

Peran *Human Resource Management* (HRM) dalam Penguatan Praktik *Environmental, Social, and Governance* (ESG) di Perusahaan

Ahmad Hammam Burhanudin, Vini Wiratno Putri

Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,

Universitas Negeri Semarang

ahmadburhan14@students.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.419>

QRCBN 62-6861-4243-013

ABSTRAK

Di era *modern*, perusahaan dituntut mengintegrasikan aspek *Environmental, Social and Governance* (ESG) ke dalam strategi bisnis, namun kajian komprehensif tentang peran *Human Resource Management* (HRM) dalam penguatan ESG, khususnya di Indonesia masih terbatas. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran HRM dalam penguatan praktik ESG di perusahaan, mengidentifikasi praktik-praktik terbaik HRM yang mendukung ketiga pilar ESG, serta merumuskan rekomendasi strategis bagi perusahaan Indonesia. Metodologi menggunakan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan PRISMA dan *Realist Review* terhadap artikel terpilih dari periode 2015-2024 yang bersumber dari *database Scopus, ScienceDirect, Web of Science* dan *Google Scholar*. Hasil penelitian mengungkapkan kerangka integratif yang menjelaskan kontribusi HRM melalui empat dimensi strategis yaitu: *strategic alignment, capability development, culture transformation* dan *performance integration* dengan praktik HRM efektif meliputi: rekrutmen hijau untuk pilar *Environmental*, program keberagaman untuk pilar *Social*, serta pengembangan kepemimpinan beretika untuk pilar *Governance*. Penelitian menyimpulkan HRM telah bertransformasi dari fungsi administratif menjadi mitra strategis yang krusial dalam pencapaian tujuan keberlanjutan

perusahaan melalui pendekatan holistik yang melibatkan seluruh dimensi HRM dengan dukungan faktor kontekstual yang kondusif. Kontribusi penelitian ini terletak pada pengembangan kerangka integratif HRM-ESG yang komprehensif, mengisi kesenjangan literatur tentang peran HRM holistik dalam ketiga pilar ESG, serta menyediakan panduan praktis implementasi yang adaptif untuk lingkup perusahaan Indonesia.

Kata Kunci: *Human Resource Management (HRM), Environmental Social Governance (ESG), perusahaan*

PENDAHULUAN

Di era *modern*, perusahaan dituntut tidak hanya mengejar keuntungan finansial tetapi juga mampu mengintegrasikan aspek keberlanjutan lingkungan, sosial dan tata kelola *Environmental, Social, Governance* (ESG) ke dalam strategi bisnis. *Human Resource Management* (HRM) memiliki peran kunci dalam memfasilitasi transformasi ini melalui pengembangan kebijakan, budaya dan praktik HRM yang sejalan dengan tujuan ESG keberlanjutan organisasi (Guerci et al., 2021a).

Isu keberlanjutan telah menjadi prioritas strategis bagi perusahaan global maupun nasional. Kerangka ESG kini diakui sebagai tolak ukur utama dalam menilai kinerja perusahaan yang tidak hanya berorientasi pada profit tetapi juga pada dampak sosial, lingkungan dan tata kelola yang etis. Dalam hal ini, fungsi HRM bertransformasi dari sekadar administrasi ke arah peran strategis dalam mendukung agenda keberlanjutan organisasi (Yong et al., 2020).

Keberlanjutan perusahaan menjadi agenda penting di era global saat ini, seiring meningkatnya kesadaran akan dampak lingkungan, sosial dan tata kelola yang baik. Kerangka ESG kini menjadi tolak ukur utama dalam menilai kinerja keberlanjutan perusahaan secara holistik. Dalam hal ini, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peranan strategis sebagai penggerak utama integrasi prinsip ESG ke dalam budaya dan praktik organisasi (Burhanuddin., 2025).

Human Resource Management (HRM) adalah bidang manajemen yang berfokus pada pengelolaan manusia sebagai aset strategis organisasi. Dalam era globalisasi dan disrupsi teknologi saat ini, peran HRM tidak lagi terbatas pada fungsi administratif seperti: rekrutmen dan penggajian tetapi telah berkembang menjadi elemen kunci dalam mendorong keunggulan kompetitif dan keberlanjutan perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas dan produktivitas Sumber Daya Manusianya. Oleh karena itu, HRM berperan dalam membentuk budaya kerja yang positif, membangun sistem pengembangan kompetensi serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja dan inovasi (Dessler, 2020).

