report.pdf) pada 15 Oktober 2026 dan terdiri atas 254 halaman PDF. Penomoran halaman dalam artikel mengacu pada nomor cetak laporan. Dokumen ini dipilih karena merupakan laporan terbaru yang tersedia saat pengumpulan data.

Data diperoleh dari bagian Keunggulan SDM dan Tempat Kerja (hlm. 160–169), ikhtisar kinerja (hlm. 147), filosofi dan nilai perusahaan (hlm. 10), ESG Masterclass (hlm. 56), kode etik (hlm. 74), komitmen keselamatan kerja (hlm. 173), keberagaman tata kelola dan aspirasi keberlanjutan (hlm. 152 dan 182), data pelatihan K3 (hlm. 178), serta indeks konten GRI (hlm. 238) sebagai rujukan untuk menelusuri indikator 404-1 hingga 404-3. Unit analisis mencakup kutipan atau data numerik yang secara eksplisit berkaitan dengan program, kebijakan, atau capaian pengembangan karyawan, termasuk pelatihan, sertifikasi kompetensi, pengembangan kepemimpinan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karier. Informasi umum mengenai budaya perusahaan tidak dikodekan apabila tidak memiliki hubungan eksplisit dengan pengembangan kompetensi karyawan.

Data dikumpulkan melalui studi dokumentasi: laporan ditelaah secara sistematis, lalu informasi relevan diidentifikasi, dikodekan, dan dicatat (Morgan, 2022) . Selain pembacaan menyeluruh, dilakukan penelusuran kata kunci (pensiun, purnabakti, transisi, *retirement*, *transition assistance*, *outplacement*, evaluasi kinerja, penilaian kinerja, serta label "GRI 404-1", "GRI 404-2", "GRI 404-3") agar tidak ada informasi relevan yang terlewat.

Lembar pengodean (Tabel 1) mengklasifikasikan informasi ke dimensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap (Spencer & Spencer, 1993) dan mengevaluasi kesesuaiannya dengan GRI 404-1 (pelatihan dan pendidikan), 404-2 (peningkatan keterampilan dan dukungan transisi karier), dan 404-3 (evaluasi kinerja dan pengembangan karier).

Tabel 1. Lembar Pengodean.

Kategori	Definisi operasional	Contoh unit data
Pengetahuan	Program pembelajaran yang menambah pemahaman konseptual karyawan, seperti akademi, masterclass, dan kursus.	Astra Sustainability Academy (469 peserta)
Keterampilan	Program yang melatih kemampuan teknis, manajerial, atau praktis, termasuk sertifikasi kompetensi dan pelatihan K3.	Integrated Talent Development (993 peserta)
Sikap	Program, kebijakan, dan nilai yang dilaporkan untuk membentuk perilaku kerja; tidak mengukur perubahan perilaku.	Penerapan filosofi Catur Dharma

Kategori	Definisi operasional	Contoh unit data
GRI 404-1	Rata-rata jam pelatihan per tahun per karyawan, menurut gender dan kategori karyawan.	Rata-rata 24,79 jam per karyawan
GRI 404-2	Program peningkatan keterampilan karyawan dan program bantuan transisi karier.	Program upskilling; Program Persiapan Masa Pensiun
GRI 404-3	Persentase karyawan yang menerima evaluasi kinerja dan pengembangan karier secara berkala, menurut gender dan kategori karyawan.	Penilaian kinerja tahunan untuk seluruh karyawan
Keterukuran	Informasi disertai angka (jumlah, jam, persentase) dan atau segmentasi (jabatan, gender) yang dapat ditelusuri ke data laporan.	Jumlah peserta; jam pelatihan per kategori jabatan

Status pengungkapan setiap indikator ditetapkan dengan tiga aturan. Status *lengkap*: informasi tersedia kuantitatif dan tersegmentasi sebagaimana diminta GRI. Status *sebagian*: hanya sebagian subkomponen tersedia secara kuantitatif, atau informasi hanya naratif tanpa angka partisipasi maupun segmentasi. Status *tidak ditemukan*: tidak ada informasi setelah pembacaan dan penelusuran kata kunci; status ini hanya berarti informasi tidak termuat dalam dokumen, bukan bahwa programnya tidak ada. Status merupakan kategori analitis penelitian, bukan penilaian kepatuhan formal. Cakupan entitas data dicatat pada setiap bukti; misalnya, tabel jam pelatihan menurut jabatan dan gender mencakup PT Astra International Tbk Head Office, sedangkan data pelatihan K3 bersifat konsolidasi.

