

**PERAN CAPAIAN KINERJA ESG PERUSAHAAN TERHADAP  
KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN  
PADAPERUSAHAAN TERBUKA DI ASEAN EMERGING  
ECONOMIES**

**JURNAL**

**Diajukan Sebagai Syarat Untuk Meraih Gelar Sarjana Akuntansi**



**Nama : Adik Novi Tantria**

**Nim : 2022522588**

**Prodi : Akuntansi**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS DHARMA AUB**

**SURAKARTA**

**2026**

**LEMBAR PERSETUJUAN JURNAL**

Nama : Adik Novi Tantria  
Nim : 2022522588  
Jurusan/Progdi : Akuntansi  
Judul Penelitian : Peran Capaian Kinerja ESG Perusahaan terhadap  
Kesejahteraan dan Produktivitas Karyawan pada  
Perusahaan Terbuka di ASEAN Emerging Economies  
Nama Pembimbing : Nugroho Wisnu Murti, S.E, M.Ec.Dev, M.Si, Ak, CA

Surakarta, 30 Januari 2026

Mengetahui  
Ketua Program Studi

Disetujui Oleh,  
Pembimbing



Mulyadi, SE, MM, Ak, CA

NIDN : 0610096501

Nugroho Wisnu M, S.E, M.Ec.Dev, M.Si, Ak, CA

NIDN : 0609098403

**PERAN CAPAIAN KINERJA ESG PERUSAHAAN TERHADAP KESEJAHTERAAN  
DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN PADA PERUSAHAAN TERBUKA  
DI ASEAN EMERGING ECONOMIES**

**THE ROLE OF COMPANY ESG PERFORMANCE ACHIEVEMENTS  
ON EMPLOYEE WELFARE AND PRODUCTIVITY IN PUBLIC COMPANIES IN  
ASEAN EMERGING ECONOMIES**

**Adik Novi Tantria  
Nugroho Wisnu Murti, S. E, M.Ec.Dev, M.Si, Ak, CA**

Akuntansi

FEB Universitas Dharma AUB Surakarta

[Noviadik12@gmail.com](mailto:Noviadik12@gmail.com)  
[nugroho.wm@stie-aub.ac.id](mailto:nugroho.wm@stie-aub.ac.id)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kinerja ESG terhadap kesejahteraan dan produktivitas karyawan pada perusahaan terbuka non-keuangan di kawasan ASEAN Emerging Economies yang meliputi Indonesia, Malaysia, Thailand, dan Filipina. Penelitian ini dilakukan selama sembilan tahun, yaitu pada tahun 2015 sampai tahun 2023.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi seluruh perusahaan non keuangan yang sudah dan masih terdaftar di Bursa Efek kawasan ASEAN Emerging Economies. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling sehingga diperoleh sebanyak 57 perusahaan sebagai sampel. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi data panel dengan pemilihan model estimasi yang tepat.

Kesejahteraan karyawan diukur menggunakan rasio cost of employee terhadap operating revenue, sedangkan produktivitas karyawan diukur menggunakan operating revenue per employee. Kinerja ESG diukur menggunakan skor ESG yang dipublikasikan oleh lembaga pemeringkat ESG independen yang mencakup aspek environmental, social, dan governance. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja ESG berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan karyawan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi ESG lebih cepat tercermin pada peningkatan kesejahteraan ekonomi karyawan dibandingkan peningkatan produktivitas tenaga kerja.

Penelitian ini memberikan implikasi bagi perusahaan bahwa penerapan ESG dapat dimanfaatkan sebagai strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, namun perlu diintegrasikan dengan kebijakan operasional dan pengembangan kompetensi agar mampu mendorong peningkatan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** ESG, Kesejahteraan karyawan, produktivitas karyawan, Perusahaan Terbuka, ASEAN Emerging Economies

**ABSTRACT**

This study aims to analyze the effect of ESG performance on employee welfare and employee productivity in non-financial publicly listed companies in emerging ASEAN economies, including Indonesia, Malaysia, Thailand, and the Philippines. The study was conducted over a nine-year period, from 2015 to 2023.

This research employs a quantitative approach with a population consisting of all non-financial companies that were listed and remained listed on stock exchanges in emerging ASEAN economies. The sampling technique used is purposive sampling, resulting in a sample of 57 companies. The data analysis technique applied in this study is panel data regression with appropriate model selection procedures.

Employee welfare is measured using the ratio of cost of employee to operating revenue, while employee productivity is measured using operating revenue per employee. ESG performance is measured using ESG scores published by independent ESG rating institutions, covering environmental, social, and governance aspects. The results indicate that ESG performance has a positive and significant effect on employee welfare, but does not have a significant effect on employee productivity. These findings suggest that ESG implementation is more rapidly reflected in improvements in employees' economic welfare than in increases in labor productivity.

The implications of this study indicate that ESG implementation alone cannot serve as the sole basis for enhancing employee welfare and productivity. Therefore, firms are encouraged to integrate ESG practices with operational policies and human resource management strategies, such as improving work efficiency, developing employee competencies, and designing effective incentive systems, to ensure that the benefits of ESG initiatives are more tangibly realized.

Keywords: ESG, Employee Well-Being, Employee Productivity, Public Companies, ASEAN Emerging Economies

## PENDAHULUAN

Aspek keberlanjutan menjadi perhatian utama dalam dunia bisnis beberapa tahun terakhir. Penilaian kinerja perusahaan tidak hanya dilihat dari aspek finansialnya saja, tetapi juga mencakup bagaimana perusahaan mengelola tanggung jawab lingkungan, sosial, dan tata kelola atau Environmental, Social, and Governance (ESG). Perubahan cara berpikir ini menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan laba, tetapi juga kemampuan menyeimbangkan kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Kawasan ASEAN emerging economies, khususnya Indonesia, Malaysia, Thailand, dan Philipina, penerapan ESG menjadi isu strategis seiring meningkatnya tuntutan transparansi, akuntabilitas, dan praktik bisnis berkelanjutan (Friede et al., 2015).

Perkembangan peraturan turut memperkuat pentingnya esg di negara berkembang. Pada tahun 2021, di Indonesia Otoritas Jasa Keuangan menegaskan ESG sebagai salah satu pengukuran utama dalam menilai keberlanjutan perusahaan terbuka. Ikatan Akuntan Indonesia melalui penerbitan PSPK 2 mulai mengadopsi standar pelaporan keberlanjutan yang sejalan dengan International Sustainability Standards Board (ISSB) untuk meningkatkan transparansi dan daya saing pasar modal (PSPK 2, 2025). keadaan ini menunjukkan bahwa praktik keberlanjutan tidak lagi bersifat opsional,

melainkan telah menjadi bagian penting dari tata kelola perusahaan modern di kawasan ASEAN.

Dalam kerangka ESG, aspek sosial memberikan perhatian pada hak, kesejahteraan, dan produktivitas karyawan. Penerapan prinsip ESG mendorong perusahaan untuk menyediakan kondisi kerja yang layak, kompensasi yang adil, serta pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan melalui pelatihan dan peluang karier (Fernando & Lawrence, 2018). ketentuan tersebut sejalan dengan PSPK 1 yang menegaskan bahwa kemampuan perusahaan dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja sangat bergantung pada praktik ketenagakerjaan, termasuk kesejahteraan karyawan, investasi pelatihan, dan kepuasan kerja. PSPK 1 juga menekankan bahwa lingkungan kerja yang aman dan sehat berpengaruh langsung terhadap moral serta produktivitas karyawan, sehingga menjadi faktor penting dalam keberlanjutan operasional perusahaan (PSPK 1, 2025).

Teori Stakeholder menegaskan bahwa karyawan merupakan pemangku kepentingan utama yang memiliki peran penting dalam keberlangsungan dan keberhasilan perusahaan (Freeman, 2017). berdasarkan perspektif tersebut perusahaan tidak hanya dituntut untuk memprioritaskan kepentingan pemegang saham, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari tanggung jawab sosialnya. Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa kinerja ESG yang baik

berhubungan dengan peningkatan produktivitas, loyalitas, kesejahteraan karyawan, serta reputasi perusahaan di mata publik dan investor (Anggraini & Wahyudi, 2022; Durlista & Wahyudi, 2023; Ghazali & Zulmaita, 2020; Hasanah et al., 2024; Inawati & Rahmawati, 2023; Jeanice & Kim, 2023; Nugroho & Hersugondo, 2022; Oktaviana et al., 2025; Syafrullah & Muharam, 2019; Xaviera & Rahman, 2023). Dengan demikian, penerapan ESG tidak hanya berperan sebagai mekanisme kepatuhan regulasi, tetapi juga sebagai strategi penciptaan nilai jangka Panjang melalui pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Berbagai penelitian internasional telah meneliti hubungan antara ESG dan kesejahteraan tenaga kerja. (Zhang et al., 2024) menemukan bahwa praktik ESG yang baik pada perusahaan Tiongkok berkontribusi positif terhadap kepuasan dan kesejahteraan karyawan. (Choi et al., 2024) membuktikan bahwa persepsi positif karyawan terhadap praktik ESG meningkatkan kesejahteraan psikologis Karyawan dan makna kerja. (Garsaa & Paulet, 2022) menyimpulkan bahwa perusahaan dengan tingkat pengungkapan ESG yang tinggi cenderung memiliki tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa implementasi ESG tidak hanya berdampak pada aspek eksternal perusahaan, tetapi juga berpengaruh signifikan terhadap kondisi internal tenaga kerja.

Namun demikian, penelitian di negara berkembang, termasuk Indonesia dan kawasan ASEAN, masih menunjukkan hasil yang belum konsisten. Sebagian penelitian menemukan bahwa kinerja ESG belum tentu berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, sementara penelitian menunjukkan pengaruh positif antara ESG dan kinerja keuangan maupun nilai perusahaan. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan adanya kesenjangan empiris, khususnya di pasar berkembang dimana penerapan ESG masih relatif dan belum merata antarindustri. Selain itu, sebagian besar penelitian di Indonesia dan ASEAN masih berfokus pada dampak ESG terhadap kinerja keuangan, dimana penelitian yang menghubungkan ESG dengan kesejahteraan dan produktivitas karyawan masih terbatas (Anggraini & Wahyudi, 2022; Hasanah et al., 2024; Inawati & Rahmawati, 2023).

Kesenjangan tersebut semakin jelas apabila dikaitkan dengan standar pelaporan keberlanjutan. Di Indonesia, PSPK 1 mensyaratkan pengungkapan informasi terkait kesehatan dan keselamatan kerja sebagai bagian penting dari kinerja sosial perusahaan (PSPK 1, 2025). Namun, fokus penelitian empiris belum sepenuhnya mengakomodasi tuntutan tersebut. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan kontekstual antara praktik pelaporan keberlanjutan dan arah penelitian ESG yang masih dominan berorientasi pada aspek keuangan.

Fenomena empiris di kawasan ASEAN emerging economies juga menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara kinerja perusahaan dan kesejahteraan karyawan. Data World Bank periode 2015-2023 menunjukkan bahwa produktivitas tenaga kerja di Indonesia, Malaysia, Thailand, dan Filipina cenderung meningkat, tetapi peningkatan tersebut tidak selalu diikuti oleh perbaikan kesejahteraan ekonomi karyawan secara proporsional. Keadaan ini menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas tidak secara otomatis menajmin peningkatan kesejahteraan tenaga kerja. PSPK 1 menegaskan bahwa keselamatan dan kondisi lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas tenaga kerja dan stabilitas operasional perusahaan (PSPK 1, 2025), keadaan tersebut menimbulkan pertanyaan mengenai peran ESG dalam memperbaiki keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Secara teoritis, penelitian ini berlandaskan pada teori stakeholder (Freeman, 2017) dan teori human capital (Barney et al., 2021). Teori stakeholder menekankan pentingnya perhatian perusahaan terhadap kepentingan karyawan sebagai bagian dari keberlanjutan jangka panjang, sedangkan teori human capital memandang kesejahteraan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. PSPK 1 turut memperkuat pandangan tersebut dengan menegaskan bahwa tenaga kerja merupakan sumber daya strategis dalam keberlanjutan perusahaan (PSPK 1, 2025). Komitmen perusahaan terhadap praktik ESG berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang sehat, meningkatkan loyalitas karyawan, dan pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas.

Kebaruan ilmiah penelitian ini terletak pada pengujian terintegrasi antara capaian kinerja ESG, kesejahteraan karyawan, dan produktivitas karyawan dalam konteks perusahaan terbuka di ASEAN emerging economies. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih menitikberatkan pada kinerja keuangan, penelitian ini menempatkan karyawan sebagai fokus utama dengan menggunakan indikator ekonomi kuantitatif, sehingga memperluas perspektif penelitian ESG dan menjembatani kesenjangan empiris serta kontekstual yang ada.