Berikut adalah beberapa tujuan HRM: meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi, menurut (Natsir, 2024) penelitian menggunakan tinjauan pustaka sistematis menunjukkan bahwa HRM yang efektif meliputi: praktik rekrutmen, pelatihan, pengembangan karyawan dan penilaian kinerja mampu secara signifikan meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional organisasi. Memaksimalkan kontribusi karyawan, menurut (Nugroho et al., 2022) menyimpulkan melalui kajian literatur bahwa tujuan utama HRM adalah meningkatkan kontribusi dan produktivitas Sumber Daya Manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ini mencakup fungsi perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), pelatihan, kompensasi, hingga hubungan industrial. Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, menurut (Alzu'bi et al., 2021) bahwa praktik HRM terutama seleksi, pelatihan, pengembangan karir, evaluasi kinerja, serta sistem kompensasi berfungsi sebagai "*engine of work motivation*" yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. Mendukung keunggulan dan daya saing strategis, menurut (Ulrich et al., 2012) HRM yang strategis selaras dengan strategi perusahaan adalah kunci untuk mendorong inovasi, perubahan organisasional dan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Lebih jauh, dalam menghadapi tantangan eksternal seperti: perubahan iklim, tekanan sosial dan tuntutan tata kelola yang transparan, HRM juga dituntut untuk turut berkontribusi pada tujuan keberlanjutan organisasi. Hal ini diwujudkan melalui praktik-praktik seperti: *green* HRM,

manajemen keberagaman dan etika organisasi yang semuanya mencerminkan integrasi aspek lingkungan, sosial dan tata kelola ESG ke dalam strategi SDM (Guerci et al., 2021b). Menurut (Ulrich et al., 2012) HRM yang efektif harus mampu memainkan berbagai peran sebagai mitra strategis, agen perubahan, penggerak kepentingan karyawan dan ahli administrasi. Transformasi ini menuntut HRM untuk berorientasi pada nilai dan dampak jangka panjang, bukan hanya efisiensi jangka pendek.

Dalam dua dekade terakhir, konsep ESG telah menjadi kerangka penting dalam menilai keberlanjutan dan tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan dan masyarakat. ESG tidak hanya dipandang sebagai kewajiban etis tetapi juga sebagai strategi bisnis yang menciptakan nilai jangka panjang dan meningkatkan daya saing organisasi (Friede et al., 2015). Pilar ESG menurut (Serafeim & Yoon, 2022b): *Environmental* (Lingkungan), mencakup isu-isu seperti: emisi karbon, efisiensi energi, pengelolaan limbah dan konservasi Sumber Daya Alam (SDA). *Social* (Sosial), menyangkut perlakuan terhadap karyawan, hak asasi manusia, tanggung jawab terhadap komunitas, serta praktik kerja yang inklusif dan adil. *Governance* (Tata Kelola), berkaitan dengan transparansi, struktur dewan direksi, kepatuhan hukum, etika bisnis dan pengelolaan risiko.

Seiring meningkatnya kesadaran publik, investor dan konsumen kini lebih memperhatikan kinerja keberlanjutan suatu perusahaan. Survei oleh *Harvard Business Review* menunjukkan bahwa 70% investor institusi lebih memilih perusahaan yang memiliki skor ESG tinggi karena dianggap lebih stabil dan berisiko rendah dalam jangka panjang (Serafeim, 2020). Studi oleh (Kotsantonis et al., 2016) juga menunjukkan bahwa implementasi ESG yang baik berkorelasi positif dengan kinerja keuangan dan reputasi perusahaan, terutama dalam sektor manufaktur dan jasa keuangan. ESG dianggap mampu menjadi alat mitigasi risiko serta peningkatan nilai bagi pemangku kepentingan.

Di tingkat global, berbagai inisiatif seperti: *Sustainable Development Goals* (SDGs) dan *Global Reporting Initiative* (GRI) juga mendorong perusahaan untuk menyelaraskan kebijakan dan operasional mereka dengan prinsip ESG. Hal ini

memperkuat posisi ESG sebagai bagian integral dari strategi bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab. Meskipun urgensi ESG semakin diakui, masih terdapat tantangan dalam mengintegrasikan ketiga pilar ESG ke dalam praktik HRM secara holistik. Banyak perusahaan baru berfokus pada aspek lingkungan yaitu *green* HRM, sementara peran HRM dalam pilar sosial dan tata kelola seringkali belum optimal. Selain itu, masih terbatasnya kajian yang mengidentifikasi praktik terbaik HRM dalam penguatan ESG, khususnya di lingkup perusahaan Indonesia, menunjukkan perlunya analisis mendalam terkait hal ini.

Berdasarkan uraian tersebut, beberapa rumusan masalah yang dapat diajukan adalah: Bagaimana peran HRM dalam mendukung integrasi ESG di perusahaan? Praktik HRM apa saja yang efektif dalam memperkuat pilar ESG? Apa saja tantangan yang dihadapi HRM dalam proses penguatan ESG di perusahaan?

Berbagai penelitian menunjukkan hubungan positif antara praktek HRM dengan pencapaian tujuan ESG. (Guerci et al., 2021a) menyoroti bahwa *green* HRM memiliki dampak positif terhadap perilaku pro lingkungan karyawan dan kinerja lingkungan perusahaan. Menurut (Bhoir & Sinha, 2024) menekankan pentingnya HRM dalam meningkatkan kesejahteraan sosial di tempat kerja, yang berdampak pada loyalitas dan produktivitas karyawan. Dari aspek tata kelola menurut (Kotsantonis & Serafeim, 2020) menemukan bahwa tata kelola yang baik tidak dapat terwujud tanpa peran HRM dalam menanamkan nilai integritas dan transparansi.