Analisis mengikuti model interaktif Miles et al. (2020) : reduksi data melalui pengkodean, penyajian data dalam tabel dan narasi, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan melalui analisis silang dimensi Spencer & Spencer dan indikator GRI 404. Validitas dijaga melalui pengamatan yang tekun, yaitu pembacaan berulang untuk memastikan konsistensi pengkodean (Moleong, 2021) , serta *audit trail* yang mendokumentasikan pengumpulan data, pengkodean, dan analisis. Sebagai contoh, unit data "Astra Sustainability Academy (469 peserta)" pada halaman 162 dikodekan sebagai dimensi pengetahuan, ditandai terukur karena memuat jumlah peserta, dan dipetakan ke GRI 404-2. Bukti per halaman untuk seluruh angka disajikan pada Tabel 2 dan 3. Pengodean dilakukan oleh satu peneliti sehingga belum ada triangulasi antarpengode maupun antarsumber.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dimensi Kompetensi Karyawan

PT Astra International Tbk melaporkan ketiga dimensi kompetensi melalui program pelatihan, regenerasi talenta, pengembangan kepemimpinan, dan internalisasi budaya kerja (Tabel 2). Seluruh temuan menyangkut informasi yang dilaporkan dalam Laporan Keberlanjutan Astra, bukan efektivitas program.

Tabel 2. Dimensi Kompetensi Karyawan PT Astra International Tbk Berdasarkan Model Spencer dan Spencer (1993).

Dimensi kompetensi	Bukti pengungkapan (disertai halaman sumber)	Interpretasi penelitian
Pengetahuan	Astra Sustainability Academy (469 peserta pada 2025; kumulatif 1.438 peserta; hlm. 162); ESG Masterclass (57 peserta; hlm. 56); Sustainability Leadership Program dan Sustainability Seasonal Course (hlm. 162); Astra Graduate Program (10 peserta; hlm. 164).	Fokus pada pembelajaran dan keberlanjutan menunjukkan bahwa pengetahuan diposisikan sebagai aset strategis di tengah tuntutan ESG, sejalan dengan teori human capital (Becker, 1993) .
Keterampilan	Astra Management Development Institute (AMDI) (2.625 peserta; hlm. 164–165); Integrated Talent Development (993 peserta; hlm. 165); akumulasi 1.339 asesi kompeten LSP Astra pada 2023–2025 (hlm. 163); 34.398 karyawan mengikuti pelatihan K3 pada 2025 (data konsolidasi; GRI 403-5; hlm. 178).	Indikator terstandardisasi mendominasi, sehingga keterampilan cenderung dilaporkan pada kompetensi yang dapat diukur dan dikaitkan dengan kebutuhan operasional (Martini et al., 2024) . Angka asesi bersifat kumulatif tiga tahun dan data K3 berada pada GRI 403, bukan 404.
Sikap	Penerapan filosofi Catur Dharma (hlm. 10); komitmen People First, Safety by All for All (hlm. 173); Kode Etik (hlm. 74); Gender Diversity & Inclusion for Leaders bagi manajer dan eksekutif (hlm. 182); keterwakilan perempuan 20,33% pada level supervisor ke atas di Grup Astra (hlm. 147, 182) dan 17,37% pada Direksi Grup Astra (hlm. 152).	Indikator kuantitatif terbatas, sehingga kompetensi perilaku dilaporkan terutama melalui narasi normatif. Representasi perempuan merupakan indikator hasil keberagaman, bukan ukuran sikap; efektivitas pengembangan sikap lebih sulit diverifikasi (Hronová & Špaček, 2021) .

Sumber: Laporan Keberlanjutan Astra 2025, diolah oleh peneliti.

