

Global Human Resource Management Strategy to Support Sustainable CSR at Delta Air Lines

Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Global untuk Mendukung CSR Berkelanjutan di Perusahaan Delta Air Lines

Siti Rhinka Pransisca^a, Teguh Akbar^b, Triyana Dinanti^c, Robert Tua Barasa^d

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bangka Belitung^{a,b,c,d}

rinkharinkha@gmail.com^a, smkteguh2@gmail.com^b, tryanadinanti@gmail.com^c, robert-tuabarasa@ubb.ac.id^d

Abstract

This study conducted a qualitative systematic literature review (SLR) of 28 peer-reviewed journals published from 2021 to 2026, examining the International Human Resource Management (IHRM) strategies used to promote sustainable Corporate Social Responsibility (CSR) at Delta Air Lines. The analysis identified four key strategies: (1) Expatriate management for the SkyTeam joint venture (JV); (2) Global human resource development through a "scale-first journey" that resulted in a 95% success rate on performance assessments and an 18-point increase in eNPS; (3) Green HR Management to achieve the 10% SAF target by 2030; and (4) SkyTeam Hub 2.0 "SCI-FI" technology enabled by HR AI. Boeing 787 emissions decreased by 7% annually, which resulted in a 92% employee retention rate, 20,882 employee volunteers, and \$38 million in donations by 2023. However, because SAF (Sustainable Aviation Fuel) is not always available, the target had to be changed from net-zero by 2050 to net-zero by 2026. Res Dynasty (2025) only guessed how IHRM (Integrated Human Resources Management) and CSR (Corporate Social Responsibility) changed the way people think about multinational companies, but the results showed that they were wrong. They also changed the flexible model that works for the global aviation market.

Keywords: *International Human Resource Management (IHRM), Corporate Social Responsibility (CSR), Delta Air Lines, Systematic Literature Review (SLR), Green Human Resource Management (Green HRM), Sustainable Aviation Fuel (SAF), SkyTeam, Artificial Intelligence in HR (HR AI), Employee Retention, Sustainability of The Aviation Industry.*

Abstrak

Studi ini melakukan tinjauan literatur sistematis kualitatif (SLR) terhadap 28 jurnal peer-review yang diterbitkan dari tahun 2021 hingga 2026, yang meneliti strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM) yang digunakan untuk mempromosikan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) yang berkelanjutan di Delta Air Lines. Analisis menemukan empat strategi utama: (1) Manajemen ekspatriat untuk usaha patungan (JV) SkyTeam; (2) Pengembangan sumber daya manusia global melalui "perjalanan skala-pertama" yang menghasilkan tingkat keberhasilan 95% pada penilaian kinerja dan peningkatan 18 poin pada eNPS; (3) Manajemen SDM Hijau untuk mencapai target SAF 10% pada tahun 2030; dan (4) Teknologi "SCI-FI" SkyTeam Hub 2.0 yang dimungkinkan oleh AI SDM. Emisi Boeing 787 turun sebesar 7% setiap tahun, yang menyebabkan tingkat retensi karyawan sebesar 92%, 20.882 karyawan menjadi sukarelawan, dan donasi sebesar \$38 juta pada tahun 2023. Namun, karena SAF (Sustainable Aviation Fuel) tidak selalu tersedia, target harus diubah dari net-zero pada tahun 2050 menjadi net-zero pada tahun 2026. Res Dynasty (2025) hanya menebak bagaimana IHRM (Integrated Human Resources Management) dan CSR (Corporate Social Responsibility) mengubah cara orang berpikir tentang perusahaan multinasional, tetapi hasilnya menunjukkan bahwa mereka salah. Mereka juga mengubah model fleksibel yang berfungsi untuk pasar penerbangan global.

Kata Kunci: *International Human Resource Management (IHRM), Corporate Social Responsibility (CSR), Delta Air Lines, Systematic Literature Review (SLR), Green Human Resource Management (Green HRM), Sustainable Aviation Fuel (SAF), SkyTeam, Kecerdasan Buatan Dalam Hr (HR AI), Retensi Karyawan, Keberlanjutan Industri Penerbangan.*

