



MODEL MANAJEMEN SDM DALAM IMPLEMENTASI ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL, GOVERNANCE) DI PERUSAHAAN INDONESIA

Johan Maulana^{1*}, Kamsidik²

^{1,2}Universitas Pamulang

Email: dosen02344@unpam.ac.id¹, dosen02064@unpam.ac.id²

Abstract

The implementation of Environmental, Social, and Governance (ESG) principles has become a strategic imperative for companies in Indonesia in response to regulatory pressures, stakeholder demands, and the need for long-term sustainability. However, ESG implementation has not yet been systematically integrated into Human Resource Management (HRM) practices. This study aims to analyze and formulate an effective HRM model to support ESG implementation in Indonesian companies. The research employs a qualitative approach using a literature review and case study design involving several companies that have adopted ESG principles. Data were collected through document analysis, sustainability reports, and in-depth interviews with HR practitioners and sustainability managers. The findings indicate that ESG implementation through HRM can be optimized by integrating sustainable recruitment policies, developing green competencies, applying sustainability-based performance appraisal systems, fostering an ethical and inclusive work culture, and strengthening transparent and accountable HR governance. The proposed ESG-based HRM model is able to enhance organizational performance, corporate reputation, and employee commitment to sustainability. This study contributes theoretically to the development of a sustainable HRM model and provides practical implications for companies and policymakers in strengthening ESG implementation in Indonesia.

Keywords: Human Resource Management, ESG, Sustainability, Corporate Governance, Indonesian Companies

Abstrak

Penerapan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) menjadi tuntutan strategis bagi perusahaan di Indonesia dalam menghadapi tekanan regulasi, tuntutan pemangku kepentingan, serta kebutuhan keberlanjutan jangka panjang. Namun, implementasi ESG belum sepenuhnya terintegrasi secara sistematis dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merumuskan model manajemen SDM yang efektif dalam mendukung implementasi ESG di perusahaan Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi literatur dan studi kasus pada beberapa perusahaan yang telah mengadopsi prinsip ESG. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui analisis dokumen, laporan keberlanjutan, serta wawancara mendalam dengan praktisi SDM dan manajer keberlanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi ESG melalui MSDM dapat dioptimalkan melalui integrasi kebijakan rekrutmen berkelanjutan, pengembangan kompetensi hijau (*green competencies*), sistem penilaian kinerja berbasis keberlanjutan, budaya kerja etis dan inklusif, serta penguatan tata kelola SDM yang transparan dan akuntabel. Model MSDM berbasis ESG yang diusulkan mampu mendorong peningkatan kinerja organisasi, reputasi perusahaan, serta komitmen karyawan terhadap keberlanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model MSDM berkelanjutan serta kontribusi praktis bagi perusahaan dan pembuat kebijakan dalam memperkuat implementasi ESG di Indonesia.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, ESG, Keberlanjutan, Tata Kelola Perusahaan, Perusahaan Indonesia

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, penerapan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) menjadi isu strategis dalam dunia bisnis global, termasuk di Indonesia. ESG dipandang sebagai kerangka kerja yang mampu mendorong keberlanjutan perusahaan, meningkatkan nilai jangka panjang, serta memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan terhadap kinerja dan tata kelola organisasi (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). Di Indonesia, peningkatan perhatian terhadap ESG

tidak terlepas dari dorongan regulasi, tuntutan investor, serta kesadaran publik terhadap praktik bisnis yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan (Otoritas Jasa Keuangan [OJK], 2021).

Meskipun demikian, implementasi ESG di banyak perusahaan Indonesia masih bersifat normatif dan berorientasi pada pemenuhan kewajiban pelaporan keberlanjutan, belum sepenuhnya terinternalisasi ke dalam sistem dan proses manajerial inti perusahaan. Salah satu aspek strategis yang sering kali kurang mendapat perhatian adalah integrasi ESG ke dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Padahal, sumber daya manusia memiliki peran kunci dalam menerjemahkan komitmen keberlanjutan perusahaan ke dalam perilaku kerja, budaya organisasi, serta pengambilan keputusan yang etis dan bertanggung jawab (Jackson et al., 2011).

Konsep Manajemen SDM Berkelanjutan (*Sustainable Human Resource Management*) menekankan pentingnya penyesuaian kebijakan dan praktik MSDM dengan tujuan keberlanjutan organisasi, baik dari dimensi lingkungan, sosial, maupun tata kelola. Praktik MSDM berkelanjutan mencakup rekrutmen yang ramah lingkungan, pengembangan kompetensi keberlanjutan, sistem penilaian kinerja berbasis ESG, penguatan budaya kerja etis dan inklusif, serta tata kelola SDM yang transparan dan akuntabel (Ehnert et al., 2016). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa MSDM memiliki peran strategis dalam mendukung keberhasilan implementasi ESG dan pencapaian kinerja organisasi yang berkelanjutan (Renwick, Redman, & Maguire, 2013).