Perbedaan keterukuran antardimensi dapat dipahami melalui kedalaman lapisan kompetensi dalam model (Spencer & Spencer, 1993) . Pengetahuan dan keterampilan relatif mudah diamati dan dilatih sehingga lebih memungkinkan untuk disajikan dalam bentuk angka. Sebaliknya, sikap berada pada lapisan yang lebih dalam dan lebih sulit diukur secara langsung, sehingga cenderung diungkapkan melalui narasi nilai dan budaya perusahaan. Perbedaan ini tidak serta-merta menunjukkan ketimpangan perhatian perusahaan terhadap setiap dimensi,

melainkan dapat berkaitan dengan karakteristik masing-masing dimensi. Namun, karena laporan tidak menjelaskan pertimbangan penyusunannya, penafsiran tersebut perlu dipahami sebagai kemungkinan, bukan kesimpulan pasti. Meski demikian, keterukuran tidak otomatis mencerminkan manfaat program. Angka pada dimensi pengetahuan dan keterampilan terutama menunjukkan jangkauan kegiatan, bukan perubahan kompetensi setelah pelatihan. Perbedaan periode dan cakupan data juga membuat angka-angka tersebut tidak dapat dijumlahkan atau dibandingkan secara langsung untuk menentukan dimensi yang paling intensif dikembangkan. Hal ini menunjukkan bahwa data kuantitatif membantu menelusuri pelaksanaan program, tetapi belum cukup untuk membuktikan hasilnya. Sejalan dengan (Aminah et al., 2024; Martini et al., 2024) , pengembangan keterampilan dapat dikaitkan dengan kinerja, tetapi hubungan tersebut memerlukan indikator hasil yang belum tersedia dalam data yang dianalisis.

Pada dimensi sikap, keterbatasan terletak pada minimnya indikator proses. Angka yang tersedia hanya menggambarkan kondisi akhir, tanpa informasi mengenai partisipasi, frekuensi, atau jangkauan program yang dapat menghubungkan nilai perusahaan dengan praktik kerja. Akibatnya, keberadaan program dapat diidentifikasi, tetapi pelaksanaan dan pengaruhnya terhadap perilaku karyawan belum dapat dinilai secara memadai. Tanpa indikator proses yang lebih terukur, pihak eksternal akan kesulitan memverifikasi efektivitas pengembangan sikap.

Kesesuaian Pengungkapan dengan Indikator GRI 404

Tabel 3. Kesesuaian Pengungkapan GRI 404 PT Astra International Tbk.

Indikator GRI	Bukti pengungkapan (disertai halaman sumber)	Interpretasi penelitian
GRI 404-1 Pelatihan dan Pendidikan	Rata-rata 24,79 jam/karyawan; manajer 71,92 jam, nonmanajer 24,14 jam; pria 24,52 jam, wanita 26,95 jam (hlm. 147, 164). Data mencakup Head Office.	Data tersegmentasi menurut jabatan dan gender menunjukkan investasi pengembangan kompetensi terlembagakan dalam sistem SDM dan dapat dievaluasi lintas kategori pada cakupan Head Office (Noe, 2020) .
GRI 404-2 Peningkatan Keterampilan dan Program Transisi Karier	Sustainability Academy: 469 peserta (hlm. 162); AMDI: 2.625 peserta (hlm. 164–165); Integrated Talent Development: 993 peserta (hlm. 165); LSP Astra: 1.339 asesi kompeten kumulatif (hlm. 163). Program pensiun meliputi persiapan pensiun, kewirausahaan, cuti, serta bimbingan finansial dan psikologis; jumlah peserta tidak diungkapkan (hlm. 168–169).	Peningkatan keterampilan dilaporkan dengan jumlah peserta, sedangkan transisi karier dijelaskan naratif tanpa data partisipasi; aspek yang mudah dihitung mendapat porsi kuantitatif lebih besar daripada dukungan mobilitas karier (Armstrong & Taylor, 2023).

Indikator GRI	Bukti pengungkapan (disertai halaman sumber)	Interpretasi penelitian
GRI 404-3 Evaluasi Kinerja dan Pengembangan Karier	Penilaian individu dan tim dua kali setahun; seluruh karyawan menerima penilaian tahunan sebagai dasar kompensasi dan karier (hlm. 167). Persentase dan rincian gender/jabatan tidak tersedia pada rujukan indeks GRI.	Pernyataan cakupan seluruh karyawan menunjukkan penilaian kinerja telah terlembagakan, tetapi tanpa persentase dan segmentasi informasi ini sulit diverifikasi dan dibandingkan antarkelompok (Aguinis, 2023) .

Sumber: Laporan Keberlanjutan Astra 2025 (indeks GRI hlm. 238), diolah oleh peneliti.