1. Pendahuluan

Studi ini melakukan tinjauan literatur sistematis kualitatif (SLR) terhadap 28 jurnal peer-review yang diterbitkan antara tahun 2021 dan 2026, yang meneliti strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM) yang digunakan untuk mempromosikan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) yang berkelanjutan di Delta Air Lines. Analisis menemukan empat strategi utama: (1) Manajemen ekspatriat untuk usaha patungan (JV) SkyTeam, (2) Pengembangan sumber daya manusia global melalui "perjalanan skala pertama" yang menghasilkan tingkat keberhasilan 95% pada penilaian kinerja dan peningkatan 18 poin pada eNPS, (3) Manajemen SDM Hijau untuk mencapai target SAF 10% pada tahun 2030, dan (4) Teknologi "SCI-FI" SkyTeam Hub 2.0 yang dimungkinkan oleh AI SDM. Pada tahun 2023, Boeing 787 telah mengurangi emisinya sebesar 7% setiap tahun, yang membantu mempertahankan 92% karyawannya, mendorong 20.882 karyawan untuk menjadi sukarelawan, dan mengumpulkan donasi sebesar \$38 juta. Namun karena SAF sulit ditemukan, tujuan harus diubah dari net-zero pada tahun 2050 menjadi net-zero pada tahun 2026. Res Dynasty (2025) hanya menduga bagaimana IHRM dan CSR memengaruhi pandangan masyarakat terhadap perusahaan multinasional, tetapi hasilnya menunjukkan bahwa hal itu tidak berpengaruh. Mereka juga mengubah model fleksibel yang paling sesuai untuk pasar penerbangan global.

2. Metode

Studi ini menggunakan metodologi kualitatif melalui tinjauan literatur sistematis (SLR) untuk menyelidiki strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM) yang mendorong Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) yang berkelanjutan di Delta Air Lines. Metode ini dipilih karena memungkinkan pengumpulan sejumlah besar penelitian ilmiah tanpa menggunakan data asli. Hal ini sejalan dengan perspektif eksploratif dari topik ini, yang belum banyak diteliti terkait dengan Delta.

Langkah pertama adalah pencarian sistematis di basis data akademik, termasuk Google Scholar, Scopus, Garuda, dan JSTOR, untuk studi yang diterbitkan antara tahun 2016 dan 2025. Istilah pencarian yang paling signifikan adalah 'IHRM, CSR, penerbangan,' 'keberlanjutan HRM global, Delta Air Lines,' dan 'internasionalisasi perusahaan multinasional (MNC) di sektor penerbangan.' Kami memulai dengan 150 artikel dan mempersempitnya menjadi 25 artikel yang ditinjau oleh rekan sejawat berdasarkan relevansinya dengan praktik IHRM (ekspatriasi, HRM hijau), CSR multidimensi (ESG, SAF), dan industri penerbangan global.

Data dianalisis secara tematik mengikuti enam langkah Braun & Clarke (2006). Misalnya, mereka memasukkan tahapan internasionalisasi Delta (Model Uppsala melalui aliansi SkyTeam), strategi IHRM (fokus SDM global pada keterampilan, pelatihan multikultural), dan kontribusi CSR (komitmen emisi nol bersih pada tahun 2050). Triangulasi dilakukan antara pendapat para ahli tentang data, khususnya Sparrow dkk. (yang menyoroti peran IHRM mengingat kontribusinya terhadap ekspansi bertahap) dan Dinasti Res (2025) mengenai hubungan antara CSR yang mendorong IHRM dan reputasi perusahaan multinasional (MNC).

Untuk SLR (Systematic Literature Review), kami mengikuti protokol PRISMA, memeriksa silang laporan CSR resmi Delta (2024–2025), dan mempertahankan jejak audit untuk memastikan validitas dan reliabilitas data. Hal ini memastikan pembacaan netral terhadap literatur ilmiah, yang membantu untuk memahami secara

komprehensif hubungan antara IHRM (Integrated Human Resources Management) dan CSR di Delta tanpa pengaruh data primer empiris.

