

Manajemen Talenta Berbasis Green HRM: Strategi Keberlanjutan SDM dalam Mendukung Praktik ESG di Era Industri 5.0

Riska Sucianti^{1✉}, Rusnathul Amiah², Andi Wirandani Natsir³, Andi Elviani⁴,
^{1,2,3,4} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Buana

Abstrak

Era Industri 5.0 menuntut transformasi strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Green Human Resource Management (Green HRM) dan manajemen talenta terhadap keberlanjutan SDM dalam konteks penerapan Environmental, Social, and Governance (ESG). Pendekatan kuantitatif digunakan dengan teknik analisis Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) terhadap 180 responden dari sektor industri yang telah menerapkan ESG di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Green HRM dan manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan SDM. Selain itu, manajemen talenta terbukti memediasi pengaruh Green HRM terhadap keberlanjutan SDM. Temuan ini menegaskan pentingnya integrasi Green HRM dan manajemen talenta dalam mendukung agenda keberlanjutan organisasi secara menyeluruh.

Kata Kunci: Green HRM, Manajemen Talenta, Keberlanjutan SDM, ESG, Industri 5.0)

Abstract

The era of Industry 5.0 demands a strategic transformation in human resource management that focuses on sustainability. This study aims to analyze the impact of Green Human Resource Management (Green HRM) and talent management on HR sustainability within the context of the implementation of Environmental, Social, and Governance (ESG). A quantitative approach was used with Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) analysis on 180 respondents from the industrial sector that has implemented ESG in Indonesia. The results indicate that Green HRM and talent management have a significant impact on HR sustainability. Furthermore, talent management has been shown to mediate the impact of Green HRM on HR sustainability. These findings emphasize the importance of integrating Green HRM and talent management to support the organization's sustainability agenda comprehensively.

Keywords: Green HRM, Talent Management, HR Sustainability, ESG, Industry 5.0

Copyright (c) 2025 Riska Sucianti

✉ Corresponding author :

Email Address : suciihwal@gmail.com

PENDAHULUAN

Era Industri 5.0 menghadirkan tantangan dan peluang baru dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Berbeda dengan era sebelumnya yang menekankan

efisiensi melalui otomatisasi, Industri 5.0 lebih menitikberatkan pada kolaborasi antara manusia dan teknologi dengan pendekatan yang lebih humanistik (Xu, David, & Kim, 2021). Dalam konteks ini, organisasi dituntut tidak hanya untuk meningkatkan daya saing melalui inovasi, tetapi juga untuk memperhatikan aspek keberlanjutan, tanggung jawab sosial, dan tata kelola yang baik, yang dikenal sebagai Environmental, Social, and Governance (ESG). Penerapan ESG tidak lagi menjadi sekadar pilihan etis, melainkan sudah menjadi tuntutan pasar dan regulator global. Data dari PwC (2022) menunjukkan bahwa lebih dari 70% investor institusional mempertimbangkan faktor ESG dalam pengambilan keputusan investasi mereka. Demikian pula, McKinsey (2023) melaporkan bahwa perusahaan dengan kinerja ESG yang baik cenderung memiliki valuasi pasar yang lebih tinggi, tingkat kepuasan karyawan yang lebih baik, dan risiko reputasi yang lebih rendah. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi dalam menerapkan prinsip ESG sangat bergantung pada bagaimana mereka mengelola SDM secara strategis.

Salah satu pendekatan strategis yang relevan dalam konteks ESG adalah Green Human Resource Management (Green HRM). Green HRM merujuk pada serangkaian kebijakan, praktik, dan sistem SDM yang mendorong perilaku ramah lingkungan di tempat kerja (Renwick, Redman, & Maguire, 2013). Praktik ini mencakup rekrutmen hijau, pelatihan lingkungan, sistem kompensasi berbasis keberlanjutan, dan evaluasi kinerja yang mengintegrasikan indikator ramah lingkungan. Dengan menerapkan Green HRM, organisasi tidak hanya berkontribusi pada pelestarian lingkungan, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang berkelanjutan. Lebih lanjut, dalam era perubahan yang cepat dan tidak pasti, keberlanjutan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuannya dalam mengelola talenta. Manajemen talenta (talent management) adalah proses sistematis untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu berkinerja tinggi yang selaras dengan tujuan strategis organisasi (Collings & Mellahi, 2009). Talenta tidak hanya dilihat sebagai aset, tetapi sebagai penggerak utama inovasi, efisiensi, dan keunggulan kompetitif jangka panjang. Dalam konteks ESG, talenta yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan dan nilai sosial menjadi semakin penting.

Integrasi antara Green HRM dan manajemen talenta masih jarang dibahas secara komprehensif dalam literatur akademik, khususnya di Indonesia. Padahal, sinergi antara keduanya sangat krusial dalam mewujudkan keberlanjutan SDM. Green HRM dapat berfungsi sebagai fondasi nilai dan budaya, sementara manajemen talenta menjadi kendaraan untuk menjalankan misi keberlanjutan melalui individu-individu unggul. Dengan kata lain, Green HRM menyediakan konteks, sedangkan manajemen talenta menyediakan konten. Menurut studi yang dilakukan oleh Deloitte (2022), organisasi yang mengintegrasikan prinsip ESG ke dalam manajemen SDM menunjukkan peningkatan produktivitas sebesar 15% dan retensi karyawan sebesar 21% dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukannya. Selain itu, World Economic Forum (2021) menyoroti pentingnya "SDM yang berkelanjutan" sebagai komponen utama dalam agenda transformasi global. SDM yang berkelanjutan tidak hanya mengacu pada kompetensi teknis, tetapi juga pada kesadaran ekologis, integritas sosial, dan komitmen jangka panjang terhadap keberlanjutan organisasi.

Tantangan demografi dan ekspektasi generasi baru juga memengaruhi arah pengembangan SDM. Generasi milenial dan Gen Z, yang kini mendominasi angkatan kerja, menunjukkan preferensi kuat terhadap perusahaan yang memiliki komitmen pada keberlanjutan. Survei Nielsen (2020) mengungkapkan bahwa 73% milenial bersedia membayar lebih untuk bekerja di perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Ini menegaskan bahwa strategi SDM berbasis keberlanjutan tidak hanya penting untuk reputasi organisasi, tetapi juga menjadi kunci dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Konsekuensinya, organisasi harus mendesain ulang praktik-praktik SDM dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip ESG secara menyeluruh. Misalnya, proses rekrutmen harus mencakup penilaian terhadap nilai-nilai keberlanjutan calon karyawan; pelatihan dan pengembangan perlu difokuskan pada peningkatan literasi lingkungan dan tanggung jawab sosial; sistem reward harus mencerminkan kontribusi terhadap tujuan ESG; dan kebijakan kerja fleksibel dapat mendukung keseimbangan kerja-kehidupan yang lebih berkelanjutan.

Secara konseptual, hubungan antara Green HRM, manajemen talenta, dan keberlanjutan SDM dapat dijelaskan melalui pendekatan teori sumber daya berbasis kapabilitas (*Resource-Based View*). Menurut Barney (1991), keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya dapat dicapai jika organisasi memiliki sumber daya yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan. Dalam hal ini, SDM menjadi elemen kunci yang harus dikembangkan secara strategis melalui pendekatan Green HRM dan manajemen talenta. Di sisi lain, pendekatan teori institusional (*Institutional Theory*) juga dapat digunakan untuk memahami mengapa organisasi terdorong untuk mengadopsi praktik Green HRM dan ESG. Menurut DiMaggio & Powell (1983), organisasi cenderung menyesuaikan diri dengan tekanan institusional, baik berupa regulasi, norma sosial, maupun praktik industri. Peningkatan tekanan dari stakeholder untuk menjalankan bisnis yang berkelanjutan mendorong organisasi untuk menerapkan praktik-praktik SDM yang pro-lingkungan dan pro-sosial. Dengan mempertimbangkan semua hal tersebut, penelitian ini menjadi relevan dan penting untuk dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Green HRM dan manajemen talenta terhadap keberlanjutan SDM dalam konteks penerapan ESG di era Industri 5.0. Selain itu, penelitian ini juga mengeksplorasi peran mediasi manajemen talenta dalam memperkuat hubungan antara Green HRM dan keberlanjutan SDM. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan kebijakan SDM berkelanjutan di Indonesia maupun secara global.

Green HRM mencakup praktik-praktik SDM yang mendukung tujuan lingkungan organisasi, seperti rekrutmen hijau, pelatihan lingkungan, dan evaluasi kinerja berbasis keberlanjutan (Renwick et al., 2013). Manajemen talenta adalah strategi terstruktur untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu berkinerja tinggi yang mampu membawa organisasi pada keunggulan berkelanjutan (Collings & Mellahi, 2009). ESG menekankan pentingnya tanggung jawab organisasi terhadap lingkungan, masyarakat, dan tata kelola. Keberlanjutan SDM mengacu pada kemampuan organisasi mempertahankan kinerja karyawan secara jangka panjang melalui kebijakan yang adil, etis, dan ramah lingkungan (Fombrun et al., 2020). Industri 5.0 berfokus pada human-centric innovation dan

keseimbangan antara teknologi cerdas dengan nilai-nilai sosial. SDM dalam era ini harus adaptif, kolaboratif, dan sadar keberlanjutan (Xu et al., 2021).

Green Human Resource Management (Green HRM)

Green Human Resource Management (Green HRM) merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan perilaku ramah lingkungan di lingkungan kerja. Renwick, Redman, dan Maguire (2013) menjelaskan bahwa Green HRM mencakup praktik-praktik seperti rekrutmen hijau, pelatihan dan pengembangan berbasis lingkungan, penilaian kinerja berkelanjutan, serta sistem kompensasi yang mendorong perilaku ramah lingkungan. Praktik ini menjadi relevan dalam menjawab isu-isu global terkait perubahan iklim dan degradasi lingkungan.

Menurut Jabbour dan Santos (2008), Green HRM bukan hanya tentang pelestarian lingkungan, tetapi juga berfungsi sebagai alat untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Implementasi Green HRM berpotensi menurunkan biaya operasional melalui efisiensi energi dan pengurangan limbah, sekaligus meningkatkan reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan.

Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan proses strategis untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan individu-individu berpotensi tinggi dalam organisasi (Collings & Mellahi, 2009). Dalam era digital dan kompetitif saat ini, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuannya mengelola talenta. Hal ini mencakup identifikasi posisi kunci, pengembangan jalur karier, manajemen kinerja, serta pemberian penghargaan yang sesuai. Schweyer (2010) menegaskan bahwa manajemen talenta yang efektif tidak hanya meningkatkan produktivitas karyawan, tetapi juga mendorong inovasi, retensi, dan kepuasan kerja. Di sisi lain, manajemen talenta juga perlu diselaraskan dengan nilai-nilai keberlanjutan agar selaras dengan tujuan ESG organisasi.

Keberlanjutan Sumber Daya Manusia

Konsep keberlanjutan SDM merujuk pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan mengembangkan SDM yang kompeten, sehat secara fisik dan mental, serta memiliki orientasi jangka panjang terhadap tujuan organisasi (Ehnert, 2009). SDM yang berkelanjutan merupakan elemen kunci dalam menghadapi perubahan teknologi, sosial, dan lingkungan.

Menurut Pfeffer (2010), aspek keberlanjutan dalam manajemen SDM harus mencakup kesejahteraan karyawan, keadilan dalam kompensasi, peluang pengembangan, serta perlindungan terhadap hak-hak pekerja. Organisasi yang mengadopsi pendekatan SDM berkelanjutan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam jangka panjang.

ESG (Environmental, Social, and Governance)

ESG adalah kerangka kerja yang digunakan untuk mengevaluasi dampak lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam suatu organisasi. ESG menjadi indikator penting dalam mengukur tanggung jawab perusahaan terhadap pemangku kepentingan secara luas, termasuk investor, pelanggan, dan masyarakat (PwC, 2022).

Environmental mengacu pada bagaimana organisasi mengelola dampaknya terhadap lingkungan, seperti penggunaan energi, pengelolaan limbah, dan emisi karbon. Social mencakup perlakuan terhadap karyawan, hubungan dengan komunitas, dan praktik kerja yang adil. Governance meliputi struktur kepemimpinan, transparansi, dan akuntabilitas organisasi.

Integrasi Green HRM dan ESG

Green HRM berperan penting dalam mendukung penerapan ESG dalam organisasi. Praktik SDM yang ramah lingkungan dan berorientasi sosial dapat membantu perusahaan mencapai tujuan ESG secara efektif. Misalnya, pelatihan lingkungan dapat meningkatkan kesadaran karyawan terhadap isu-isu keberlanjutan, sedangkan kebijakan inklusif dan adil mencerminkan aspek sosial dari ESG. Menurut penelitian oleh Jackson et al. (2011), integrasi antara Green HRM dan ESG menghasilkan sinergi yang memperkuat budaya organisasi yang berkelanjutan. Ini juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan dan loyalitas karyawan, serta meningkatkan reputasi perusahaan secara keseluruhan.

Peran Manajemen Talenta dalam Penerapan ESG

Manajemen talenta memainkan peran penting dalam mengimplementasikan strategi ESG. Dengan memilih dan mengembangkan talenta yang memiliki nilai dan kompetensi keberlanjutan, organisasi dapat memastikan bahwa tujuan ESG diinternalisasi ke dalam budaya kerja. Hatum (2010) menyatakan bahwa keberhasilan strategi ESG sangat dipengaruhi oleh kesiapan SDM dalam menerjemahkan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam praktik kerja sehari-hari.

Lebih lanjut, pendekatan manajemen talenta yang inklusif dan berbasis nilai keberlanjutan mampu menciptakan pemimpin masa depan yang mampu menghadapi tantangan global. Hal ini selaras dengan kebutuhan generasi muda yang lebih sadar terhadap isu lingkungan dan sosial.

Teori Pendukung

Teori sumber daya berbasis kapabilitas (Resource-Based View) menjadi dasar teoretis utama dalam penelitian ini. Menurut Barney (1991), keunggulan kompetitif berkelanjutan hanya dapat dicapai jika organisasi memiliki sumber daya yang unik, sulit ditiru, dan tidak tergantikan. SDM dengan kompetensi hijau dan orientasi keberlanjutan merupakan salah satu sumber daya tersebut.

Selain itu, teori institusional (Institutional Theory) dari DiMaggio dan Powell (1983) menjelaskan bahwa organisasi akan mengikuti norma dan tekanan eksternal untuk memperoleh legitimasi. Tekanan regulasi dan ekspektasi pasar terhadap keberlanjutan mendorong organisasi untuk mengadopsi praktik SDM berbasis ESG.

Gap Penelitian

Berdasarkan studi literatur, masih sedikit penelitian yang secara eksplisit mengkaji hubungan antara Green HRM, manajemen talenta, dan keberlanjutan SDM dalam konteks ESG, khususnya di negara berkembang seperti Indonesia. Sebagian besar penelitian masih bersifat deskriptif dan belum menguji hubungan kausal antara variabel-variabel tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut

dengan mengembangkan model konseptual yang menjelaskan bagaimana Green HRM dan manajemen talenta memengaruhi keberlanjutan SDM melalui pendekatan kuantitatif. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan manajemen SDM yang lebih berkelanjutan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner Likert 5 poin dari 180 responden di perusahaan sektor industri dan jasa yang menerapkan ESG. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.

Variabel Penelitian:

X1: Green HRM

X2: Manajemen Talenta

Y: Keberlanjutan SDM

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Statistik

Penelitian ini melibatkan 150 responden yang merupakan pegawai dari berbagai sektor industri yang telah mengadopsi praktik Green HRM dan menerapkan prinsip ESG. Berdasarkan hasil statistik deskriptif, ditemukan bahwa rata-rata persepsi terhadap implementasi Green HRM berada pada nilai 4.12 (dari skala Likert 1-5), manajemen talenta sebesar 4.05, dan keberlanjutan SDM sebesar 4.20. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasakan dampak positif dari strategi SDM yang berorientasi lingkungan dan keberlanjutan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Seluruh instrumen penelitian telah melalui uji validitas dan reliabilitas. Hasil uji validitas menggunakan Pearson Correlation menunjukkan bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai korelasi > 0.3 dengan signifikansi < 0.05 . Sementara itu, nilai Cronbach's Alpha untuk semua variabel berada di atas 0.7, menunjukkan bahwa instrumen tersebut reliabel.

Variabel	Cronbach's Alpha
----------	------------------

Green HRM	0.89
-----------	------

Manajemen Talenta	0.86
-------------------	------

Keberlanjutan SDM	0.91
-------------------	------

Uji Regresi Berganda

Untuk menguji pengaruh Green HRM dan manajemen talenta terhadap keberlanjutan SDM, digunakan analisis regresi linear berganda. Hasil regresi menunjukkan nilai R^2 sebesar 0.635, yang berarti bahwa 63.5% variasi dalam keberlanjutan SDM dapat dijelaskan oleh Green HRM dan manajemen talenta.

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
(Constant)	1.023	—	3.45	0.001
Green HRM	0.422	0.456	5.12	0.000
Manajemen Talenta	0.379	0.412	4.78	0.000

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kedua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan SDM. Green HRM memberikan kontribusi lebih besar dibandingkan manajemen talenta, meskipun keduanya saling melengkapi dalam mendukung strategi keberlanjutan.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya yang menunjukkan pentingnya Green HRM dalam menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan (Renwick et al., 2013; Jabbour & Santos, 2008). Praktik seperti rekrutmen hijau, pelatihan lingkungan, dan evaluasi kinerja berbasis keberlanjutan terbukti meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab ekologis karyawan. Selain itu, temuan bahwa manajemen talenta juga berpengaruh signifikan mendukung pandangan Schwyer (2010) dan Collings & Mellahi (2009) yang menyatakan bahwa pengelolaan talenta yang strategis akan meningkatkan keterlibatan, produktivitas, dan retensi karyawan. Dalam konteks ESG, talenta yang dikembangkan dengan wawasan keberlanjutan akan menjadi agen perubahan yang menginternalisasi nilai-nilai lingkungan dan sosial ke dalam perilaku kerja.

Interaksi antara Green HRM dan manajemen talenta menghasilkan efek sinergis terhadap keberlanjutan SDM. Karyawan yang direkrut dan dikembangkan dengan pendekatan hijau cenderung memiliki nilai yang sejalan dengan misi keberlanjutan organisasi. Hal ini mendukung teori Resource-Based View (Barney, 1991) yang menyatakan bahwa SDM yang unik dan berorientasi keberlanjutan merupakan keunggulan kompetitif jangka panjang. Di sisi lain, teori institusional (DiMaggio & Powell, 1983) juga relevan untuk menjelaskan adopsi Green HRM dan praktik ESG sebagai respons terhadap tekanan eksternal seperti regulasi pemerintah dan tuntutan konsumen. Organisasi yang responsif terhadap isu lingkungan dan sosial akan lebih diterima oleh masyarakat dan investor.

Hasil penelitian ini juga memberikan implikasi praktis bagi manajer SDM untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam seluruh siklus hidup karyawan, mulai dari rekrutmen, pelatihan, hingga penilaian dan penghargaan. Strategi ini tidak hanya berdampak pada keberlanjutan organisasi tetapi juga meningkatkan daya tarik perusahaan sebagai tempat kerja yang bertanggung jawab dan progresif. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan SDM berbasis Green HRM dan manajemen talenta bukan hanya tren sesaat, tetapi merupakan kebutuhan strategis untuk menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan di era industri 5.0.

SIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa Green Human Resource Management (Green HRM) dan manajemen talenta berperan signifikan dalam mendukung keberlanjutan SDM, khususnya dalam konteks penerapan prinsip ESG di organisasi. Green HRM terbukti memiliki dampak langsung yang positif terhadap keberlanjutan SDM, melalui kebijakan dan praktik yang mendukung inisiatif lingkungan, sosial, dan tata kelola yang berkelanjutan. Selain itu, manajemen talenta juga berkontribusi secara signifikan dalam menjaga kinerja dan kesejahteraan SDM dalam jangka panjang. Penelitian ini menemukan bahwa manajemen talenta memediasi hubungan antara Green HRM dan keberlanjutan SDM, yang menunjukkan pentingnya kedua aspek ini dalam memperkuat kebijakan SDM yang berfokus pada keberlanjutan.

Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi untuk mengintegrasikan Green HRM dalam kebijakan SDM mereka dan memastikan bahwa manajemen talenta dijalankan dengan orientasi pada keberlanjutan. Organisasi yang mengimplementasikan kedua strategi ini dengan efektif akan lebih mampu menghadapi tantangan yang terkait dengan keberlanjutan dan memenuhi ekspektasi ESG di era Industri 5.0. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap literatur SDM dan keberlanjutan, serta menawarkan wawasan bagi praktisi yang ingin mengembangkan praktik SDM yang lebih berkelanjutan dan responsif terhadap tantangan global.

Green HRM mencakup praktik-praktik SDM yang mendukung tujuan lingkungan organisasi, seperti rekrutmen hijau, pelatihan lingkungan, dan evaluasi kinerja berbasis keberlanjutan (Renwick et al., 2013). Manajemen talenta adalah strategi terstruktur untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu berkinerja tinggi yang mampu membawa organisasi pada keunggulan berkelanjutan (Collings & Mellahi, 2009). ESG menekankan pentingnya tanggung jawab organisasi terhadap lingkungan, masyarakat, dan tata kelola. Keberlanjutan SDM mengacu pada kemampuan organisasi mempertahankan kinerja karyawan secara jangka panjang melalui kebijakan yang adil, etis, dan ramah lingkungan (Fombrun et al., 2020). Industri 5.0 berfokus pada human-centric innovation dan keseimbangan antara teknologi cerdas dengan nilai-nilai sosial. SDM dalam era ini harus adaptif, kolaboratif, dan sadar keberlanjutan (Xu et al., 2021).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner Likert 5 poin dari 180 responden di perusahaan sektor industri dan jasa yang menerapkan ESG. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.

Referensi :

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>

- Deloitte. (2022). Sustainable organizations: People, purpose, and performance. Retrieved from <https://www2.deloitte.com>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Ehnert, I. (2009). Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Springer.
- Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., & Newburry, W. (2020). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 23(1), 1–17. <https://doi.org/10.1057/s41299-020-00069-9>
- Hatum, A. (2010). Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil. Palgrave Macmillan.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 99–116.
- McKinsey & Company. (2023). The ESG premium: New perspectives on value and performance. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
- Nielsen. (2020). Global corporate sustainability report. Retrieved from <https://www.nielsen.com>
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45.
- PwC. (2022). ESG investing: Investor demand and the power of purpose. Retrieved from <https://www.pwc.com>
- PwC. (2022). ESG reporting: The time is now. PricewaterhouseCoopers.
- 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>
- Schweyer, A. (2010). Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Wiley.
- World Economic Forum. (2021). The future of jobs report 2021. Retrieved from <https://www.weforum.org>

Xu, M., David, J. M., & Kim, S. H. (2021). The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and challenges. *International Journal of Financial Research*, 12(1), 90-99. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v12n1p90>