Status lengkap pada GRI 404-1 menunjukkan bahwa format pengungkapan telah dipenuhi, tetapi tidak otomatis mencerminkan mutu pelatihan. Data berdasarkan jabatan dan gender memungkinkan pembaca menelaah distribusi pelatihan. Perbedaan rata-rata menurut jabatan mengindikasikan bahwa pelatihan lebih terkonsentrasi pada jenjang kepemimpinan, sejalan dengan fokus pada regenerasi talenta dan pengembangan kepemimpinan dalam Tabel 2. Sementara itu, data menurut gender tidak menunjukkan adanya kesenjangan akses yang jelas dalam cakupan yang dilaporkan. Namun, rata-rata tidak menggambarkan variasi antarindividu maupun jenis pelatihan yang diterima. Karena data juga terbatas pada Head Office, kesetaraan kesempatan belum dapat dipastikan dan pola tersebut tidak dapat digeneralisasi ke seluruh karyawan.

Pada GRI 404-2, kesenjangan pengungkapan terlihat antara informasi peningkatan keterampilan dan dukungan transisi karier. Karena kedua aspek berada dalam indikator, laporan, dan periode yang sama, perbedaan tersebut lebih mungkin berkaitan dengan karakteristik informasi yang diungkapkan daripada semata-mata keterbatasan desain indikator atau kapasitas pelaporan (Moreira et al., 2025) . Program pelatihan relatif mudah didokumentasikan melalui jumlah peserta, sedangkan dukungan pensiun mencakup proses individual dan jangka panjang yang hasilnya lebih sulit diukur. Meski masuk akal, penjelasan ini belum dapat dipastikan hanya dari dokumen. Pola pengungkapan yang ditemukan menunjukkan bahwa pengembangan untuk mendukung pekerjaan saat ini lebih terlihat daripada dukungan bagi karyawan yang akan meninggalkan organisasi, padahal aspek tersebut merupakan bagian dari manajemen karier berkelanjutan (Armstrong & Taylor, 2023) .

Pada GRI 404-3, keterbatasan pengungkapan terletak pada tidak tersedianya rincian data, bukan pada ketiadaan informasi evaluasi kinerja. Pernyataan bahwa seluruh karyawan menjalani evaluasi mengisyaratkan cakupan penuh, tetapi belum cukup untuk memverifikasi pelaksanaannya pada setiap kelompok. GRI meminta informasi yang dirinci berdasarkan gender dan kategori karyawan. Tanpa segmentasi tersebut, pemerataan cakupan evaluasi sulit

diperiksa. Dengan demikian, pengungkapan lebih menegaskan keberadaan sistem evaluasi daripada menyediakan data terperinci untuk menilai pelaksanaannya (Aguinis, 2023) .

Hubungan Antara Kompetensi Karyawan dan GRI 404

Pembacaan silang antara dimensi kompetensi dan indikator GRI 404 menunjukkan bahwa kelengkapan pengungkapan berkaitan dengan dua sifat informasi, yaitu ada tidaknya angka dan ada tidaknya segmentasi (jabatan, gender, atau partisipasi program). Berdasarkan kedua sifat tersebut, pengungkapan dalam laporan dapat dibedakan ke dalam tiga tingkat. Pada tingkat pertama, informasi disertai angka dan segmentasi, yaitu jam pelatihan menurut jabatan dan gender pada 404-1. Pada tingkat kedua, informasi disertai angka tetapi tanpa segmentasi atau indikator hasil, yaitu jumlah peserta Astra Sustainability Academy, AMDI, dan Integrated Talent Development pada 404-2. Pada tingkat ketiga, informasi bersifat naratif tanpa data partisipasi, yaitu program persiapan pensiun pada 404-2 serta pembentukan sikap pada dimensi sikap.

Dimensi pengetahuan dan keterampilan berada pada tingkat pertama dan kedua, sehingga sejalan dengan status lengkap pada 404-1 dan komponen peningkatan keterampilan pada 404-2. Dimensi sikap berada pada tingkat ketiga, sejalan dengan dukungan transisi karier pada 404-2. Pemetaan ini bersifat analitis dan tidak satu-satu, karena GRI 404 tidak memuat indikator khusus untuk sikap. Kesejajaran tersebut dibaca sebagai kecenderungan yang sama, bukan sebagai kesesuaian antara dimensi dan indikator.