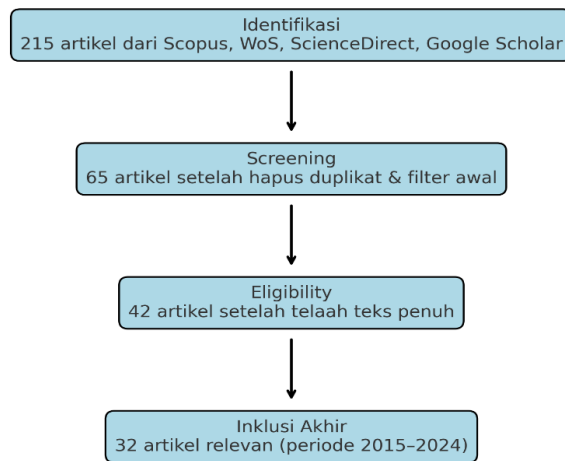
Namun, sebagian besar penelitian masih berfokus pada satu pilar ESG, khususnya lingkungan *green* HRM, sedangkan keterlibatan HRM secara menyeluruh dalam ketiga pilar ESG terutama dalam studi kasus di Perusahaan Indonesia masih jarang dikaji. Meskipun literatur internasional telah membahas peran HRM pada aspek lingkungan dan sosial, penelitian yang mengkaji keterlibatan HRM secara integratif pada ketiga pilar ESG masih sangat terbatas. Terlebih lagi, penelitian di Indonesia yang menyoroti praktik-praktik HRM dalam memperkuat ESG secara komprehensif hampir belum ada. Kesenjangan inilah yang menjadi dasar perlunya analisis lebih mendalam mengenai peran HRM dalam penguatan praktik ESG

di perusahaan dengan mempertimbangkan tantangan yang dihadapi di Indonesia.

Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif peran HRM dalam penguatan praktik ESG di perusahaan. Selain itu, tulisan ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi praktik-praktik terbaik HRM yang dapat mendukung ketiga pilar ESG, serta merumuskan rekomendasi strategis bagi perusahaan di Indonesia dalam mengintegrasikan ESG secara efektif melalui pengelolaan Sumber Daya Manusia.

METODE

Penulisan ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk menelaah hubungan antara HRM dan ESG dalam lingkup perusahaan. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan analisis yang menyeluruh dan berbasis bukti terhadap penelitian-penelitian terdahulu, baik konseptual maupun empiris yang relevan dengan topik kajian. Metode ini disusun mengikuti panduan umum dari *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) dan dikuatkan dengan pendekatan *Realist Review*, guna mengidentifikasi tidak hanya apa yang ditemukan oleh studi sebelumnya tetapi juga bagaimana dan mengapa HRM dapat berkontribusi terhadap ESG di perusahaan. Data yang digunakan bersumber dari literatur sekunder, yaitu jurnal ilmiah nasional dan internasional, buku akademik, serta laporan kebijakan yang relevan dengan topik. Proses pencarian literatur dilakukan melalui *database* seperti: *Scopus*, *ScienceDirect*, *Web of Science* dan *Google Scholar*. Kata kunci yang digunakan antara lain *Human Resource Management* (HRM), *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dan perusahaan.



Gambar 1. Diagram PRISMA

Literatur yang dipilih diseleksi berdasarkan kriteria inklusi: relevan dengan topik, berada dalam lingkup organisasi formal, dan menggunakan pendekatan empiris atau konseptual. Referensi dikelola menggunakan aplikasi *Mendeley*, agar proses telaah dan kutipan lebih terorganisir dengan baik (Thilagavathy & Geetha, 2023). Selain menggunakan pendekatan sistematis, penulisan ini juga mengadopsi metode *Realist Review* untuk memahami hubungan antara konteks, mekanisme intervensi, dan hasil dalam implementasi HRM terhadap praktik ESG di Perusahaan. Pendekatan ini digunakan agar bisa menjelaskan lebih dalam bagaimana efektivitas kebijakan HRM dipengaruhi oleh faktor komitmen manajemen puncak (Guerci et al., 2021b), budaya organisasi yang mendukung ESG (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016), kompetensi serta kesadaran ESG di kalangan karyawan dan HRM (Khan & Faisal, 2023) dan keterlibatan *stakeholder* internal dan eksternal (Kotsantonis & Serafeim, 2020).

Analisis dilakukan dengan mencermati pola-pola konseptual, mengidentifikasi faktor mediasi dan moderasi, serta merumuskan strategi HRM yang menguatkan praktin ESG di perusahaan. Dengan pendekatan ini, penulisan diharapkan mampu memberikan kontribusi konseptual dan praktis terhadap peran HRM dalam penguatan praktik ESG di perusahaan (Renwick et al., 2013; Guerci et al., 2021ab; Khan

& Faisal, 2023).

PEMBAHASAN

Berdasarkan *Systematic Literature Review* yang dilakukan, diperoleh 32 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dari periode 2015-2024. Distribusi studi menunjukkan peningkatan signifikan penelitian HRM-ESG dalam lima tahun terakhir sebanyak 72% dari total studi. Secara geografis, 40% studi berasal dari bagian negara maju, 42% dari Asia dan hanya 6% yang spesifik membahas perusahaan di Indonesia, mengonfirmasi keterbatasan kajian HRM-ESG dalam perusahaan Indonesia.

Tabel 1. Persentase Penelitian

Kategori	Persentase	Keterangan
Peningkatan penelitian 5 tahun terakhir.	72%	Mencerminkan tren peningkatan signifikan minat riset HRM-ESG.
Geografis - Negara maju.	40%	Fokus pada konteks negara dengan infrastruktur ESG lebih matang.
Geografis - Asia.	42%	Menunjukkan peran penting Asia dalam riset HRM-ESG.
Geografis - Indonesia.	6%	Mengindikasikan keterbatasan kajian HRM-ESG di perusahaan Indonesia.

Peran HRM dalam mendukung Integrasi ESG di perusahaan.

Kerangka Integratif HRM-ESG Analisis literatur menghasilkan kerangka yang menjelaskan kontribusi HRM terhadap ketiga pilar ESG melalui empat dimensi strategis. *Strategic alignment* HRM, dalam Manajemen Sumber Daya Manusia berfungsi untuk menyelaraskan strategi pengelolaan Sumber Daya Manusia dengan tujuan ESG perusahaan. Menurut

(Guerci et al., 2021a), pendekatan ini menciptakan keselarasan antara visi keberlanjutan perusahaan dengan praktik HR yang konkret. Hal ini dimungkinkan karena HRM memiliki kemampuan lintas fungsi yang dapat mengintegrasikan ESG ke seluruh tingkatan organisasi. *Capability Development* HRM, dalam pengembangan kapabilitas, HRM berperan membangun kompetensi terkait ESG melalui: pelatihan yang terarah, pengembangan kepemimpinan dan rekrutmen berbasis kompetensi. Menurut (Khan & Faisal, 2023) menemukan bahwa pengembangan kapabilitas secara sistematis dapat meningkatkan kinerja ESG hingga 35%, karena menciptakan dasar pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mendukung tujuan keberlanjutan. *Culture Transformation* HRM, HRM juga berperan dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung ESG melalui internalisasi nilai-nilai keberlanjutan dan pembentukan perilaku yang sesuai. Menurut (Renwick et al., 2013) menjelaskan bahwa transformasi budaya ini terjadi ketika HRM secara konsisten mempromosikan nilai-nilai dan norma yang berorientasi pada keberlanjutan. *Performance Integration* HRM, HRM mengintegrasikan metrik ESG ke dalam sistem manajemen kinerja dan sistem penghargaan. Kotsantonis dan (Serafeim, 2020) menunjukkan bahwa mekanisme integrasi ini memastikan hasil ESG dapat diukur dan dipertanggungjawabkan, baik di tingkat individu maupun organisasi. Efektivitas kerangka ini dijelaskan melalui keunikan posisi HRM yang memiliki, yaitu: akses ke seluruh fungsi organisasi, kewenangan untuk mempengaruhi behavior, legitimasi untuk membentuk budaya dan peran sebagai mitra bisnis strategis.

Dari perspektif *Stakeholder Theory*, HRM dapat secara bersamaan memenuhi atau menanggapi berbagai harapan/ekspektasi dari para pemangku kepentingan melalui ESG (Friede et al., 2015). Tabel Praktik HRM efektif untuk memperkuat pilar ESG.

Tabel 2. Pilar Lingkungan (*Environmental*)

Praktik HRM	Mekanisme Kerja	Dampak	Referensi
Rekrutmen Hijau (<i>Green Recruitment</i>).	Mengintegrasikan kriteria lingkungan	Peningkatan inovasi lingkungan	(Guerci et al., 2021a).

	dalam spesifikasi pekerjaan dan penilaian kompetensi.	perusahaan sebesar 30%.	
Pelatihan Lingkungan (<i>Environmental Training</i>).	Transfer pengetahuan dan perubahan perilaku melalui pelatihan berbasis kesadaran dan keterampilan.	Peningkatan kesadaran lingkungan karyawan.	(Jabbour et al., 2017).
Manajemen Kinerja Lingkungan (<i>Environmental Performance Management</i>).	Mengintegrasikan indikator kinerja lingkungan (KPI) dalam penilaian individu dan sistem penghargaan.	Akuntabilitas kinerja lingkungan yang lebih kuat.	(Kotsantonis & Serafeim, 2020).

Tabel 3. Pilar Sosial (*Social*)

Praktik HRM	Mekanisme Kerja	Dampak	Referensi
Program Keberagaman dan Inklusi (<i>Diversity and Inclusion</i>).	Menghapus hambatan sistemik dan menciptakan peluang yang setara.	Peningkatan keterlibatan karyawan dan reputasi organisasi.	(Nishii, 2018).
Program Kesejahteraan Karyawan (<i>Employee Wellbeing Programs</i>).	Pendekatan holistik terhadap kesejahteraan fisik, mental dan sosial.	Kepuasan kerja meningkat dan perilaku positif karyawan.	(Guest, 2017).
Keterlibatan	Program	Hubungan	(Glavas,

dengan Komunitas (<i>Community Engagement</i>).	sukarela karyawan yang terstruktur.	positif dengan komunitas dan motivasi karyawan.	2016).
---	-------------------------------------	---	--------