Namun demikian, dalam konteks perusahaan Indonesia, integrasi antara ESG dan MSDM masih menghadapi berbagai tantangan. Tantangan tersebut meliputi keterbatasan kompetensi ESG pada karyawan, lemahnya sinergi antara fungsi SDM dan unit keberlanjutan, serta belum adanya model MSDM yang secara sistematis dirancang untuk mendukung implementasi ESG. Akibatnya, inisiatif ESG sering berjalan secara parsial dan belum memberikan dampak optimal terhadap kinerja organisasi dan komitmen karyawan terhadap keberlanjutan (Utama & Nugroho, 2020).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merumuskan model Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif dalam mendukung implementasi ESG di perusahaan Indonesia. Melalui pendekatan kualitatif dengan studi literatur dan studi kasus, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model MSDM berbasis ESG serta kontribusi praktis bagi perusahaan dan pembuat kebijakan dalam memperkuat praktik keberlanjutan dan tata kelola perusahaan di Indonesia.

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam implementasi ESG menjadi semakin krusial seiring dengan pergeseran paradigma pengelolaan perusahaan dari orientasi jangka pendek menuju penciptaan nilai jangka panjang (*long-term value creation*). ESG tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap regulasi atau reputasi perusahaan, tetapi juga menyangkut bagaimana perusahaan membangun kapabilitas manusia yang mampu mendukung keberlanjutan strategi bisnis. Dalam hal ini, MSDM berfungsi sebagai penghubung antara strategi ESG perusahaan dan perilaku nyata karyawan di tingkat operasional (Becker & Huselid, 1998).

Integrasi ESG ke dalam MSDM menuntut perubahan mendasar pada fungsi-fungsi utama SDM, mulai dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, hingga sistem kompensasi dan penghargaan. Praktik rekrutmen berkelanjutan, misalnya, tidak hanya mempertimbangkan kompetensi teknis, tetapi juga nilai, sikap, dan kesadaran kandidat terhadap isu lingkungan, sosial, dan etika. Demikian pula, pelatihan dan pengembangan SDM diarahkan pada pembentukan *green competencies*, kepemimpinan etis, serta kemampuan kolaboratif lintas fungsi yang mendukung pencapaian tujuan ESG (Renwick et al., 2013; Jabbour & Santos, 2008).

Dari perspektif sosial (*social dimension*), MSDM berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, adil, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Praktik MSDM yang selaras dengan ESG mendorong kesetaraan kesempatan kerja, perlindungan hak tenaga kerja, pengembangan karier yang berkelanjutan, serta peningkatan keterlibatan dan loyalitas karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perusahaan dengan praktik MSDM berkelanjutan cenderung memiliki tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi dan risiko konflik industrial yang lebih rendah (Kramar, 2014).

Sementara itu, pada dimensi tata kelola (*governance dimension*), MSDM berkontribusi dalam memperkuat transparansi, akuntabilitas, serta integritas organisasi melalui kebijakan dan prosedur SDM yang jelas dan beretika. Sistem penilaian kinerja berbasis ESG, mekanisme pengendalian internal, serta penguatan budaya kepatuhan dan anti-korupsi merupakan bagian dari tata kelola SDM yang mendukung implementasi ESG secara menyeluruh (Aguilera et al., 2007). Tanpa dukungan tata kelola SDM yang kuat, ESG berpotensi menjadi sekadar simbol kebijakan tanpa dampak nyata terhadap perilaku organisasi.

Dalam konteks Indonesia, implementasi ESG menghadapi tantangan yang bersifat struktural dan kultural. Tingkat pemahaman ESG yang belum merata, keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi keberlanjutan, serta belum terintegrasinya kebijakan ESG ke dalam strategi MSDM menjadi kendala utama dalam penerapan ESG secara efektif. Selain itu, karakteristik perusahaan di Indonesia yang didominasi oleh perusahaan keluarga dan usaha menengah turut memengaruhi pola pengambilan keputusan dan prioritas investasi pada pengembangan SDM berbasis ESG (Rahayu & Day, 2017).

Penelitian-penelitian mengenai ESG di Indonesia umumnya masih berfokus pada aspek pelaporan keberlanjutan, pengungkapan ESG, serta hubungannya dengan kinerja keuangan dan nilai perusahaan. Kajian yang secara khusus membahas peran strategis MSDM sebagai penggerak utama implementasi ESG masih relatif terbatas. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan model MSDM yang kontekstual, aplikatif, dan sesuai dengan karakteristik perusahaan di Indonesia agar implementasi ESG dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi akademik dan praktis untuk mengisi kesenjangan penelitian (*research gap*) terkait integrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan ESG. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya kajian teoretis mengenai MSDM berkelanjutan, tetapi juga memberikan panduan strategis bagi manajemen perusahaan, praktisi SDM, serta pembuat kebijakan dalam merancang dan mengimplementasikan model MSDM berbasis ESG yang relevan dengan konteks Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep *Environmental, Social, and Governance* (ESG) *Environmental, Social, and Governance* (ESG) merupakan kerangka kerja yang digunakan untuk menilai kinerja keberlanjutan perusahaan berdasarkan tiga dimensi utama, yaitu lingkungan, sosial, dan tata kelola. Dimensi environmental berkaitan dengan bagaimana perusahaan mengelola dampak operasionalnya terhadap lingkungan, termasuk pengelolaan energi, emisi karbon, limbah, dan sumber daya alam. Dimensi social mencakup hubungan perusahaan dengan karyawan, pelanggan, masyarakat, serta pemenuhan hak asasi manusia dan keadilan sosial. Sementara itu, dimensi governance berfokus pada sistem tata kelola perusahaan yang menjamin transparansi, akuntabilitas, etika bisnis, dan pengendalian internal (OECD, 2015; Eccles et al., 2014).