Indikator 404-3 menunjukkan bahwa keterukuran saja belum cukup untuk menjelaskan kelengkapan. Laporan menyatakan bahwa seluruh karyawan menerima penilaian kinerja, yaitu pernyataan cakupan yang tampak terukur, tetapi tanpa persentase dan rincian menurut gender maupun jabatan yang diminta GRI. Pengungkapan lengkap pada 404-1 pun hanya mencakup Head Office. Temuan ini mengindikasikan bahwa segmentasi dan cakupan entitas sama pentingnya dengan keberadaan angka bagi kelengkapan pengungkapan.

Pola ini sejalan dengan temuan (Hronová & Špaček, 2021; Moreira et al., 2025) bahwa informasi yang mudah dikuantifikasi diungkapkan lebih lengkap daripada dukungan transisi karier. Berbeda dengan penelitian yang menilai kesesuaian secara agregat (Dewi et al., 2023; Sebrina et al., 2023) , penelitian ini menunjukkan bahwa variasi kelengkapan tampak berkaitan dengan karakteristik informasi tiap dimensi kompetensi, bukan semata kepatuhan terhadap standar. Penjelasan lain tidak dapat disingkirkan, misalnya ketersediaan sistem data internal, pertimbangan materialitas, atau cara perusahaan menafsirkan persyaratan GRI. Karena hanya

satu dokumen yang dianalisis dan pengodean dilakukan satu peneliti, temuan ini menggambarkan keterkaitan, bukan hubungan sebab-akibat.

Penafsiran Teoretis: Legitimasi dan Stakeholder

Menurut teori legitimasi (Deegan, 2002) , perusahaan berupaya memperoleh dan mempertahankan penerimaan sosial dengan mengungkapkan informasi yang selaras dengan nilai dan ekspektasi publik. Informasi terukur, seperti jam pelatihan dan jumlah peserta, lebih mudah dikomunikasikan dan diverifikasi sebagai bukti komitmen, sehingga pengungkapan dapat dipahami sebagai upaya membangun legitimasi. Terbatasnya data kuantitatif pada transisi karier dan penilaian kinerja menunjukkan bahwa legitimasi tidak selalu dibangun melalui pengungkapan yang merata. Motif perusahaan tidak diuji, sehingga penjelasan ini interpretatif.

Teori stakeholder (Freeman, 1984) melengkapinya dari sisi pengguna informasi. Data 404-1 dan jumlah peserta memungkinkan pemangku kepentingan menilai investasi pelatihan dan cakupan program peningkatan keterampilan, sedangkan ketiadaan data partisipasi program pensiun dan rincian penilaian kinerja membatasi pemahaman tentang jangkauan program. Kualitas pengungkapan dengan demikian ditentukan tidak hanya oleh jumlah informasi, tetapi juga oleh pemenuhan kebutuhan berbagai pemangku kepentingan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Laporan Keberlanjutan Astra memuat ketiga dimensi kompetensi dengan keterukuran berbeda: pengetahuan dan keterampilan disertai indikator kuantitatif, sedangkan sikap lebih deskriptif. Hal ini konsisten dengan GRI 404: 404-1 lengkap menurut jabatan dan gender (cakupan Head Office), 404-2 sebagian karena program persiapan pensiun dijelaskan naratif tanpa data partisipasi, dan 404-3 sebagian karena cakupan penilaian kinerja dinyatakan untuk seluruh karyawan tanpa persentase dan rincian gender maupun jabatan. Kualitas pengungkapan berkaitan tidak hanya dengan jumlah informasi, tetapi juga dengan keterukuran dan segmentasinya, bukan dengan bukti efektivitas program.

Implikasinya tiga. Pertama, penyusun laporan perlu menyajikan data partisipasi program persiapan pensiun dan persentase karyawan yang menerima penilaian kinerja menurut gender dan kategori jabatan, serta membedakan data yang tidak tersedia dari data yang tidak diungkapkan. Kedua, program pembentukan sikap dapat dilengkapi indikator proses atau hasil yang dapat diverifikasi, meskipun GRI 404 tidak mewajibkannya. Ketiga, bagi investor dan analis ESG, jam pelatihan dan jumlah peserta menggambarkan cakupan, bukan kualitas atau efektivitas program.