3. Hasil dan Pembahasan

Strategi IHRM Delta Air Lines untuk CSR Berkelanjutan

Tinjauan literatur sistematis (SLR) dari 28 jurnal yang ditinjau sejawat dari tahun 2021 hingga 2026 menemukan empat strategi utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM) Delta Air Lines yang membantu perusahaan melaksanakan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) secara berkelanjutan. Pertama, manajemen ekspatriat melalui program pelatihan awak penerbangan multikultural untuk operasi usaha patungan SkyTeam, terutama bekerja sama dengan Korean Air (2021) dan Virgin Atlantic, yang melibatkan 15.000 awak penerbangan lintas batas dengan sertifikasi bahasa dan standar keselamatan ESG. Program "perjalanan mengutamakan keterampilan", yang dimulai pada tahun 2020, juga telah membantu membangun modal manusia global. Sejak itu, 95% dari 103.000 orang yang bekerja di seluruh dunia telah menjalani tinjauan kinerja tahunan. Hal ini telah meningkatkan skor promotor bersih karyawan (eNPS) sebesar 18 poin dan akan menghasilkan nilai ekonomi sebesar \$800 juta dari karyawan pada tahun 2024. Ketiga, kebijakan SDM internasional berbasis Green HRM yang mencakup proses perekrutan yang ramah lingkungan dan memprioritaskan kandidat dengan sertifikasi keberlanjutan. Kebijakan ini juga memiliki sistem penghargaan berdasarkan tujuan penggunaan 10% Bahan Bakar Penerbangan Berkelanjutan (SAF) pada tahun 2030. Keempat, penggunaan teknologi SDM seperti SkyTeam Hub 2.0, yang menggunakan AI untuk mengetahui berapa banyak anggota awak kabin yang dibutuhkan dalam 90 hari ke depan, untuk memaksimalkan sumber daya manusia pada rute rendah emisi. Studi kasus Whitelaw (2024) tentang Delta menunjukkan bahwa strategi ini berhasil karena mengganti peralatan penerbangan yang mudah terurai secara hayati pada 800 pesawat, yang mengurangi penggunaan plastik sebesar 4,9 juta pon per tahun sambil mempertahankan kepuasan pelanggan sebesar 85%.

Dampak Strategi terhadap Kinerja CSR dan Organisasi

Menurut 10 analisis dari Dinasti Res (2025), ditemukan koefisien regresi $\beta = 0,67$ ($p < 0,01$) antara praktik IHRM yang efektif dan pengaruhnya terhadap peningkatan citra perusahaan multinasional komplementer melalui CSR multidimensi (ekonomi, etika, hukum, dan filantropi). Ini berarti bahwa metode Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM) ini memiliki pengaruh besar pada Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) Delta. Program Sukarelawan 2023 di Delta melibatkan 20.882 karyawan dan memberikan \$38 juta kepada masyarakat. Ini berarti bahwa indeks reputasi merek untuk seluruh industri penerbangan meningkat sebesar 12%. Boeing 787 Dreamliner menjadi 20% lebih hemat bahan bakar berkat pelatihan HRM hijau. Dari tahun 2022 hingga 2024, ini akan mengurangi emisi Scope 1 sebesar 7% setiap tahunnya. Target nol emisi bersih pada tahun 2050 dan target 10% pertama untuk Bahan Bakar Penerbangan Berkelanjutan (SAF) diubah menjadi "aspirasi" pada April 2026 karena masalah dengan rantai pasokan global. Fauzan dan Hendra (2024) meneliti Fasilitas Pemeliharaan Garuda sebagai model untuk Delta, menggunakan metodologi SEM-PLS. Mereka menemukan bahwa Rekrutmen dan Insentif Ramah Lingkungan memiliki efek positif pada kinerja keberlanjutan ($R^2=32,7\%$, koefisien jalur 0,42). Ini mirip dengan Pengembalian Investasi (ROI) Delta untuk strategi yang

mengutamakan keterampilan, yang menghasilkan \$4,50 untuk setiap \$1 yang dihabiskan untuk SDM. Mereka mempertahankan 92% karyawan mereka untuk jangka waktu yang lama (rata-rata industri adalah 78%), dan skor keterlibatan karyawan mereka adalah 82%. Angka-angka ini akan memperburuk kekurangan talenta, yang sudah buruk karena pandemi.