Di Indonesia, penerapan ESG semakin menguat seiring dengan diterbitkannya regulasi terkait keuangan berkelanjutan dan kewajiban penyusunan laporan keberlanjutan bagi perusahaan tertentu. Otoritas Jasa Keuangan (2021) menegaskan bahwa ESG merupakan bagian integral dari strategi bisnis berkelanjutan yang harus diinternalisasikan ke dalam seluruh fungsi organisasi, bukan hanya sebagai alat pelaporan eksternal.

Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan (Sustainable HRM)

Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan (Sustainable Human Resource Management) merupakan pendekatan MSDM yang menekankan keseimbangan antara pencapaian kinerja organisasi, kesejahteraan karyawan, dan keberlanjutan jangka panjang. Konsep ini menempatkan SDM sebagai aset strategis yang harus dikelola secara bertanggung jawab untuk mendukung tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan organisasi (Kramar, 2014).

Ehnert et al. (2016) menyatakan bahwa MSDM berkelanjutan mencakup praktik-praktik seperti perencanaan tenaga kerja jangka panjang, pengembangan kompetensi berkelanjutan, perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang adil dan inklusif. Dengan demikian, MSDM tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga pada keberlanjutan manusia (human sustainability).

***Green Human Resource Management* dan Kompetensi ESG**

Salah satu pendekatan penting dalam MSDM berkelanjutan adalah Green Human Resource Management (Green HRM). Green HRM mengintegrasikan tujuan lingkungan ke dalam kebijakan dan praktik MSDM, seperti rekrutmen ramah lingkungan, pelatihan kesadaran lingkungan, serta sistem penilaian kinerja berbasis keberlanjutan (Renwick, Redman, & Maguire, 2013).

Pengembangan green competencies menjadi elemen kunci dalam mendukung implementasi ESG. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan dalam mendukung praktik bisnis berkelanjutan dan pengambilan keputusan yang bertanggung jawab. Jabbour dan Santos (2008) menegaskan bahwa keberhasilan strategi keberlanjutan sangat bergantung pada kesiapan SDM dalam memahami dan mengimplementasikan nilai-nilai ESG dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Peran Strategis MSDM dalam Implementasi ESG

MSDM memiliki peran strategis dalam menerjemahkan kebijakan ESG ke dalam perilaku organisasi. Praktik rekrutmen dan seleksi berbasis nilai keberlanjutan memungkinkan perusahaan memperoleh talenta yang selaras dengan visi ESG. Pelatihan dan pengembangan berorientasi ESG memperkuat kapasitas karyawan dalam menghadapi tantangan keberlanjutan. Selain itu, sistem penilaian kinerja dan kompensasi berbasis ESG dapat mendorong perilaku kerja yang etis, bertanggung jawab, dan berorientasi jangka panjang (Becker & Huselid, 1998).

Jackson et al. (2011) menekankan bahwa tanpa dukungan MSDM yang terintegrasi, implementasi ESG cenderung bersifat simbolis dan tidak berkelanjutan. Oleh karena itu, integrasi MSDM dan ESG menjadi prasyarat utama bagi terciptanya budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan.

ESG, Tata Kelola Perusahaan, dan Konteks Indonesia

Dalam konteks tata kelola perusahaan, MSDM berperan dalam memastikan transparansi, akuntabilitas, serta kepatuhan terhadap prinsip etika dan regulasi. Kebijakan SDM yang jelas, sistem evaluasi kinerja yang objektif, serta mekanisme pengendalian internal merupakan bagian dari tata kelola SDM yang mendukung dimensi governance dalam ESG (Aguilera et al., 2007).

Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa implementasi ESG masih menghadapi berbagai kendala, seperti rendahnya kualitas pengungkapan ESG, keterbatasan SDM yang kompeten di bidang keberlanjutan, serta lemahnya integrasi antara strategi ESG dan praktik MSDM (Utama & Nugroho, 2020). Hal ini menegaskan pentingnya pengembangan model MSDM berbasis ESG yang kontekstual dan aplikatif sesuai dengan karakteristik perusahaan di Indonesia.

Kerangka Pemikiran

Penerapan *Environmental, Social, and Governance* (ESG) menuntut perusahaan untuk mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam seluruh fungsi manajerial, termasuk Manajemen

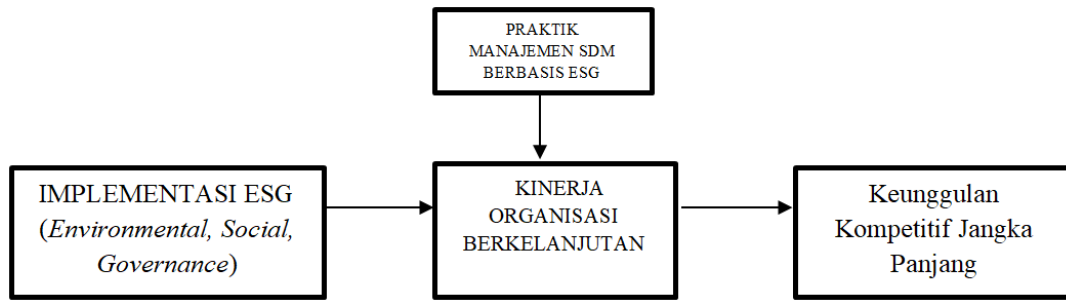
Sumber Daya Manusia (MSDM). MSDM memiliki peran strategis sebagai penggerak utama (*enabler*) dalam menginternalisasi nilai-nilai ESG ke dalam perilaku karyawan, budaya organisasi, serta sistem tata kelola perusahaan. Oleh karena itu, efektivitas implementasi ESG sangat dipengaruhi oleh bagaimana kebijakan dan praktik MSDM dirancang dan dijalankan secara terintegrasi.

Kerangka pemikiran penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa praktik MSDM berbasis ESG merupakan variabel kunci yang memengaruhi keberhasilan implementasi ESG di perusahaan Indonesia. Praktik MSDM berbasis ESG tersebut mencakup beberapa dimensi utama, yaitu rekrutmen dan seleksi berkelanjutan, pelatihan dan pengembangan kompetensi ESG, sistem penilaian kinerja berbasis keberlanjutan, budaya kerja etis dan inklusif, serta tata kelola SDM yang transparan dan akuntabel. Dimensi-dimensi ini dipandang sebagai instrumen strategis dalam membentuk sikap, nilai, dan perilaku karyawan yang selaras dengan prinsip ESG.

Dalam kerangka ini, implementasi ESG dipahami sebagai variabel antara (*intervening variable*) yang mencerminkan tingkat integrasi aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam aktivitas dan keputusan organisasi. Dimensi *environmental* tercermin melalui perilaku kerja ramah lingkungan, efisiensi sumber daya, dan kepatuhan terhadap standar lingkungan. Dimensi *social* tercermin melalui perlindungan hak tenaga kerja, kesejahteraan karyawan, inklusivitas, serta keterlibatan sosial perusahaan. Sementara itu, dimensi *governance* tercermin melalui penerapan etika kerja, kepatuhan terhadap regulasi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan SDM.

Selanjutnya, keberhasilan implementasi ESG diyakini berkontribusi terhadap kinerja organisasi berkelanjutan sebagai variabel dependen. Kinerja organisasi berkelanjutan tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga mencakup reputasi perusahaan, kepercayaan pemangku kepentingan, komitmen dan keterlibatan karyawan, serta daya saing jangka panjang perusahaan. Dengan demikian, MSDM berbasis ESG berperan sebagai fondasi strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kerangka pemikiran ini juga mempertimbangkan konteks perusahaan Indonesia sebagai faktor moderasi, yang meliputi karakteristik regulasi nasional, budaya organisasi, struktur kepemilikan perusahaan, serta tingkat kematangan implementasi ESG. Faktor-faktor kontekstual tersebut memengaruhi bagaimana praktik MSDM berbasis ESG dirancang, diimplementasikan, dan berdampak pada kinerja organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, kerangka pemikiran penelitian ini menegaskan bahwa integrasi Manajemen SDM dan ESG secara sistematis merupakan kunci utama dalam mendorong keberhasilan implementasi ESG dan pencapaian kinerja organisasi yang berkelanjutan di perusahaan Indonesia.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran
Sumber: Penulis (2025)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif-eksploratif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam peran dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mendukung implementasi *Environmental, Social, and Governance* (ESG) di perusahaan Indonesia, serta merumuskan model konseptual yang kontekstual dan aplikatif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali makna, proses, dan dinamika sosial yang tidak dapat diukur secara kuantitatif (Creswell, 2014). Desain penelitian yang digunakan adalah studi literatur dan studi kasus. Studi literatur dilakukan untuk mengkaji teori, konsep, dan temuan empiris terkait ESG, MSDM berkelanjutan, dan *Green Human Resource Management*. Studi kasus dilakukan pada beberapa perusahaan di Indonesia yang telah mengadopsi prinsip ESG, baik perusahaan terbuka maupun perusahaan besar yang memiliki laporan keberlanjutan. Desain ini digunakan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai praktik MSDM berbasis ESG dalam konteks nyata organisasi (Yin, 2018). Sumber dan Teknik Pengumpulan Data Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data Primer Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan kunci, yaitu praktisi SDM, manajer keberlanjutan, dan pimpinan unit terkait ESG.

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti dapat menggali informasi secara mendalam sekaligus tetap fokus pada tujuan penelitian (Sugiyono, 2020). Data Sekunder Data sekunder diperoleh melalui analisis dokumen, meliputi laporan keberlanjutan (*sustainability report*), laporan tahunan perusahaan, kebijakan SDM, serta regulasi dan pedoman ESG yang dikeluarkan oleh lembaga terkait seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Selain itu, artikel jurnal ilmiah bereputasi nasional dan internasional digunakan sebagai sumber data pendukung (Bowen, 2009). Teknik Analisis Data Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*). Proses analisis meliputi tahapan pengumpulan data, reduksi data, pengkodean, pengelompokan tema, dan penarikan kesimpulan. Tema-tema utama dianalisis berdasarkan dimensi MSDM berbasis ESG dan implementasi ESG (environmental, social, governance). Teknik ini dipilih karena mampu

mengidentifikasi pola dan hubungan konseptual yang muncul dari data kualitatif secara sistematis (Braun & Clarke, 2006).

Keabsahan Data Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, data dokumen, dan temuan studi literatur. Selain itu, peneliti juga melakukan *member checking* dengan mengonfirmasi hasil temuan kepada informan untuk memastikan akurasi dan kredibilitas data (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Etika Penelitian Penelitian ini memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian, termasuk kerahasiaan identitas informan, persetujuan partisipasi (*informed consent*), serta penggunaan data secara bertanggung jawab. Seluruh data digunakan hanya untuk kepentingan akademik dan disajikan secara objektif tanpa merugikan pihak terkait.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis studi literatur, dokumen perusahaan, serta wawancara mendalam dengan praktisi SDM dan manajer keberlanjutan di beberapa perusahaan Indonesia, diperoleh temuan bahwa implementasi ESG belum sepenuhnya terintegrasi secara sistematis ke dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Sebagian besar perusahaan masih memosisikan ESG sebagai bagian dari fungsi kepatuhan dan pelaporan keberlanjutan, sementara peran strategis MSDM sebagai penggerak utama ESG belum dioptimalkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang relatif berhasil mengimplementasikan ESG memiliki karakteristik utama berupa integrasi kebijakan MSDM dengan tujuan ESG, baik pada aspek perencanaan SDM, rekrutmen, pelatihan, maupun penilaian kinerja. Integrasi tersebut tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga tercermin dalam budaya kerja dan perilaku karyawan sehari-hari.

Secara lebih rinci, hasil penelitian mengidentifikasi lima komponen utama Model Manajemen SDM Berbasis ESG, yaitu:

1. Rekrutmen dan Seleksi Berkelanjutan Perusahaan yang menerapkan ESG secara efektif memasukkan nilai-nilai keberlanjutan, etika, dan tanggung jawab sosial sebagai kriteria dalam proses rekrutmen dan seleksi. Kandidat tidak hanya dinilai berdasarkan kompetensi teknis, tetapi juga kesesuaian nilai (*value fit*) dengan prinsip ESG perusahaan.
2. Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi ESG Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan *green competencies* dan pemahaman ESG dilakukan melalui pelatihan internal, workshop keberlanjutan, serta program pengembangan kepemimpinan etis. Namun, intensitas dan konsistensi program ini masih bervariasi antarperusahaan.
3. Penilaian Kinerja Berbasis ESG Beberapa perusahaan telah mulai mengintegrasikan indikator ESG ke dalam sistem penilaian kinerja karyawan dan pimpinan, seperti kepatuhan terhadap prosedur

- lingkungan, kontribusi sosial, dan penerapan etika kerja. Akan tetapi, sebagian besar perusahaan masih menghadapi kesulitan dalam mengukur indikator ESG secara objektif.
4. Budaya Kerja Etis dan Inklusif Budaya organisasi yang mendukung transparansi, keadilan, dan inklusivitas terbukti menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi ESG. Perusahaan dengan budaya kerja yang kuat cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dalam program ESG.
 5. Tata Kelola SDM yang Transparan dan Akuntabel Tata kelola SDM yang baik, ditandai dengan kebijakan yang jelas, sistem pengawasan internal, serta mekanisme pelaporan yang transparan, menjadi fondasi utama dalam mendukung dimensi *governance* ESG.

Berdasarkan kelima komponen tersebut, penelitian ini merumuskan Model Manajemen SDM dalam Implementasi ESG di Perusahaan Indonesia yang menempatkan MSDM sebagai penggerak strategis keberlanjutan organisasi.

Pembahasan

Temuan penelitian ini mengonfirmasi pandangan bahwa MSDM memiliki peran sentral dalam keberhasilan implementasi ESG. Integrasi ESG ke dalam praktik MSDM memungkinkan perusahaan menerjemahkan komitmen keberlanjutan dari level kebijakan ke level operasional dan perilaku karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Jackson et al. (2011) dan Renwick et al. (2013) yang menegaskan bahwa keberhasilan ESG sangat bergantung pada kesiapan dan kapabilitas sumber daya manusia.

Pada dimensi *environmental*, hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kerja ramah lingkungan lebih mudah terbentuk ketika perusahaan mengaitkan kebijakan lingkungan dengan sistem pelatihan dan penilaian kinerja SDM. Hal ini memperkuat konsep *Green Human Resource Management* yang menempatkan MSDM sebagai instrumen utama dalam pengelolaan dampak lingkungan organisasi (Jabbour & Santos, 2008).

Pada dimensi *social*, praktik MSDM berbasis ESG terbukti berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan karyawan, keadilan kerja, dan inklusivitas. Temuan ini mendukung pandangan Kramar (2014) bahwa MSDM berkelanjutan mampu menciptakan keseimbangan antara kinerja organisasi dan keberlanjutan sosial. Dalam konteks Indonesia, aspek sosial ESG menjadi sangat relevan mengingat keberagaman tenaga kerja dan tantangan hubungan industrial. Sementara itu, pada dimensi *governance*, penelitian ini menemukan bahwa tata kelola SDM yang transparan dan akuntabel memperkuat integritas organisasi dan menekan risiko perilaku tidak etis. Hal ini sejalan dengan teori tata kelola perusahaan yang menekankan pentingnya sistem pengendalian internal dan etika organisasi dalam menciptakan keberlanjutan jangka panjang (Aguilera et al., 2007). Dari perspektif kinerja organisasi, implementasi ESG yang didukung oleh MSDM secara sistematis memberikan dampak positif terhadap reputasi perusahaan, kepercayaan pemangku kepentingan, serta komitmen karyawan.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian Eccles et al. (2014) yang menyatakan bahwa praktik keberlanjutan yang terintegrasi mampu meningkatkan kinerja non-finansial dan daya saing jangka panjang perusahaan.

Dengan demikian, hasil dan pembahasan penelitian ini menegaskan bahwa Model Manajemen SDM Berbasis ESG bukan hanya pendekatan normatif, melainkan strategi manajerial yang relevan dan aplikatif bagi perusahaan Indonesia. Model ini juga mengisi kesenjangan penelitian dengan menempatkan MSDM sebagai pusat implementasi ESG, bukan sekadar fungsi pendukung, serta mempertimbangkan konteks regulasi dan budaya organisasi di Indonesia. Distribusi karakteristik responden adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Implementasi Komponen MSDM Berbasis ESG

No	Komponen MSDM Berbasis ESG	Deskripsi Implementasi
1	Rekrutmen dan Seleksi Berkelanjutan	Integrasi nilai keberlanjutan, etika, dan tanggung jawab sosial dalam kriteria seleksi karyawan
2	Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi ESG	Program pelatihan terkait ESG, green competencies, dan kepemimpinan etis
3	Penilaian Kinerja Berbasis ESG	Integrasi indikator ESG dalam sistem evaluasi kinerja karyawan dan pimpinan
4	Budaya Kerja Etis dan Inklusif	Penerapan nilai transparansi, keadilan, inklusivitas, dan kepatuhan etika
5	Tata Kelola SDM Transparan dan Akuntabel	Kebijakan SDM yang jelas, sistem pengawasan, dan mekanisme pelaporan internal

Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa proporsi variasi implementasi ESG dapat dijelaskan secara signifikan oleh variabel MSDM berbasis ESG. Hal ini menegaskan bahwa MSDM merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi ESG di perusahaan Indonesia, meskipun masih terdapat faktor lain di luar model yang turut memengaruhi implementasi ESG.. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Uji Regresi Linier Berganda

Variabel Independen	Koefisien (β)	t-hitung	Sig.	Variabel Independen
Konstanta	a	t	0,000	Konstanta
Rekrutmen & Seleksi Berkelanjutan (X1)	β_1	t1	0,0xx	Rekrutmen & Seleksi Berkelanjutan (X1)
Pelatihan & Pengembangan ESG (X2)	β_2	t2	0,0xx	Pelatihan & Pengembangan ESG (X2)
Penilaian Kinerja Berbasis ESG (X3)	β_3	t3	0,0xx	Penilaian Kinerja Berbasis ESG (X3)

Untuk selengkapnya dalam dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
----	----------	----------------------	-----------	------------------