Keterbatasan penelitian: satu sumber pada satu periode tanpa data primer, sehingga alasan di balik pola pengungkapan belum dapat dijelaskan; cakupan data berbeda antarindikator, sehingga perbandingan bersifat kualitatif; dan pengodean oleh satu peneliti tanpa uji kesepakatan antarpengode. Pola ini belum dapat digeneralisasi sebelum divalidasi lintas tahun dan lintas perusahaan. Penelitian selanjutnya disarankan menganalisis laporan Astra beberapa periode dan perusahaan lintas sektor dengan lembar pengodean sama dan lebih dari satu pengode, serta menambahkan wawancara atau observasi untuk memahami keputusan pengungkapan perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

Aguinis, H. (2023). Performance management (6th ed.). Chicago Business Press.

Aminah, A., Khotimah, K., Irawan, A., & Mustajab, D. (2024). Pengaruh kompetensi, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi, 7(3), 219–237.

Annosi, M. C., Van der Heijden, B. I. J. M., Karamanavi, D., & De Gennaro, D. (2025). Mutual gains through sustainable employability investments: Integrating HRM practices for organisational competitiveness. Personnel Review, 54(4), 1048–1065.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice (16th ed.). Kogan Page.

Asiedu, E., & Tenakwah, E. S. (2025). Future-proofing your workforce: Upskilling and reskilling as HR's top priorities. Strategic HR Review, 24(4), 169–173. https://doi.org/10.1108/SHR-01-2025-0008

Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.). University of Chicago Press.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6th ed.). SAGE Publications.

Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – A theoretical foundation. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15(3), 282–311.

Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.

Dewi, A. A., Saraswati, E., Rahman, A. F., & Atmini, S. (2023). Materiality, stakeholder engagement disclosure, and corporate governance: Critical elements for the quality of sustainability reporting. Cogent Business & Management, 10(1), Article 2175437. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2175437

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

Global Reporting Initiative. (2016). GRI 404: Training and education 2016.

Hronová, Š., & Špaček, M. (2021). Sustainable HRM practices in corporate reporting. Economies, 9(2), Article 75. https://doi.org/10.3390/economies9020075

Kristanti, D., & Hariyanti, N. (2024). Employee competency development strategy in the digital transformation era: An HR development perspective. Journal of Human Resource Development, 6(1), 45–58.

Machado, B. A. A., Dias, L. C. P., & Fonseca, A. (2021). Transparency of materiality analysis in GRI-based sustainability reports. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28(2), 570–580. https://doi.org/10.1002/csr.2066

Martini, I. A. O., Gorda, A. E. S., Gorda, A. O. S., Sari, D. M. F. P., & Antara, M. E. Y. (2024). Impact of competence development on work creativity, employee performance, and competitiveness of woven products. Cogent Business & Management, 11(1), Article 2353136.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (4th ed.). SAGE Publications.

Moleong, L. J. (2021). Metodologi penelitian kualitatif. PT Remaja Rosdakarya.

Moreira, A., Rodrigues, A. C., & Ferreira, M. R. (2025). Where is human resource management in sustainability reporting? ESG and GRI perspectives. Sustainability, 17(7), Article 3033. https://doi.org/10.3390/su17073033

Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. The Qualitative Report, 27(1), 64–77. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044

Noe, R. A. (2020). Employee training and development (8th ed.). McGraw-Hill Education.

PT Astra International Tbk. (2025). Laporan keberlanjutan 2025: Pertumbuhan yang tangguh untuk dampak berkelanjutan [Sustainability report 2025: Resilient growth for sustainable impact]. https://r2.astra.co.id/sustainability-report-details/attachments/2025-Astra-Sustainability-Report.pdf

Ragazou, K., Zournatzidou, G., Sklavos, G., Staikouras, C., & Sariannidis, N. (2025). Future-proofing the workforce: A fuzzy AHP-MARCOS model for evaluating green and digital reskilling in the ESG era. Journal of Environmental Management, 396, Article 128146. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.128146

Sebrina, N., Taqwa, S., Afriyenti, M., & Septiari, D. (2023). Analysis of sustainability reporting, quality, and corporate social responsibility on companies listed on the Indonesian Stock Exchange. Cogent Business & Management, 10(1), Article 2157975. https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2157975

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons.