

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam beberapa tahun terakhir, isu keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan semakin menjadi perhatian utama dalam dunia bisnis (Joshi & Li, 2016; Thun et al., 2024), karena dengan meningkatnya kesadaran akan dampak lingkungan dan sosial dari operasi bisnis telah mendorong banyak perusahaan untuk mengadopsi standar *Environmental, Social, and Governance* (ESG) sebagai bagian dari strategi bisnis mereka, sehingga perusahaan ataupun organisasi tidak hanya lagi fokus terhadap *profit* nya saja, melainkan juga memperhatikan dari segi sosial dan juga penerapan tata kelola yang baik serta sesuai dengan standar (Correia, 2019). Hal ini juga berkaitan dengan Asta Cita Presiden dan Wakil Presiden Republik Indonesia (2024) mengusung visi “Bersama Indonesia Maju Menuju Indonesia Emas 2045”. Visi itu akan diwujudkan dengan 8 misi yang disebut Asta Cita. Kemudian pada Asta Cita nomor dua dijelaskan bahwa visinya adalah “memantapkan sistem pertahanan keamanan negara dan mendorong kemandirian bangsa melalui swasembada pangan, energi, air, ekonomi kreatif, ekonomi hijau, dan ekonomi biru”. Diantara tujuan tersebut terdapat ekonomi hijau atau *green economy* yang mana dalam pelaksanaannya nanti akan berkaitan dengan bagaimana suatu organisasi atau perusahaan dapat menerapkan nilai-nilai keberlanjutan. Hal ini juga dapat mendukung pemerintah Indonesia dalam mencapai tujuan dalam *Sustainable Development Goals* (SDG).

Dalam konteks ini, *Green Human Resource Management* (GHRM) muncul sebagai pendekatan yang sangat relevan untuk membantu organisasi mengintegrasikan praktik keberlanjutan ke dalam strategi bisnis mereka. GHRM berfungsi untuk mengintegrasikan praktik keberlanjutan ke dalam strategi bisnis, dan salah satu dimensi pentingnya adalah *green training*. Melalui pelatihan ini, karyawan diberikan pengetahuan dan keterampilan untuk dapat berkontribusi secara aktif terhadap tujuan keberlanjutan organisasi. Namun,

keberhasilan GHRM tidak hanya bergantung pada pelatihan, tetapi juga pada peran *green leadership* yaitu pemimpin yang memiliki visi keberlanjutan dapat menginspirasi dan mendorong karyawan untuk terlibat dalam keberlanjutan. Keterlibatan karyawan juga sangat penting, karena mereka yang merasa memiliki tanggung jawab terhadap keberlanjutan cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi dan berkomitmen mendukung keberlanjutan (Paillé, 2022).

Saat ini, implementasi ESG tidak hanya menjadi tuntutan regulasi dan kepatuhan, tetapi juga menjadi alat penting dalam mendukung keberlanjutan (Murè et al., 2021). Berkaitan dengan hal tersebut, maka Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai bagian dari badan usaha pemerintah juga perlu menerapkan ESG, sebagai upaya untuk menjaga keberlanjutan operasional perusahaan, tetapi juga sebagai bagian dari tanggung jawab lingkungan, sosial dan tata kelola terhadap negara dan masyarakat, karena BUMN memiliki peran yang sangat strategis dalam perekonomian nasional, dan implementasi prinsip keberlanjutan. Adapun beberapa data ESG *Risk Rating* berdasarkan Sustainalytics yaitu perusahaan yang menyediakan data dan analisis terkait faktor *Environmental, Social, and Governance* (ESG) sejak tahun 1992. Sustainalytics juga memberikan peringkat ESG untuk membantu mengukur seberapa baik perusahaan mengelola isu-isu terkait keberlanjutan (Martiny et al., 2024; Sustainalytics, 2025). Berikut ini tabel 1.1 ESG rating beberapa perusahaan BUMN di beberapa sektor yang ada di Indonesia berdasarkan Sustainalytics:

Tabel 1. 1 ESG *Rating* Beberapa Perusahaan BUMN Pada Tahun 2024

No.	Nama Perusahaan	Sektor	Sub-Sektor	ESG Rating	Risk Level	Tanggal Update Rating
1	PT Pertamina (Persero)	Energi	Minyak & Gas	26.9	Medium Risk	19 Desember 2024
2	PT PLN (Persero)	Utilitas	Listrik	30.7	High Risk	23 Mei 2024
3	PT Bank Mandiri (Persero)	Keuangan	Perbankan	17.5	Low Risk	10 Januari 2025

No.	Nama Perusahaan	Sektor	Sub-Sektor	ESG Rating	Risk Level	Tanggal Update Rating
4	PT Telkom Indonesia (Persero)	Telekomunikasi	Telekomunikasi	28.2	Medium Risk	1 Juni 2024
5	PT Pelindo (Persero)	Logistik	Pelabuhan	3.2	Low Risk	14 Oktober 2024
6	PT Jasa Marga (Persero)	Infrastruktur	Jalan Tol	10.7	Low Risk	14 Oktober 2024
7	PT Wijaya Karya (Persero) (WIKA)	Konstruksi	Konstruksi	33.0	High Risk	30 Desember 2024
8	PT PP (Persero) Tbk	Konstruksi	Konstruksi	36.9	High Risk	5 September 2024