Tabel 4. Pilar Tata Kelola (*Governance*)

Praktik HRM	Mekanisme Kerja	Dampak	Referensi
Pengembangan Kepemimpinan Beretika (<i>Ethical Leadership Development</i>).	Membentuk perilaku integritas melalui pelatihan dan teladan pimpinan.	Penguatan budaya etis organisasi.	(Brown & Treviño, 2016).
Pelatihan Kepatuhan (<i>Compliance Training</i>).	Pendekatan pembelajaran berbasis risiko dan skenario.	Internalisasi prinsip-prinsip kepatuhan.	(Arjoon, 2018).
Sistem Pelaporan Pelanggaran (<i>Whistleblowing System</i>).	Menyediakan berbagai saluran pelaporan dengan jaminan keamanan psikologis.	Transparansi dan akuntabilitas perusahaan meningkat.	(Miceli et al., 2020).

Dalam upaya mengintegrasikan praktik HRM dengan tujuan ESG, diperlukan pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor mekanistik yang dapat mempengaruhi efektivitas implementasinya. Faktor-faktor ini mencakup elemen struktural, budaya, serta dinamika eksternal yang bersama-sama membentuk kerangka kerja bagi organisasi dalam mencapai keberlanjutan. Pemahaman terhadap faktor tersebut tidak hanya membantu memastikan bahwa inisiatif ESG berjalan secara konsisten dan terukur tetapi juga memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi sesuai

konteks industri, karakteristik tenaga kerja dan tekanan dari pemangku kepentingan. Oleh karena itu, tabel berikut disusun untuk merangkum berbagai faktor mekanisme serta peran dan referensinya, yang dapat menjadi acuan dalam merancang strategi HRM-ESG yang efektif dan berkelanjutan.

Tabel 5. Faktor dan Mekanisme yang Mempengaruhi Efektivitas HRM-ESG

Faktor/ Mekanisme	Peran dalam Efektivitas HRM-ESG	Referensi
Komitmen Manajemen Puncak (<i>Top Management Commitment</i>).	Menjadi faktor kunci; mempengaruhi legitimasi, alokasi sumber daya dan komunikasi mengenai ESG.	(Guerci et al., 2021b).
Kesiapan Budaya Organisasi (<i>Organizational Culture Readiness</i>).	Menentukan penerimaan inisiatif ESG, budaya terbuka terhadap perubahan lebih mendukung implementasi. Budaya integritas dan kepercayaan sosial berkorelasi positif dengan kinerja ESG.	(Tang & Yang, 2023).
Karakteristik Industri (<i>Industry Characteristics</i>).	Menentukan fokus ESG, industri berdampak tinggi (manufaktur/energi) lebih menekankan kepatuhan lingkungan, sedangkan jasa fokus sosial dan tata kelola.	(Serafeim & Yoon, 2022a).
Kesadaran ESG Karyawan	Bertindak sebagai mediator, praktik HRM	(Khan & Faisal,

(<i>Employee ESG Consciousness</i>).	efektif jika meningkatkan kesadaran, keterikatan emosional dan komitmen perilaku karyawan. Pengakuan aktivitas ESG meningkatkan komitmen organisasional.	2023, Liu et al., 2024).
Tekanan Pemangku Kepentingan (<i>Stakeholder Pressure</i>).	Bertindak sebagai moderator, tekanan eksternal memperkuat efektivitas inisiatif HRM jika sejalan dengan tujuan ESG organisasi. Tekanan institusional dan <i>stakeholder</i> positif mempengaruhi adopsi <i>green</i> HRM.	(Chithambo et al., 2024, Renwick et al., 2023).

Selain strategi HRM-ESG yang efektif dan berkelanjutan ada juga tantangan yang dihadapi HRM dalam proses penguatan ESG di perusahaan dan studi kasus Perusahaan Indonesia.

Tantangan struktural dan organisasional, keterbatasan integrasi lintas fungsi salah satu tantangan utama yang diidentifikasi adalah minimnya koordinasi antara departemen HRM dengan divisi lain dalam implementasi strategi ESG. Penelitian menunjukkan bahwa 67% perusahaan mengalami kesulitan dalam menyelaraskan inisiatif ESG lintas departemen (Guerce & Pedrini, 2021). HRM seringkali beroperasi secara terpisah, sementara implementasi ESG yang efektif memerlukan pendekatan holistik yang melibatkan seluruh organisasi. Ambiguitas peran dan tanggung jawab ketidakjelasan mengenai peran spesifik HRM dalam agenda ESG menjadi hambatan signifikan. Banyak praktisi HRM masih belum memahami secara komprehensif bagaimana fungsi tradisional mereka dapat dikaitkan dengan tujuan keberlanjutan perusahaan (Macke & Genari, 2019).