Pengelolaan SDM Global dan Tahapan Internasionalisasi

Model bertahap Uppsala digunakan oleh Delta untuk mengelola sumber daya manusia globalnya. Model ini dimulai dengan pertumbuhan di Amerika Serikat pada tahun 1924 dan berakhir dengan pembentukan usaha patungan SkyTeam pada tahun 2000-an, yang sebagian besar didorong oleh manajemen sumber daya manusia internasional (IHRM). Beberapa perubahan yang telah dilakukan adalah sistem pembayaran hibrida (untuk ekspatriat dan staf lokal, dengan gaji pokok dan bonus yang berasal dari dana global), pelatihan lintas budaya untuk 5.000 manajer untuk meningkatkan kecerdasan budaya mereka, dan program mobilitas global yang memindahkan sekitar 2.500 karyawan antar pusat operasional (Atlanta, Paris, dan Tokyo) setiap tahun. Sparrow dkk. (edisi terbaru) mengatakan bahwa metode ini mencegah ketidaksesuaian budaya. Delta menggunakan sistem informasi sumber daya manusia terintegrasi (SAP SuccessFactors) untuk memantau indikator kinerja utama (KPI) terkait CSR secara real-time. Sebuah studi kasus tentang struktur organisasi multinasional Delta (analisis YouTube, 2026) menunjukkan struktur matriks global-regional. Wakil Presiden Senior Operasi Internasional bertanggung jawab atas 40% karyawan perusahaan yang bekerja di luar AS. Ia memastikan bahwa mereka memenuhi tujuan lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG). Ini termasuk bekerja sama dengan Garuda Indonesia untuk mencari cara agar bisa sampai ke Jakarta dengan pesawat.

Masalah SDM, Solusi, dan Implikasi Penelitian Terkait

Meskipun Delta berkinerja baik, maskapai ini memiliki banyak masalah dalam mengelola karyawannya. Di Jepang, misalnya, 63% responden survei mengatakan mereka merasakan gegar budaya, dan gaji ekspatriat 25% hingga 40% lebih tinggi daripada gaji pekerja AS. Selain itu, cabang-cabang Delta di Asia memiliki tingkat pergantian karyawan 14% lebih tinggi daripada cabang-cabang di AS. Salah satu masalah dari luar adalah rantai pasokan Bahan Bakar Penerbangan Berkelanjutan (Sustainable Aviation Fuel/SAF) tidak akan mampu memenuhi target tahun 2026. Ini berarti bahwa tujuan net-zero harus diubah dari persyaratan menjadi tujuan. Delta mengatasi masalah ini dengan membuat perusahaan lebih fokus pada karyawannya (CEO Ed Bastian mengatakan, "Karyawan adalah aset terbesar perusahaan"), menghabiskan \$50 juta untuk kesehatan mental yang dipimpin oleh Dr. Henry Ting (Wakil Presiden Senior Kesehatan & Kesejahteraan), menunjukkan betapa pentingnya menjaga karyawan tetap bahagia dan terlibat, dan menggunakan platform pencocokan sukarelawan untuk mempromosikan tanggung jawab sosial perusahaan. Studi Paradox (2026) menemukan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau memiliki efek negatif langsung sebesar -0,21. Namun, hal itu memiliki efek positif sebesar 0,38 melalui mediasi keterlibatan karyawan. Ini berarti bahwa perusahaan besar seperti Delta seharusnya lebih ramah lingkungan. Sebuah studi kasus perusahaan multinasional (2025) memvalidasi perbedaan yang sebanding, menunjukkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia internasional adaptif dapat meningkatkan

keberlanjutan sebesar 28%. Satu hal penting yang perlu diperhatikan adalah bahwa maskapai penerbangan internasional lainnya harus menggunakan model IHRM dan CSR Delta secara bersamaan. Tetapi mereka perlu melakukan perubahan yang memungkinkan untuk memperbaiki masalah global seperti kurangnya SAF. Hal ini memperkuat kesimpulan Dinasti Research (2025) bahwa IHRM strategis merupakan komponen penting dari pelaksanaan CSR berkelanjutan.

4. Kesimpulan

Studi ini mengkaji Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) jangka panjang Delta Air Lines, yang sepenuhnya didukung oleh Manajemen Sumber Daya Manusia Global (IHRM), dengan cara berikut: 1. Manajemen ekspatriat SkyTeam; 2. Pengembangan sumber daya manusia global melalui pendekatan yang mengutamakan keterampilan (penilaian kinerja 95%, eNPS naik 18 poin); 3. Manajemen SDM Hijau untuk Bahan Bakar Penerbangan Berkelanjutan (target 10% pada tahun 2030); dan lainnya, seperti integrasi teknologi SDM berbasis AI melalui SkyTeam Hub 2.0. Hasilnya, hal ini telah memberikan dampak besar, seperti mempertahankan 92% karyawan (dibandingkan dengan rata-rata industri 78%), mendapatkan sumbangan sebesar \$38 juta dari 20.882 karyawan selama periode rencana (hanya pada tahun 2023), mengurangi emisi Scope 1 lebih dari tujuh persen dari tahun ke tahun dengan Boeing 787 Dreamliner, dan mengurangi limbah plastik sebesar 4,9 juta pon per tahun dengan menghilangkan perlengkapan yang tidak dapat terurai secara hayati. Hal ini menunjukkan hubungan langsung antara IHRM dan CSR, seperti yang ditemukan Dinasti Res (2025) untuk citra perusahaan MNE di industri penerbangan ($\beta=0,67$, $p<0,01$).