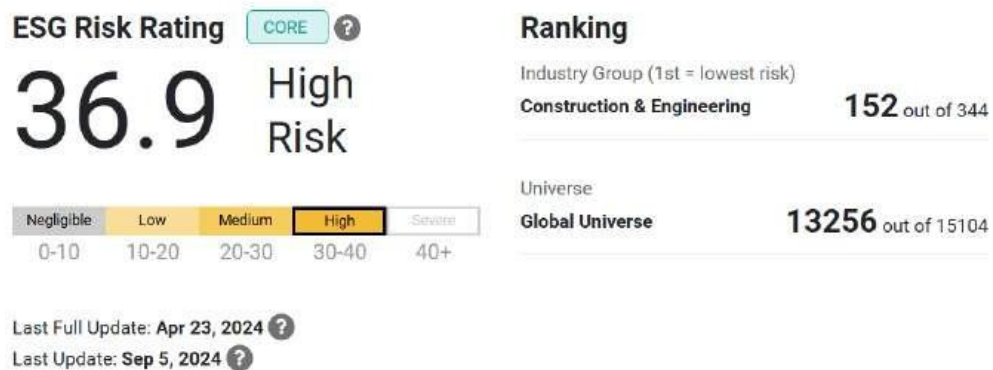
Sumber: Sustainalytics (2024)

Dari banyaknya sektor BUMN yang ada, BUMN di sektor konstruksi memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pembangunan nasional, terutama dalam hal penyediaan infrastruktur yang berkelanjutan dan berkualitas (Utomo et al., 2022; Wibowo et al., 2024). Sebagai elemen utama dalam industri konstruksi, karyawan memegang peranan yang krusial dalam menggerakkan proyek-proyek infrastruktur yang mempengaruhi perkembangan negara secara keseluruhan (Pan, 2019). Dari analisis tersebut, terdapat beberapa alasan mengapa karyawan BUMN di sektor konstruksi memiliki peran yang sangat penting yaitu pertama, memiliki dampak langsung pada kemajuan dan kualitas proyek-proyek infrastruktur yang dilaksanakan. Baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun pemeliharaan, kontribusi karyawan BUMN sangat mempengaruhi hasil akhir proyek, termasuk kualitas, ketepatan waktu, dan keberlanjutan infrastruktur yang dibangun. Kedua, proyek infrastruktur yang dikerjakan oleh BUMN sering menjadi motor penggerak pertumbuhan ekonomi suatu negara. Ketiga, infrastruktur yang dibangun oleh BUMN memiliki dampak langsung pada kesejahteraan (Geng, 2023).

Mengingat peran strategis BUMN di sektor konstruksi dalam pembangunan nasional dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, komitmen terhadap organisasinya bagi karyawan menjadi kunci utama dalam

menjamin keberhasilan dan keberlanjutan operasional serta pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya karyawan yang memiliki rasa, BUMN konstruksi akan mampu menjadi penggerak utama dalam pembangunan infrastruktur yang berkualitas dan berkelanjutan, serta berperan dalam mendorong kemajuan ekonomi nasional secara lebih luas.

Di Indonesia, PT PP (Persero) Tbk, sebagai salah satu bagian dari BUMN Karya dalam sektor konstruksi terkemuka, telah merespons tren global ini dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip ESG dalam operasional mereka. Namun, hingga saat ini, PT PP (Persero) Tbk memiliki *ESG Risk Rating* sebesar 36.9, yang dikategorikan dalam "Risiko Tinggi" oleh Sustainalytics. *Rating* ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki paparan risiko yang signifikan terhadap masalah lingkungan, sosial, dan tata kelola, namun hanya mampu mengelola sebagian dari risiko tersebut dengan baik. Pada gambar 1.1 ditunjukkan *ESG rating* dari Perusahaan PT PP.



Gambar 1. 1 *ESG Risk Rating* PT PP (Persero) Tbk

Dalam industri Konstruksi dan Teknik, PT PP menempati peringkat ke 152 dari 344 perusahaan secara global, yang menunjukkan bahwa perusahaan masih memiliki tantangan dalam pengelolaan ESG. Rating ini mencerminkan bahwa PT PP perlu meningkatkan upaya untuk mengurangi risiko ESG yang dihadapinya. Meskipun ada langkah-langkah yang telah dilakukan, penilaian ini menunjukkan bahwa masih banyak ruang untuk perbaikan dalam manajemen lingkungan, sosial, dan tata kelola (Sustainalitics, 2024). Oleh karena itu perlu diperhatikan bahwa untuk mewujudkan keberhasilan

implementasi ESG tidak hanya bergantung pada kebijakan perusahaan, tetapi juga pada bagaimana perusahaan mempersiapkan dan melibatkan karyawannya dalam proses tersebut (Gannon & Hieker, 2022). Oleh karena itu Penelitian ini menetapkan lima variabel sebagai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi dari karyawan yaitu *green training*, *green leadership*, keterlibatan karyawan, komitmen afektif karyawan, dan implementasi ESG.

Dalam konteks ini, telah dilakukan wawancara pra penelitian terhadap tim *human capital management* dan beberapa karyawan mulai dari *Officer UKP*, *Senior Officer Manager AP*, *Manager Environmental & Green*, *Senior Manager UKP*, *SVP UKP*, *Senior Vice President UKP*, *Technical Advisor - ESG*, dan *SVP* dari PT PP (Persero) Tbk. Pada tiap variabel pada penelitian masing-masing diberikan pertanyaan singkat, seperti *green training* yang dilakukan oleh PT PP (Persero) Tbk dilakukan selama satu tahun sekali dan pelatihan tersebut hanya sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran akan isu-isu terkini terkait keberlanjutan, sehingga perlu di kaji lebih mendalam bagaimana pengaruh dari *green training* tersebut bagi karyawannya. Kemudian pelatihan tersebut masih belum merata dan dinyatakan hanya diberikan pengetahuan dasar akan kesadaran lingkungan. Sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut bahwa *green training* belum ada pelatihan khususnya dan belum dilakukan secara merata.