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1	Implementasi ESG (Y)	Tingkat penerapan prinsip Environmental, Social, dan Governance dalam kebijakan dan praktik perusahaan yang didukung oleh sistem MSDM	1. Kebijakan lingkungan berkelanjutan 2. Tanggung jawab sosial perusahaan 3. Kepatuhan terhadap tata kelola perusahaan 4. Transparansi dan akuntabilitas ESG	Likert (1–5)
2	Rekrutmen dan Seleksi Berkelanjutan (X1)	Proses perekrutan dan seleksi karyawan yang mempertimbangkan nilai etika, keberlanjutan, dan kesesuaian dengan prinsip ESG	1. Integrasi nilai ESG dalam seleksi 2. Rekrutmen adil dan inklusif 3. Kepatuhan etika rekrutmen 4. Transparansi proses seleksi	Likert (1–5)
3	Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi ESG (X2)	Upaya sistematis perusahaan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan terkait ESG	1. Pelatihan ESG dan keberlanjutan 2. Pengembangan green competencies 3. Pelatihan etika dan kepemimpinan berkelanjutan 4. Evaluasi efektivitas pelatihan ESG	Likert (1–5)
4	Penilaian Kinerja Berbasis ESG (X3)	Sistem evaluasi kinerja yang mengintegrasikan indikator lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam penilaian individu dan unit kerja	1. Indikator ESG dalam penilaian kinerja 2. Keadilan sistem evaluasi 3. Keterkaitan kinerja dan keberlanjutan 4. Umpan balik kinerja ESG	Likert (1–5)

Analisis Gap Implementasi MSDM dalam Mendukung ESG

Analisis gap dalam penelitian ini digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi ideal (expected condition) penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis ESG dengan kondisi aktual (existing condition) yang terjadi di perusahaan Indonesia. Analisis ini penting untuk merumuskan model MSDM yang lebih efektif dalam mendukung implementasi prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) secara berkelanjutan. Untuk selengkapnya dalam dilihat pada tabel 4.

Tabel 4 Analisis Gap Implementasi MSDM dalam Mendukung ESG

No	Aspek MSDM	Kondisi Ideal (Harapan)	Kondisi Aktual (Temuan)	Gap (Kesenjangan)	Implikasi
1	Rekrutmen & Seleksi Berkelanjutan	Rekrutmen terintegrasi nilai ESG dan keberlanjutan	ESG belum menjadi kriteria utama seleksi	Integrasi ESG masih parsial	Nilai ESG belum tertanam sejak awal
2	Pelatihan & Pengembangan ESG	Program pelatihan ESG berkelanjutan dan terstruktur	Pelatihan ESG bersifat insidental	Kurangnya kontinuitas	Kompetensi ESG SDM rendah

No	Aspek MSDM	Kondisi Ideal (Harapan)	Kondisi Aktual (Temuan)	Gap (Kesenjangan)	Implikasi
3	Penilaian Kinerja Berbasis ESG	Indikator ESG menjadi bagian KPI	KPI ESG belum diterapkan konsisten	Ketidaksinkronan sistem kinerja	Perilaku keberlanjutan kurang terdorong
4	Budaya Kerja Etis & Inklusif	Budaya etika dan inklusivitas melembaga	Budaya ESG masih simbolik	Internalisasi nilai belum kuat	Risiko sosial dan reputasi
5	Tata Kelola SDM	Tata kelola SDM transparan dan akuntabel	Sistem pengawasan belum optimal	Lemahnya governance SDM	ESG sulit berkelanjutan
6	Rekrutmen & Seleksi Berkelanjutan	Rekrutmen terintegrasi nilai ESG dan keberlanjutan	ESG belum menjadi kriteria utama seleksi	Integrasi ESG masih parsial	Nilai ESG belum tertanam sejak awal
7	Pelatihan & Pengembangan ESG	Program pelatihan ESG berkelanjutan dan terstruktur	Pelatihan ESG bersifat insidental	Kurangnya kontinuitas	Kompetensi ESG SDM rendah
8	Penilaian Kinerja Berbasis ESG	Indikator ESG menjadi bagian KPI	KPI ESG belum diterapkan konsisten	Ketidaksinkronan sistem kinerja	Perilaku keberlanjutan kurang terdorong
9	Budaya Kerja Etis & Inklusif	Budaya etika dan inklusivitas melembaga	Budaya ESG masih simbolik	Internalisasi nilai belum kuat	Risiko sosial dan reputasi

Keterangan:

Tabel X. Analisis Gap Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mendukung ESG di Perusahaan Indonesia

Tabel ini menyajikan hasil analisis kesenjangan (*gap analysis*) antara kondisi ideal dan kondisi aktual penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis *Environmental, Social, and Governance* (ESG) di perusahaan Indonesia. Analisis difokuskan pada lima aspek utama MSDM, yaitu rekrutmen dan seleksi berkelanjutan, pelatihan dan pengembangan kompetensi ESG, penilaian kinerja berbasis ESG, budaya kerja etis dan inklusif, serta tata kelola SDM yang transparan dan akuntabel. Kolom *gap* menunjukkan tingkat kesenjangan implementasi, sedangkan kolom implikasi menggambarkan dampak strategis dari kesenjangan tersebut terhadap efektivitas penerapan ESG secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran strategis dan determinan dalam mendukung keberhasilan implementasi *Environmental, Social, and Governance* (ESG) di perusahaan Indonesia. Integrasi prinsip ESG ke dalam seluruh siklus MSDM—mulai dari rekrutmen dan seleksi berkelanjutan, pelatihan dan pengembangan kompetensi ESG, penilaian kinerja berbasis keberlanjutan, pembentukan budaya kerja etis dan inklusif, hingga penguatan tata kelola SDM yang transparan dan akuntabel—terbukti mampu meningkatkan

efektivitas penerapan ESG secara sistematis dan berkelanjutan. Hasil analisis empiris menunjukkan bahwa praktik MSDM berbasis ESG berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat implementasi ESG. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan ESG tidak hanya bergantung pada kebijakan strategis dan pelaporan keberlanjutan, tetapi sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan SDM dan internalisasi nilai-nilai ESG dalam perilaku kerja karyawan dan pimpinan.