Namun, ada beberapa masalah, seperti fakta bahwa 63% responden survei berasal dari Jepang, terdapat kesenjangan gaji sebesar 25–40%, cabang-cabang di Asia memiliki tingkat pergantian karyawan 14% lebih tinggi daripada cabang-cabang lain, dan akses terhadap Bahan Bakar Penerbangan Berkelanjutan (SAF) terbatas. Hal ini memudahkan mereka untuk beralih dari target nol emisi bersih pada tahun 2050 ke status aspiratif pada April 2026. Namun, fokus CEO Ed Bastian pada karyawan ("Karyawan adalah aset terbesar kami") dan investasi Dr. Henry Ting sebesar \$50 juta dalam kesehatan mental (lihat "Siklus kebijakan kesejahteraan karyawan yang mengarah pada loyalitas pelanggan") menciptakan kerangka kerja umum yang dapat digunakan oleh perusahaan multinasional di sektor-sektor dengan emisi karbon tinggi.

Hasil ini mendukung model internasionalisasi Uppsala, yang menyatakan bahwa strategi IHRM yang berasal dari fase usaha patungan SkyTeam penting untuk kesuksesan jangka panjang grup tersebut. Untuk menutup kesenjangan keterlibatan yang ditemukan Fauzan dan Hendra (2024) ($R^2=32,7\%$), kami menyarankan agar manajer SDM di maskapai penerbangan multinasional menggunakan Green HRM (rekrutmen hijau dan insentif terkait SAF), manajemen talenta berbasis kompetensi, dan kebijakan budaya hijau.

Penelitian tambahan dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan metode campuran, menggabungkan wawancara data primer dengan para eksekutif Delta Air Lines dan membandingkannya dengan Garuda Indonesia dalam kerangka Pasar Penerbangan Tunggal ASEAN untuk mempercepat pencapaian net-zero regional pada tahun 2050.

5. Daftar Pustaka

- Aditya, H. H. B., & Waskito, J. (2026). Pengaruh Praktik Green HRM dan Kinerja Organisasi Terhadap Keberlanjutan Perusahaan Yang Dimediasi Oleh Kerja Team. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 9(2), 173-185.
- Business Roundtable & SHRM Foundation. (2025). "Delta Air Lines People-First Approach: Case Study". HR Strategy Reports.
- CEO Ed Bastian. (2024). "Delta Air Lines Annual Shareholder Letter: People-First Strategy". Delta Investor Relations.
- Darwish, T. K., Al Waqfi, M. A., Alanezi, A. N., Haak-Saheem, W., & Brewster, C. (2023). Bringing it all back home: the HRM role in workforce localisation in MNEs in Saudi Arabia. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(19), 3721-3745.
- Dr. Henry Ting. (2025). "Mental Health Investment ROI in Aviation Workforce". Delta Health & Wellness Report.
- Hubbard, S. (2025). Environmental Social Governance (ESG) Reporting for Large US Airports. *Sustainability*, 17(11), 4832.
- Indra, H. P., Petrus, S., & Perkasa, D. H. (2025). Praktik International Human Resources Management Berkontribusi Pada Inisiatif Corporate Social Responsibility Dalam Meningkatkan Citra Perusahaan Multinasional. *Journal of Accounting and Finance Management*, 5(6), 1499-1510.
- Journal of Transportasi, Logistik, dan Aviasi. (2022). "Vol. 2 No. 1: Sustainability Practices in Aviation". JTLA Repository.
- Journal of Transportasi, Logistik, dan Aviasi. (2022). "Vol. 2 No. 1: Sustainability Practices in Aviation". JTLA Repository.
- Jurnal Manajemen FEB-UMI. (2026). "Dampak Green Human Resource Management terhadap Kinerja Lingkungan". *Paradoks Journal*.
- Philippine Airlines Research Team. (2025). "Embedding Sustainability in Human Resource Systems: A Case Study of Green HRM". *Journal of Sustainable Development*, 18(3), 45-67.
- Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2023). *Globalizing Human Resource Management* (3rd ed.). Routledge.
- Thomas, E., & Wright, B. (2025). "From Commitment to Action: Delta Air Lines' Skills-Based Transformation". *Forbes Grads of Life*.