Tabel 1. 2 Data Pelatihan Tahun 2022-2024 di PT PP (Persero) Tbk

Jenis Pelatihan	Jumlah Pelatihan (Kegiatan)	Jumlah Peserta (Orang)	Jumlah Jam Pelatihan (Jam)	Rata-rata Jam Pelatihan per Orang
2024				
<i>Public Training</i>	64	60	1308	0,74
<i>In House Training</i>	82	4605	1621	0,92
Dewan Komisaris dan Direksi	18	12	296	24,67
2023				
<i>Public Training</i>	71	71	2992	1,68
<i>In House Training</i>	75	5124	2332	1,31

Jenis Pelatihan	Jumlah Pelatihan (Kegiatan)	Jumlah Peserta (Orang)	Jumlah Jam reiatunan (Jam)	Rata-rata Jam Pelatihan per Orang
Dewan Komisaris dan Direksi	20	12	228	19
2022				
<i>Public Training</i>	88	55	440	0,25
<i>In House Training</i>	29	1503	1503	0,85
Dewan Komisaris dan Direksi	4	64	64	16

Sumber: Divisi *Human Capital* PT PP (Persero) Tbk (2025)

Pada variabel lainnya yaitu *green leadership* yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam mengarahkan dan menginspirasi tim untuk mencapai tujuan keberlanjutan (Gull & Idrees, 2022; Rasool et al., 2021). Berkaitan dengan hasil wawancara, diketahui bahwa saat ini masih sedikit sosok pemimpin yang memiliki pendekatan kepemimpinan dengan menerapkan prinsip keberlanjutan dan juga diketahui bahwa saat ini baru saja dibentuk bagian khusus untuk ESG yaitu *Environmental* dan *Green* PT PP (Persero) Tbk serta adanya roadmap dalam mengimplementasikan ESG yang dimuat dalam Surat Keputusan Direksi yang dikeluarkan pada tahun 2024 tentang Penetapan Sasaran dan Roadmap ESG. Selanjutnya, terdapat variabel keterlibatan karyawan yang juga menjadi faktor kunci dalam implementasi ESG. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat secara aktif dalam inisiatif perusahaan lebih cenderung mendukung dan mempromosikan nilai-nilai keberlanjutan (Zumente & Bistrova, 2021). Untuk keterlibatan karyawan, berdasarkan informasi dari tim HCM telah ada bagian khusus yang telah menunjukkan perhatian khusus dan telah menerapkan aspek-aspek ESG seperti *Environmental* dan *Green*, QHSE atau *Quality, Health, Safety and Environment*, *Corporate Secretary*, dan Manajemen Risiko di PT PP (Persero) Tbk. Dengan adanya divisi yang telah menerapkan ESG ini dapat menjadi inspirasi dan bagi seluruh divisi lainnya yang ada di perusahaan.

Pada variabel berikutnya, penelitian ini memfokuskan pada komitmen afektif sebagai salah satu dimensi dari komitmen organisasi, di samping komitmen normatif dan komitmen *continuance*. Pemilihan komitmen afektif

didasarkan pada pertimbangan bahwa dimensi ini mencerminkan keterikatan emosional, rasa memiliki, dan keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi karena adanya keselarasan nilai, tujuan, dan budaya perusahaan. Komitmen afektif dipandang sebagai bentuk komitmen yang paling mampu mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi secara sukarela dalam mendukung keberhasilan implementasi ESG.

Berdasarkan hasil pra-penelitian di PT PP (Persero) Tbk, diperoleh informasi bahwa perusahaan masih perlu memperkuat budaya kerja yang mendukung ESG melalui integrasi ESG ke dalam *Key Performance Indicator* (KPI), penyelenggaraan *campaign* dan *focus group discussion*, penyampaian tujuan perusahaan yang lebih jelas, pemberian reward, pelaksanaan green training, serta kepemimpinan yang mampu menjadi teladan dalam penerapan nilai-nilai keberlanjutan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa aspek yang masih perlu diperkuat bukanlah kewajiban karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan maupun pertimbangan manfaat yang diperoleh dari tetap bertahan, melainkan keterikatan emosional dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi.

Dengan demikian, komitmen normatif dan komitmen *continuance* dipandang telah terbentuk dengan baik sebagai dasar hubungan karyawan dengan perusahaan. Namun, penguatan komitmen afektif menjadi lebih mendesak karena dimensi ini berperan dalam menumbuhkan loyalitas, antusiasme, serta kesediaan karyawan untuk secara aktif mendukung penerapan ESG dan pencapaian tujuan keberlanjutan perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini memprioritaskan komitmen afektif sebagai fokus utama karena dinilai paling relevan dengan kebutuhan PT PP (Persero) Tbk dalam membangun budaya organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan. Dengan demikian, dimensi komitmen afektif dipilih untuk menjadi variabel penelitian karena dapat menciptakan hubungan emosional yang kuat terlebih dahulu di antara karyawan dan perusahaan, sehingga dapat memiliki keinginan untuk merasa memiliki keterikatan, menciptakan lingkungan kerja yang positif (Vandenberghe et al., 2017).

Pemilihan komitmen afektif dalam penelitian ini juga dikarenakan komitmen afektif menjadi komitmen yang memiliki peran penting sebagai fondasi diantara komitmen lainnya, hal ini disebabkan komitmen afektif hanya dapat muncul apabila telah memiliki keterikatan emosional terhadap perusahaan (Colquitt et al., 2022). Sehingga hal ini berkaitan dengan keadaan karyawan PT PP (Persero) Tbk untuk dapat memiliki keterikatan emosional terlebih dahulu dan meningkatkan kesadarannya akan ESG melalui green training, bagaimana peran green leadership, dan juga keterlibatan karyawannya agar meningkat dalam mengimplementasikan ESG perusahaan. Selanjutnya jumlah penelitian tentang komitmen afektif yang telah ada sejak tahun 1974 hingga saat ini sebanyak 3735 dan dalam tren penelitian selama 10 tahun terakhir terdapat 10 negara dengan kontribusi publikasi paling banyak, dimana Indonesia belum termasuk di dalamnya. Sehingga dengan hal ini menjadi peluang bagi peneliti untuk membahas variabel ini. Hasil pra penelitian terkait implementasi ESG, diungkapkan bahwa ketiga faktor ESG yaitu *Environmental*, *Social*, dan *Governance* yang paling menonjol aja pada *social* dan *governance* nya saja, oleh karena itu pada faktor lingkungan harus lebih diperhatikan lagi.

Berdasarkan penjelasan hasil dari pra penelitian, maka perlu dibahas untuk mengeksplorasi bagaimana *green training*, *green leadership*, dan keterlibatan karyawan dengan mediasi implementasi ESG dapat mempengaruhi komitmen afektif karyawan PT PP (Persero) Tbk. Hal ini diperkuat juga oleh penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara *green leadership* dan kinerja keberlanjutan perusahaan. Sebagai contoh, studi oleh Agrawal dan Pradhan (2023) mengungkapkan bahwa *green leadership* dapat meningkatkan kesadaran lingkungan karyawan dan mendorong perilaku pro-lingkungan di tempat kerja. Selain itu, penelitian oleh Sakharina et al., (2020) menegaskan pentingnya *green training* dalam meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan. Namun, meskipun terdapat penelitian yang menyoroti pentingnya *green training* dan *green leadership*, masih ada kesenjangan dalam literatur mengenai bagaimana kedua faktor ini, bersama dengan keterlibatan karyawan secara kolektif

mempengaruhi komitmen afektif karyawan, terutama dalam konteks perusahaan di Indonesia. Penelitian ini berupaya untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji dampak secara bersama dari *green training*, *green leadership*, dan keterlibatan karyawan terhadap komitmen afektif karyawan dan bagaimana peran mediasi dari implementasi ESG yang dilakukan oleh karyawan PT PP (Persero) Tbk.

Penelitian ini juga semakin diperkuat oleh semakin ketatnya regulasi dan tuntutan pasar terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan (Kompas, 2024). Perusahaan yang berhasil mengintegrasikan ESG dalam operasional mereka tidak hanya akan memenuhi tuntutan ini tetapi juga memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan reputasi mereka di mata investor, pelanggan, dan masyarakat luas (Meng et al., 2023). Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam literatur mengenai keberlanjutan dan menawarkan wawasan praktis bagi PT PP (Persero) Tbk dan perusahaan lainnya dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan dan implementasi ESG yang efektif. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya penting untuk pengembangan teori dalam bidang keberlanjutan, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi PT PP (Persero) Tbk dan perusahaan lainnya yang berupaya untuk meningkatkan implementasi ESG yang efektif, serta mendukung tujuan yang ada di *Sustainable Development Goals*, terutama khususnya bagi perusahaan PT PP (Persero) Tbk dapat mendukung goals SDG yaitu SDG 9 yaitu *Industry, Innovation, and Infrastructure*, SDG 11 yaitu *Sustainable Cities and Communities*, dan SDG 12 - *Responsible Consumption and Production*. Penelitian ini juga relevan bagi pembuat kebijakan yang tertarik untuk mendorong praktik bisnis yang berkelanjutan di Indonesia.

1.2 Pembatasan Penelitian

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang, masalah penelitian ini berkaitan dengan komitmen afektif karyawan yang dapat berdampak pada perusahaan yang dalam hal ini adalah PT PP (Persero) Tbk. Diketahui bahwa

saat ini isu keberlanjutan dan SDGs menjadi perhatian penting bagi pemerintah sehingga bagi perusahaan harus melakukan upaya-upaya dalam mendukung keberlanjutan dan pencapaian SDGs. Dalam hal ini PT PP (Persero) Tbk merupakan salah satu perusahaan BUMN Karya di Indonesia perlu mendukung kebijakan ataupun program tertentu dari pemerintah Indonesia. Oleh karena itu, perlu diperhatikan perolehan skor ESG yang *high risk* saat ini, sehingga penelitian ini dapat membantu dalam perbaikan implementasi ESG nya dari sisi *human resource management*, penelitian ini membatasi pada masalah yang berkaitan dengan bagaimana mengelola sumber daya manusia yang berkelanjutan menggunakan *green human resource management* yang hanya berfokus pada pengaruh *green training*, *green leadership*, keterlibatan karyawan, dengan mediasi implementasi ESG terhadap komitmen afektif karyawan PT PP (Persero) Tbk, dalam rangka mendukung keberlanjutan dan pencapaian SDGs. Penelitian ini juga akan berfokus pada pengaruh variabel independent, dependen, dan mediasi baik secara langsung dan tidak langsung.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan seluruh penjelasan pendahuluan ini, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *green training* terhadap komitmen afektif karyawan di PT PP (Persero) Tbk?
2. Apakah terdapat pengaruh *green leadership* terhadap komitmen afektif karyawan di PT PP (Persero) Tbk?
3. Apakah terdapat pengaruh keterlibatan karyawan terhadap komitmen afektif karyawan di PT PP (Persero) Tbk?
4. Apakah terdapat pengaruh implementasi ESG terhadap komitmen afektif karyawan di PT PP (Persero) Tbk?
5. Apakah terdapat pengaruh *green training* terhadap implementasi ESG di PT PP (Persero) Tbk?
6. Apakah terdapat pengaruh *green leadership* terhadap implementasi ESG di PT PP (Persero) Tbk?

7. Apakah terdapat pengaruh keterlibatan karyawan terhadap implementasi ESG di PT PP (Persero) Tbk?
8. Apakah terdapat pengaruh *green training* terhadap komitmen afektif karyawan melalui implementasi ESG di PT PP (Persero) Tbk?
9. Apakah terdapat pengaruh *green leadership* terhadap komitmen afektif karyawan melalui implementasi ESG di PT PP (Persero) Tbk?
10. Apakah terdapat pengaruh keterlibatan karyawan terhadap komitmen afektif karyawan melalui implementasi ESG di PT PP (Persero) Tbk?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini untuk menghitung, menganalisis, dan menemukan :

1. Pengaruh *green training* terhadap komitmen afektif karyawan di PT PP (Persero) Tbk.
2. Pengaruh *green leadership* terhadap komitmen afektif karyawan di PT PP (Persero) Tbk.
3. Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap komitmen afektif karyawan di PT PP (Persero) Tbk.
4. Pengaruh implementasi ESG terhadap komitmen afektif karyawan di PT PP (Persero) Tbk.
5. Pengaruh *green training* terhadap implementasi ESG di PT PP (Persero) Tbk.
6. Pengaruh *green leadership* terhadap implementasi ESG di PT PP (Persero) Tbk.
7. Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap implementasi ESG di PT PP (Persero) Tbk.
8. Pengaruh *green training* terhadap komitmen afektif karyawan melalui implementasi ESG di PT PP (Persero) Tbk.
9. Pengaruh *green leadership* terhadap komitmen afektif karyawan melalui implementasi ESG di PT PP (Persero) Tbk.

10. Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap komitmen afektif karyawan melalui implementasi ESG di PT PP (Persero) Tbk.

1.5 Signifikansi Penelitian

Signifikansi dari penelitian ini dapat ditinjau dari dua aspek yaitu secara teoritis dan praktis. Berikut ini penjabarannya:

1. Signifikansi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan konseptual bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama berkaitan dengan implementasi ESG di perusahaan.

2. Signifikansi Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

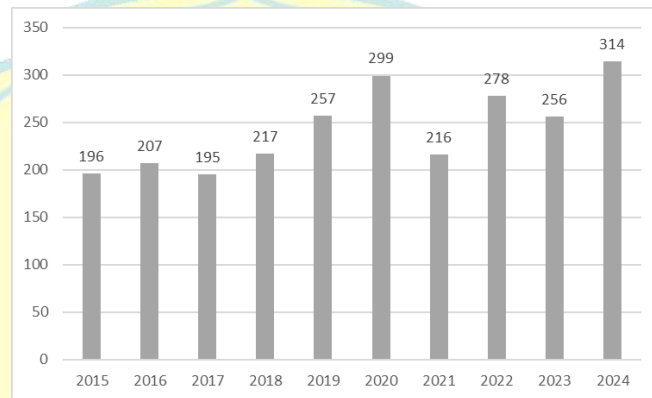
- a. Hasil penelitian pada PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk terkait *green training*, *green leadership*, dan keterlibatan karyawan, dapat menjadi strategi peningkatan komitmen afektif karyawan dan implementasi ESG bagi perusahaan lainnya yang ingin menerapkannya, serta diharapkan dapat menjadi salah satu strategi dalam membantu PT PP (Persero) Tbk dalam mencapai tujuan dalam *Sustainable Development Goals*.
- b. Bagi peneliti lainnya, hasil penelitian ini dapat memberikan informasi, referensi, dan memotivasi untuk dapat melakukan penelitian lanjutan yang berhubungan dengan topik-topik manajemen sumber daya manusia dan kaitannya dengan implementasi ESG.

1.6 State of The Art

Pada bagian ini, dilakukan analisis terlebih dahulu terkait tren penelitian dari masing-masing variabel yang ada. Berikut ini merupakan tren penelitian berdasarkan data publikasi dari Scopus dan juga di analisis menggunakan bantuan Vosviewer:

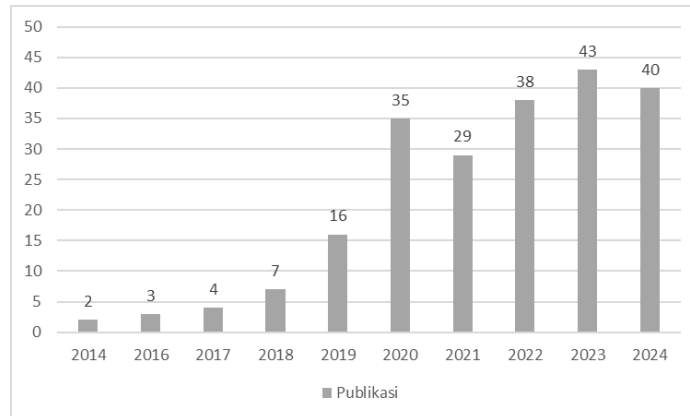
1.6.1 Komitmen Afektif

Jumlah penelitian tentang komitmen afektif yang telah ada sejak tahun 1974 hingga saat ini sebanyak 3735. Pada Gambar 1.2, diketahui tren penelitian tentang komitmen afektif selama 10 tahun terakhir.