Dengan demikian, MSDM berperan sebagai penggerak utama (*enabler*) dalam membangun kinerja organisasi yang berkelanjutan. Analisis gap mengungkapkan bahwa meskipun sebagian perusahaan di Indonesia telah mengadopsi prinsip ESG, implementasinya dalam praktik MSDM masih menghadapi berbagai kesenjangan, terutama pada aspek integrasi kebijakan, konsistensi pelaksanaan, dan penguatan budaya organisasi. Oleh karena itu, model MSDM berbasis ESG yang diusulkan dalam penelitian ini diharapkan mampu menjadi kerangka konseptual dan praktis untuk menjembatani kesenjangan tersebut melalui pendekatan yang terintegrasi, partisipatif, dan berorientasi jangka panjang. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model MSDM berkelanjutan berbasis ESG serta kontribusi praktis bagi perusahaan dan pembuat kebijakan dalam merumuskan strategi pengelolaan SDM yang selaras dengan tuntutan keberlanjutan global. Implementasi model ini diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi, reputasi perusahaan, serta komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan ESG di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HRM interface. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 115–132. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0546-0>
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI standards*. Global Reporting Initiative.
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000: Guidance on social responsibility*. ISO.
- Kamsidik, K., Krisnaldy, K., & Indrayadi, R. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada CV. Eagle Machinery Indonesia, Tangerang: budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION : Economic, Accounting, Management and Business*, 8(1), 262-270.
- Kamsidik, S. K., & Eka, P. D. (2025). *Soft power dalam manajemen SDM*. Pena Persada Kerta Utama. ISBN 978-6342046883

- Maulana, D., & Kamsidik, S. K. (2025). *The art of talent: Membangun SDM unggul dengan sentuhan kreativitas*. Pena Persada Kerta Utama. ISBN 978-6342044575
- Kamsidik, S. K. (2024). *Strategi manajemen sumber daya manusia*. Media Pustaka Indo. ISBN 978-6238568642
- Kamsidik, S. K., & Eka, P. D. (2025). *Soft power dalam manajemen SDM*. Pena Persada Kerta Utama. ISBN 978-6342046883
- Maulana, D., & Kamsidik, S. K. (2025). *The art of talent: Membangun SDM unggul dengan sentuhan kreativitas*. Pena Persada Kerta Utama. ISBN 978-6342044575
- Kamsidik, S. K. (2024). *Strategi manajemen sumber daya manusia*. Media Pustaka Indo. ISBN 978-6238568642
- Kamsidik, K. (2024). Pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor BKPP Wali Kota Tangerang Selatan. *Aufklarung: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, 4(1). Retrieved from <https://mail.pijarpemikiran.com/index.php/Aufklarung/article/view/687>
- Kamsidik, K., Nugroho, E. N., & Abid, M. (2025). Peningkatan kompetensi manajemen sumber daya manusia melalui pelatihan kepemimpinan dan kedisiplinan bagi pendidik dan pengurus Yayasan Tajul Karomah. *Amanah Mengabdi*, 2(2), 73–81. <https://doi.org/10.70451/pkm.v2i2.695>
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia. (2023). *Panduan penerapan environmental, social, and governance (ESG) di lingkungan BUMN*. Kementerian BUMN RI.
- Maulana, J., Syamruddin, S., & Kamsidik, K. (2025). Pelatihan penulisan artikel dan publikasi jurnal bagi mahasiswa/mahasiswi Politeknik LP3I Jakarta Kampus Ciputat, Kota Tangerang Selatan. *Indonesian Journal of Society Engagement*, 6(2), 121–147. <https://doi.org/10.33753/ijse.v6i2.240>
- Syamruddin, S., & Kamsidik, K. (2024). Menumbuhkembangkan minat dan budaya menulis karya ilmiah di kalangan siswa-siswi SMK Link and Match, Kota Tangerang Selatan, Banten. *Indonesian Journal of Society Engagement*, 5(1), 38–57. <https://doi.org/10.33753/ijse.v5i1.156>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45. <https://doi.org/10.5465/amp.24.1.34>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: Yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0003>
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, M. (2020). Peran manajemen sumber daya manusia dalam mendukung keberlanjutan organisasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(2), 123–134. <https://doi.org/10.9744/jmk.22.2.123-134>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>