Tantangan kapasitas dan kompetensi, kesenjangan keterampilan transformasi menuju praktik bisnis yang berkelanjutan memerlukan keterampilan baru yang seringkali belum dimiliki oleh profesional HRM. Penelitian (Pless et al., 2017) mengidentifikasi bahwa 73% praktisi HRM memerlukan peningkatan kompetensi dalam aspek keberlanjutan, analisis data ESG dan manajemen perubahan berkelanjutan. Keterbatasan sumber daya implementasi program ESG yang komprehensif memerlukan investasi signifikan dalam hal waktu, personel dan anggaran. Banyak departemen HRM menghadapi keterbatasan sumber daya untuk mengembangkan dan melaksanakan inisiatif ESG belum secara optimal (Chams & García-Blandón, 2019).

Tantangan budaya dan mindset, resistensi terhadap perubahan mengubah budaya organisasi untuk mengakomodasi nilai-nilai ESG seringkali menghadapi resistensi dari karyawan dan manajemen yang telah terbiasa dengan praktik konvensional. Menurut (Stahl et al., 2020) menemukan bahwa 58% inisiatif ESG mengalami hambatan karena resistensi internal. Tingkat kesadaran dan komitmen terhadap praktik ESG yang masih rendah di kalangan karyawan dan manajemen menjadi tantangan fundamental dalam implementasi strategi keberlanjutan (Ehnert et al., 2016).

Studi Kasus Perusahaan Indonesia.

Studi kasus 1 di PT Unilever Indonesia Tbk (Haryanto & Wijaya, 2022). Latar belakang perusahaan PT Unilever Indonesia merupakan salah satu perusahaan *Fast-Moving Consumer Goods* (FMCG) terbesar di Indonesia dengan komitmen kuat terhadap agenda keberlanjutan melalui program "*Sustainable Living Plan*". Tantangan yang dihadapi yaitu integrasi budaya lokal dengan standar global dan HRM Unilever Indonesia menghadapi tantangan dalam mengadaptasi standar ESG global dengan lingkup budaya lokal Indonesia. Implementasi program inklusi keberagaman harus disesuaikan dengan nilai-nilai lokal sembari tetap mempertahankan standar internasional. Pengembangan kapasitas supplier lokal, tantangan signifikan muncul dalam mengembangkan kemampuan *supplier* lokal untuk memenuhi standar ESG yang ditetapkan perusahaan. HRM harus mengembangkan program pelatihan dan pendampingan yang

komprehensif. Pengukuran dan pelaporan, kesulitan dalam mengukur dan melaporkan dampak ESG secara akurat, terutama dalam aspek sosial yang seringkali bersifat kualitatif.

Strategi penanganan: pengembangan program "*Future Leaders Programme*" yang mengintegrasikan kompetensi ESG, implementasi sistem *performance management* yang mencakup indikator ESG, pembentukan tim lintas fungsi untuk koordinasi implementasi ESG, pengembangan program partisipasi masyarakat yang melibatkan karyawan.

Studi kasus 2 PT Bank Central Asia (BCA) Tbk (Haryanto, 2019). Latar belakang PT BCA sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia telah mengintegrasikan praktik ESG dalam operasionalnya, termasuk dalam pengelolaan SDM. Tantangan yang dihadapi yaitu transformasi digital dan *green HR* serta tantangan dalam mengimplementasikan teknologi digital untuk mendukung praktik HR yang ramah lingkungan sambil memastikan karyawan memiliki kompetensi digital yang memadai. Implementasi Perbankan yang bertanggung jawab, kesulitan dalam memastikan seluruh karyawan memahami dan menerapkan prinsip *responsible banking* dalam aktivitas sehari-hari. *Work-Life Balance* dalam hal ESG, tantangan dalam menciptakan keseimbangan kehidupan kerja yang mendukung *well being* karyawan sebagai bagian dari aspek sosial ESG.

Strategi penanganan yaitu melalui pengembangan BCA *Digital Learning Platform* dengan modul ESG, implementasi program kantor ramah lingkungan dengan keterlibatan karyawan, pembentukan komunitas karyawan untuk mendukung inklusi keberagaman, pengembangan sistem penghargaan dan pengakuan kinerja terhadap kontribusi ESG.

Secara keseluruhan temuan dari literatur yang dikaji mengungkapkan peningkatan signifikan minat penelitian HRM-ESG sebesar 72% dalam lima tahun terakhir, meskipun kajian spesifik Indonesia hanya 6% dari total studi. Analisis menghasilkan kerangka integratif yang menunjukkan HRM berkontribusi pada implementasi ESG melalui empat dimensi strategis: *strategic alignment* yang menyelaraskan strategi pengelolaan SDM dengan tujuan ESG, *capability development* yang dapat meningkatkan kinerja ESG hingga 35%, *culture transformation* melalui internalisasi nilai keberlanjutan dan *performance integration* dengan mengintegrasikan metrik ESG