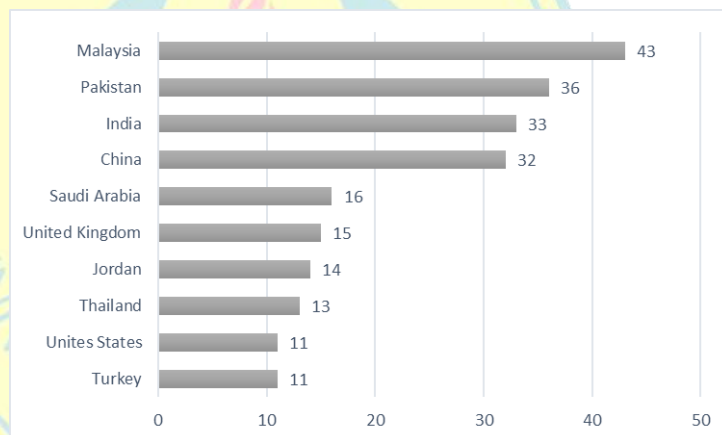
Gambar 1. 2 Tren Penelitian 10 Tahun Terakhir Tentang Komitmen Afektif

Pada Gambar 1.3 ditunjukkan bahwa terdapat 10 negara dengan kontribusi publikasi paling banyak, dimana Indonesia tidak termasuk di dalamnya.



Gambar 1. 5 Tren Penelitian 10 Tahun Terakhir Tentang *Green Training*

Kemudian juga diketahui bahwa 10 negara dengan jumlah kontribusi publikasi terbanyak pada Gambar 1.6, dimana Indonesia belum masuk didalamnya 10 negara dengan publikasi terbanyak.



Gambar 1. 6 10 Negara Dengan Publikasi Terbanyak

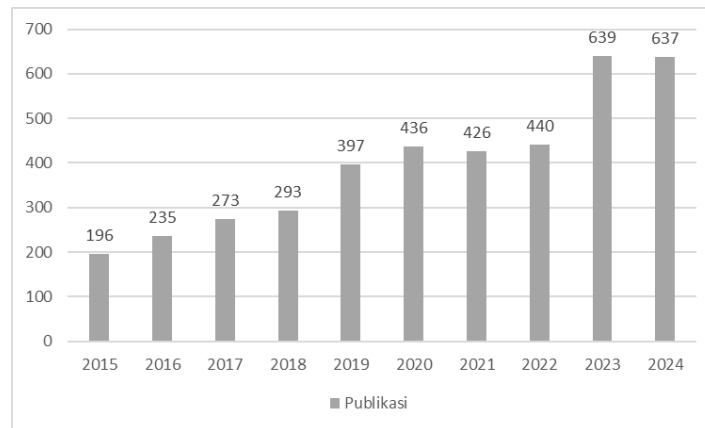
Berikut ini merupakan *keywords co-occurrences* tentang green training, sehingga diketahui *keyword* tersebut memiliki keterkaitan dengan *keyword* yang lainnya seperti pada gambar 1.7.

1.6.3 *Green Leadership*

Tahun	Jumlah Publikasi
2015	1
2016	3
2017	2
2018	4
2019	3
2020	5
2021	8
2022	9
2023	20
2024	29

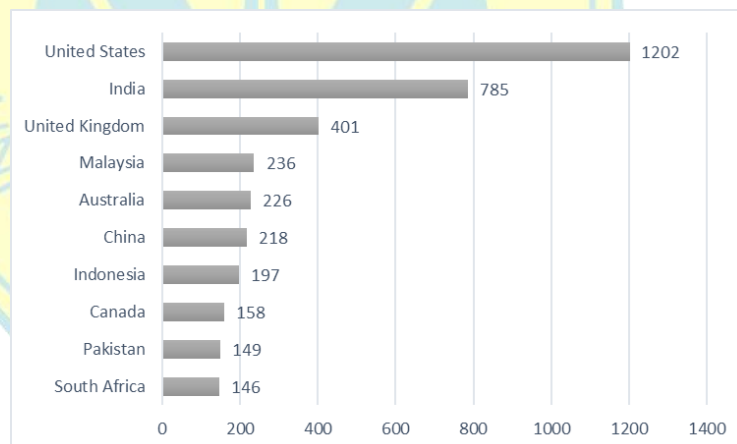
Gambar 1. 8 Tren Penelitian 10 Tahun Terakhir Tentang *Green Leadership*

ditunjukkan tren penelitian tentang keterlibatan karyawan selama 10 tahun terakhir sebagaimana ditunjukkan pada gambar.



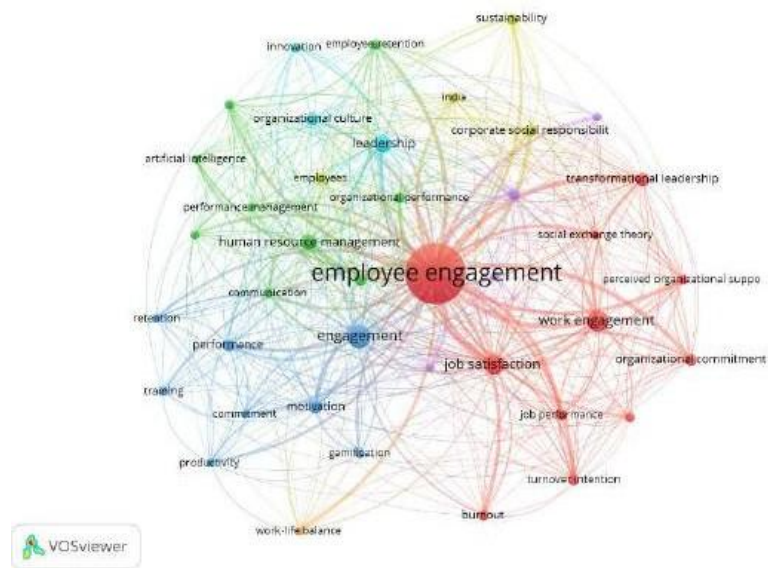
Gambar 1. 11 Tren Penelitian 10 Tahun Terakhir Tentang Keterlibatan Karyawan

Berikut ini 10 negara dengan kontribusi publikasi paling banyak, dimana pada Gambar 1.12 diketahui bahwa Indonesia termasuk di dalamnya yang menempati posisi ketujuh.



Gambar 1. 12 10 Negara Dengan Publikasi Terbanyak

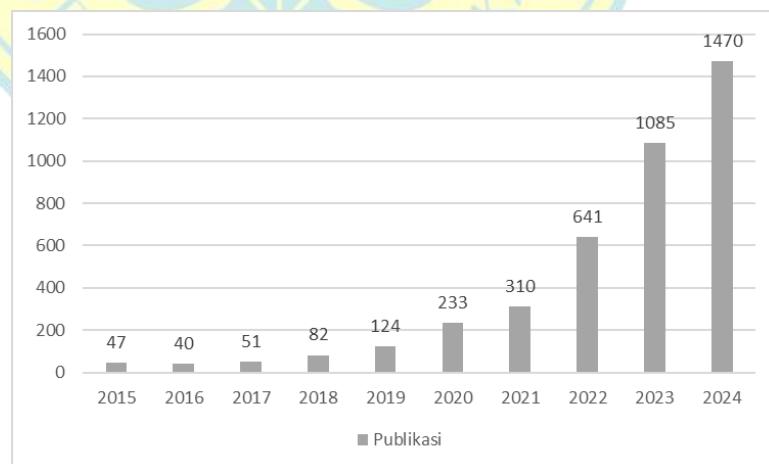
Berikut ini merupakan *keywords co-occurrences* tentang keterlibatan karyawan, sehingga diketahui *keyword* tersebut memiliki keterkaitan dengan *keyword* yang lainnya seperti pada gambar di bawah ini.



Gambar 1. 13 *Network Visualization* dari *Keywords Co-Occurances* tentang Keterlibatan Karyawan

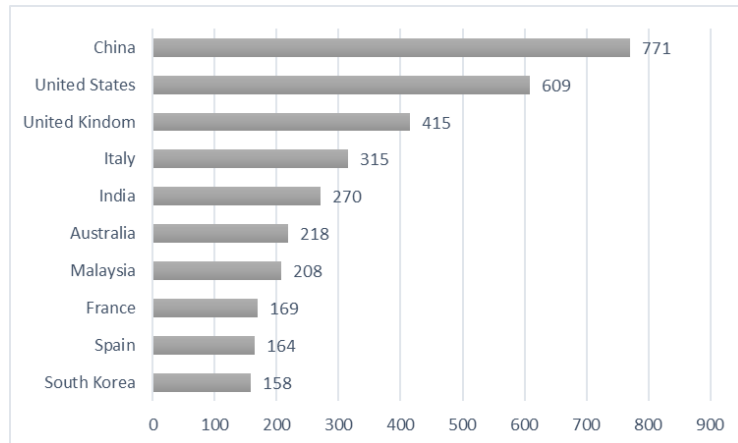
1.5.6 *Environmental, Social, and Governance (ESG)*

Adapun penelitian tentang ESG yang telah ada sejak tahun 2001 hingga saat ini sebanyak 4183. Pada Gambar 1.14 menunjukan tren penelitian tentang ESG selama 10 tahun terakhir sebagaimana ditunjukkan pada gambar.



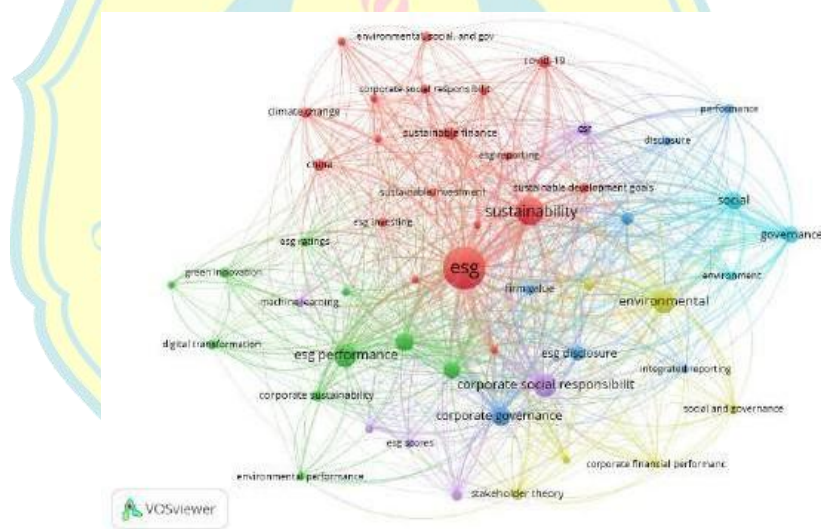
Gambar 1. 14 Tren Penelitian 10 Tahun Terakhir Tentang ESG

Terdapat 10 negara pada Gambar 1. 15 yang memiliki kontribusi publikasi paling banyak, dimana Indonesia tidak termasuk di dalamnya.



Gambar 1. 15 10 Negara Dengan Publikasi Terbanyak

Berikut ini merupakan *keywords co-occurrences* tentang ESG, sehingga diketahui *keyword* tersebut memiliki keterkaitan dengan *keyword* yang lainnya seperti pada gambar 1.16.



Gambar 1. 16 *Network Visualization* dari *Keywords Co-Occurrences* tentang ESG

Berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian-penelitian terdahulu mengenai komitmen afektif, *green training*, *green leadership*, keterlibatan karyawan, dan implementasi *Environmental, Social, and Governance* (ESG), dapat diketahui bahwa masing-masing variabel telah banyak dikaji dalam berbagai konteks organisasi. Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan

bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berbasis lingkungan, kepemimpinan yang berorientasi keberlanjutan, serta keterlibatan karyawan memiliki kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi maupun perilaku positif karyawan. Meskipun demikian, penelitian yang mengintegrasikan seluruh variabel tersebut ke dalam satu model konseptual masih sangat terbatas.

Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya menguji hubungan langsung antara *green training*, *green leadership*, atau keterlibatan karyawan dengan berbagai variabel perilaku organisasi, termasuk komitmen afektif. Penelitian-penelitian tersebut umumnya masih memandang masing-masing variabel secara terpisah sehingga belum mampu menjelaskan mekanisme yang menghubungkan praktik *Green Human Resource Management (Green HRM)* dengan terbentuknya komitmen afektif karyawan secara lebih komprehensif. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan empiris mengenai bagaimana ketiga faktor tersebut bekerja secara simultan dalam membangun komitmen afektif karyawan.

Kesenjangan penelitian juga terlihat pada masih minimnya kajian yang menempatkan implementasi *Environmental, Social, and Governance (ESG)* sebagai variabel mediasi. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak mengkaji ESG sebagai strategi perusahaan, ukuran kinerja keberlanjutan, maupun variabel independen yang memengaruhi kinerja organisasi. Penelitian yang menginvestigasi implementasi ESG sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh *green training*, *green leadership*, dan keterlibatan karyawan terhadap komitmen afektif masih sangat terbatas. Padahal, implementasi ESG berpotensi menjadi proses yang menjelaskan bagaimana praktik-praktik *Green HRM* mampu membangun ikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Dari perspektif teori, sebagian besar penelitian terdahulu masih menggunakan *Resource-Based View (RBV)* atau *Knowledge-Based View (KBV)* secara terpisah dalam menjelaskan hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan perilaku karyawan. Padahal, kedua teori tersebut memiliki keterkaitan yang saling melengkapi. RBV menekankan pentingnya sumber daya strategis perusahaan sebagai sumber keunggulan bersaing,

sedangkan KBV menjelaskan bagaimana pengetahuan yang dimiliki organisasi dapat dikelola untuk menghasilkan perilaku dan kapabilitas yang bernilai. Oleh karena itu, integrasi RBV dan KBV dalam menjelaskan hubungan antara *green training*, *green leadership*, keterlibatan karyawan, implementasi ESG, dan komitmen afektif masih belum banyak dilakukan, khususnya dalam konteks *Green HRM*. Selain itu, sebagian besar penelitian mengenai *Green HRM* dan ESG masih didominasi oleh objek penelitian pada perusahaan manufaktur, sektor jasa, maupun perusahaan swasta. Penelitian yang mengkaji hubungan antara *green training*, *green leadership*, keterlibatan karyawan, implementasi ESG, dan komitmen afektif pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor konstruksi masih relatif terbatas. Padahal, perusahaan konstruksi memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan sektor lainnya, terutama berkaitan dengan kompleksitas proyek, pengelolaan sumber daya manusia, tuntutan penerapan pembangunan berkelanjutan, serta implementasi ESG dalam aktivitas operasional perusahaan.

Dari sisi metodologis, penelitian-penelitian terdahulu umumnya menguji hubungan antarvariabel secara parsial sehingga belum memberikan gambaran mengenai hubungan struktural yang komprehensif. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung dalam satu kerangka model empiris. Pendekatan ini memungkinkan pengujian mekanisme mediasi implementasi ESG secara simultan sehingga memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai pembentukan komitmen afektif karyawan.

Berdasarkan berbagai kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kontribusi teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan teori RBV dan KBV melalui integrasi kedua perspektif dalam menjelaskan mekanisme pembentukan komitmen afektif karyawan melalui praktik *Green HRM* dan implementasi ESG. Penelitian ini juga mengembangkan model empiris baru dengan menempatkan implementasi ESG sebagai variabel mediasi antara *green training*, *green leadership*, dan keterlibatan karyawan terhadap komitmen afektif.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi PT PP (Persero) Tbk sebagai salah satu BUMN sektor konstruksi dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia berbasis keberlanjutan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam mengoptimalkan implementasi Green HRM dan ESG guna memperkuat komitmen afektif karyawan serta mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan di lingkungan perusahaan.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengisi kekosongan literatur mengenai hubungan antara *green training*, *green leadership*, keterlibatan karyawan, implementasi ESG, dan komitmen afektif, tetapi juga menghadirkan model konseptual yang lebih komprehensif dalam menjelaskan mekanisme pembentukan komitmen afektif karyawan pada konteks BUMN sektor konstruksi di Indonesia.