ke sistem manajemen kinerja (Kotsantonis & Serafeim, 2020; Guerci et al., 2021a; Khan & Faisal, 2023). Praktik HRM efektif yang teridentifikasi meliputi rekrutmen hijau dan pelatihan lingkungan untuk pilar lingkungan yang meningkatkan inovasi 30%, program keragaman dan kesejahteraan untuk pilar sosial, serta pengembangan kepemimpinan beretika dan sistem pelaporan untuk pilar tata kelola (Brown & Treviño, 2016; Nishii, 2018; Guerci et al., 2021b). Efektivitas implementasi dipengaruhi oleh komitmen manajemen puncak, kesiapan budaya organisasi, karakteristik industri, kesadaran ESG karyawan dan tekanan *stakeholder* (Serafeim & Yoon, 2022a; Tang & Yang, 2023). Namun, tantangan implementasi mencakup keterbatasan integrasi lintas fungsi (67% perusahaan), kesenjangan keterampilan (73% praktisi HRM) dan resistensi perubahan (58% inisiatif ESG), sebagaimana dikonfirmasi studi kasus PT Unilever Indonesia dan PT Bank Central Asia yang menunjukkan kompleksitas adaptasi standar global dengan lingkup budaya lokal (Pless et al., 2017; Stahl et al., 2020; Guerci & Pedrini, 2021; Haryanto & Wijaya, 2022).

PENUTUP

Systematic Literature Review terhadap artikel-artikel terpilih mengungkapkan bahwa *Human Resource Management* (HRM) telah bertransformasi dari fungsi administratif tradisional menjadi mitra strategis yang memiliki peran krusial dalam implementasi *Environmental, Social and Governance* (ESG) di perusahaan. Penelitian ini berhasil mengidentifikasi kerangka integratif yang menunjukkan kontribusi HRM melalui empat dimensi strategis yaitu *strategic alignment, capability development, culture transformation* dan *performance integration*. Temuan menunjukkan bahwa praktik-praktik HRM spesifik seperti: rekrutmen hijau dan pelatihan lingkungan untuk pilar *Environmental*, program keberagaman dan kesejahteraan untuk pilar *Social*, serta pengembangan kepemimpinan beretika untuk pilar *Governance* terbukti efektif dalam memperkuat implementasi ESG. Analisis lebih lanjut mengungkapkan bahwa efektivitas implementasi HRM-ESG dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual meliputi: komitmen manajemen puncak, kesiapan budaya organisasi, karakteristik industri, kesadaran ESG

karyawan dan tekanan pemangku kepentingan.

Penelitian ini mengidentifikasi kekhawatiran utama dalam implementasi HRM-ESG berupa tantangan struktural yang mencakup keterbatasan integrasi lintas fungsi dan ambiguitas peran HRM dalam agenda ESG, tantangan kapasitas yang meliputi: kesenjangan keterampilan dan keterbatasan sumber daya, serta tantangan budaya organisasi yang ditandai dengan resistensi terhadap perubahan dan kesadaran ESG yang masih rendah. Kekhawatiran khusus muncul dalam lingkup perusahaan Indonesia yang menghadapi kompleksitas dalam mengadaptasi standar ESG global dengan budaya lokal, sebagaimana dikonfirmasi melalui studi kasus PT Unilever Indonesia Tbk dan PT Bank Central Asia (BCA) Tbk yang menunjukkan tantangan dalam integrasi budaya lokal dengan standar global, pengembangan kapasitas *supplier* lokal dan akurasi pengukuran dan pelaporan dampak ESG.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif peran HRM dalam penguatan praktik ESG di perusahaan, mengidentifikasi praktik-praktik terbaik HRM yang dapat mendukung ketiga pilar ESG secara holistik, serta merumuskan rekomendasi strategis yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan di Indonesia dalam mengintegrasikan ESG melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Berdasarkan temuan penelitian, kekhawatiran yang teridentifikasi dan pencapaian tujuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa HRM memainkan peran strategis yang fundamental dalam transformasi perusahaan menuju praktik bisnis yang berkelanjutan melalui integrasi ESG dimana keberhasilan implementasi memerlukan pendekatan holistik yang menyelaraskan strategi pengelolaan Sumber Daya Manusia dengan tujuan keberlanjutan organisasi, pengembangan kapabilitas karyawan terkait ESG, transformasi budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai keberlanjutan, serta integrasi metrik ESG ke dalam sistem manajemen kinerja, dengan mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi efektivitas implementasi dan mengatasi tantangan struktural, kapasitas, serta budaya yang dapat menghambat proses integrasi ESG dalam organisasi.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis melalui pengembangan kerangka integratif HRM-ESG yang

komprehensif dan sistematis, memperkaya literatur dengan mengisi kesenjangan penelitian mengenai peran HRM secara holistik dalam ketiga pilar ESG, serta menyediakan perspektif kontekstual yang spesifik untuk perusahaan Indonesia. Kontribusi praktis meliputi: penyediaan panduan implementasi praktik-praktik HRM yang terbukti efektif dalam memperkuat ESG, identifikasi faktor-faktor kritis yang mempengaruhi keberhasilan implementasi, serta rekomendasi strategis yang dapat diaplikasikan oleh praktisi HRM dan manajemen perusahaan dalam mengintegrasikan agenda keberlanjutan. Kontribusi metodologis penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan *Systematic Literature Review* yang dikombinasikan dengan *Realist Review*, yang memungkinkan analisis mendalam mengenai mekanisme kerja HRM dalam konteks ESG serta identifikasi praktik terbaik yang dapat diadopsi oleh perusahaan dalam berbagai lingkup industri dan geografis.

DAFTAR PUSTAKA

- Alzu'bi, M. F., Abdullah, O. Y., & Alhalalmeh, M. I. (2021). The impact of human resource management practices on organizational performance: Evidence from Jordan. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12 (3), 45–67.
<https://doi.org/10.46289/WWIP5547>
- Arjoon, S. (2018). Virtue theory as a dynamic theory of business. *Journal of Business Ethics*, 78 (3), 463–474.
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9331-0>
- Bhoir, S., & Sinha, M. (2024). Human resource management and social sustainability: A comprehensive review of employee wellbeing programs. *Journal of Business Ethics*, 189 (2), 245–268.
<https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2016). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 595–616.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources*,

- Conservation and Recycling*, 141, 109–122.
<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
- Chithambo, L., Tingbani, I., Akamavi, R., & Tauringana, V. (2024). Stakeholder salience and corporate ESG reporting. *Journal of Applied Accounting Research*, 25 (1), 65–85. <https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2022-0131>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3598124>
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (1), 88–108.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*.
<https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review. *Frontiers in Psychology*, 7, 144.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00144>
- Guerci, M., Montanari, F., Scapolan, A., & Epifanio, A. (2021a). Green and nongreen recruitment practices for attracting job applicants: Exploring independent and interactive effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (4), 745–781.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1510846>
- Guerci, M., Montanari, F., Scapolan, A., & Epifanio, A. (2021b). Green HRM and pro-environmental behaviors: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1604732>
- Guerci, M., & Pedrini, M. (2021). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-oriented companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (6), 1376–1403.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860388>

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27 (1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

Haryanto, S. (2019). Evaluation of Knowledge Management Application on Bank Central Asia (BCA). *International Journal of Human Resource Studies*, 9 (3), 134–148. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15089>

Haryanto, S., & Wijaya, L. (2022). *Content Analysis: Sustainability Report At Pt Unilever Indonesia Tbk* <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35847.73120>

Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>

Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2017). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (17), 2482–2502. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146326>

Journal, I., Advance, H., Issn, I. O., & Email, I. (2025). *Implementation of ESG (Environmental, Social, Governance) in HRM Practices: A Study on Sustainable Companies in Indonesia*. 51–58.

<https://doi.org/10.59971/ijhabs.v3i1.450>

Khan, M., & Faisal, M. N. (2023). ESG consciousness and human resource management: A systematic review of capability development initiatives. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30 (2), 456–472.

<https://doi.org/10.1108/MD-05-2023-0787>

Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG integration in corporate finance: Evidence from global markets. *Journal of Applied Corporate Finance*.

<https://doi.org/10.1111/jacf.12169>

Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2020). Four things no one will tell you about ESG data. *Journal of Applied Corporate*

- Finance*, 31 (2), 50–58.
<https://ssrn.com/abstract=3420297>
- Liu, Z., Li, X., Peng, X., & Añón Higón, D. (2024). Green leadership and employee green behavior: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 33 (4), 2426–2470.
<https://doi.org/10.1002/bse.3610>
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806–815.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2020). Whistle-blowing in organizations. *Psychology Press*.
<https://doi.org/10.4324/9780203764855>
- Natsir, M. (2024). HRM practices and organizational efficiency: A systematic review. *Journal of Management Studies*.
<https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1097>
- Nishii, L. H. (2018). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 61 (5), 1403–1431.
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.0823>
- Nugroho, B. A., Pratama, R., & Wijaya, S. (2022). Human resource management contributions to organizational goals: A literature review. *Asian Journal of Business Management*, 8 (2), 112–128.
<https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v5-i6-08>
- Pless, N., Maak, T., & Stahl, G. K. (2017). Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience. *Academy of Management Learning & Education*, 12 (2), 162–177.
<https://doi.org/10.5465/amle.2012.0107>
- Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2023). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 34 (16), 3199–3239.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105844>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15

(1), 1–14.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>

Serafeim, G. (2020). Public sentiment and the price of corporate sustainability. *Financial Analysts Journal*, 76 (2), 26–46.

<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3265502>

Serafeim, G., & Yoon, A. (2022a). ESG metrics and corporate governance: A global perspective. *Harvard Business Review*.

<https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.11.006>

Serafeim, G., & Yoon, A. (2022b). Stock price reactions to ESG news: The role of ESG ratings and disagreement. *Review of Accounting Studies*, 27 (4), 1500–1530.

<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3765217>

Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30 (3).

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>

Tang, Q., & Yang, Y. (2023). Can positive corporate culture promote ESG performance? Evidence from China. *Finance Research Letters*, 58, 104721.

<https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104721>

Thilagavathy, R., & Geetha, M. (2023). Systematic literature review methodology in management research: A comprehensive guide. *Research Methodology Quarterly*, 7 (1), 23–41.

<https://doi.org/10.1007/s11846-023-00668-3>

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.

<https://doi.org/10.2478/IJM-2018-0003>

Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Jabbour, C. J. C., Sehnem, S., & Mota, F. B. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29 (1), 212–228.

<https://doi.org/10.1002/bse.2359>