Berdasarkan isu berkelanjutan, penelitian terdahulu, dan fenomena tersebut, penelitian ini berfokus pada apakah capaian kinerja ESG berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan, produktivitas karyawan, serta keseimbangan antara keduanya pada perusahaan terbuka di ASEAN emerging economies. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peran capaian kinerja ESG dalam membentuk kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Memberikan bukti empiris bahwa pengungkapan ESG tidak hanya berfungsi sebagai pemenuhan tuntutan regulasi, tetapi juga sebagai strategi sosial yang mendukung keberlanjutan sumber daya manusia perusahaan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menganalisis pengaruh capaian kinerja ESG terhadap kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Data yang digunakan berupa data panel yang mencakup dimensi lintas perusahaan dan lintas waktu.

### Objek dan Periode Penelitian

Objek penelitian adalah perusahaan terbuka non-keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, Bursa Malaysia, Stock Exchange of Thailand (SET), dan Philippine Stock Exchange (PSE). Periode pengamatan dilakukan selama tahun 2015–2023. Pemilihan perusahaan non-keuangan didasarkan pada keseragaman karakteristik laporan keuangan dan relevansi pengukuran kesejahteraan serta produktivitas karyawan.

### Data dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari laporan tahunan, laporan keberlanjutan, publikasi resmi bursa, serta basis data pemeringkat ESG internasional. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi dan studi

kepustakaan. Seluruh variabel diukur menggunakan skala rasio.

### Populasi dan Sampel

Populasi penelitian mencakup seluruh perusahaan terbuka non-keuangan di Indonesia, Malaysia, Thailand, dan Filipina selama periode 2015–2023. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria: (1) perusahaan menerbitkan laporan tahunan atau laporan keberlanjutan secara konsisten selama periode pengamatan; (2) perusahaan memiliki data skor ESG, biaya tenaga kerja, pendapatan operasional, jumlah karyawan, serta data keuangan pendukung lainnya; dan (3) perusahaan tidak mengalami delisting selama periode penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh sampel perusahaan yang memenuhi kelengkapan data untuk dianalisis.

## Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Kesejahteraan karyawan diukur menggunakan rasio biaya tenaga kerja terhadap pendapatan operasional:

$$\text{Kesejahteraan} = \frac{\text{Cost of employee}}{\text{Operating Revenue}}$$

Produktivitas karyawan diukur menggunakan rasio pendapatan operasional per jumlah karyawan:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Operating Revenue}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Variabel independen utama adalah capaian kinerja ESG yang diukur menggunakan skor ESG dari lembaga pemeringkat ESG internasional. Variabel kontrol meliputi ukuran perusahaan (log total aset), profitabilitas (ROA dan profit margin), leverage (DER), likuiditas (current ratio), dan pertumbuhan laba.

## Metode Analisis Data

Analisis data menggunakan regresi data panel. Pemilihan model dilakukan melalui uji Chow, uji Hausman, dan uji Lagrange Multiplier. Model regresi yang digunakan adalah:

Model 1 (Kesejahteraan Karyawan):

$$Y_{it} = \alpha + \beta_1 ESG_{it} + \beta_2 Size_{it} + \beta_3 ROA_{it} + \beta_4 PM_{it} + \beta_5 Lev_{it} + \beta_6 Growth_{it} + \beta_7 CR_{it} + \varepsilon_{it}$$

Model 2 (Produktivitas Karyawan):  

$$Y_{it} = \alpha + \beta_1 ESG_{it} + \beta_2 Size_{it} + \beta_3 ROA_{it} + \beta_4 PM_{it} + \beta_5 Lev_{it} + \beta_6 Growth_{it} + \beta_7 CR_{it} + \varepsilon_{it}$$

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t, uji F, dan koefisien

determinasi ( $R^2$ ) pada tingkat signifikansi 5 persen.

#### HASIL PENELITIAN

Bagian ini menyajikan hasil analisis data yang mencakup statistik deskriptif, uji asumsi klasik, estimasi regresi data panel, serta pengujian hipotesis penelitian.

**Tabel 4. 1 Hasil Uji Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Mean	Median	SD	Min	Max
ESG	512	48.6723	50.5750	18.7842	7.6500	87.6900
Size	512	8.4067	8.2950	5.8472	0.7900	32.5800
ROA	512	11.9750	5.1922	24.9108	0.0239	99.0630
PM	512	24.7246	25.0000	10.7286	22.0000	27.0000
CR	512	89.1543	6.4200	103.3040	-17.9500	73.0500
DR	512	15.6395	15.1350	13.6689	-76.2200	80.7100
Growth	512	1.8913	1.5650	1.2589	0.2300	8.0300
Kesejahteraan	512	0.6475	0.5000	0.8727	0.0500	12.3400
Produktivitas	512	-0.7307	0.0200	16.4184	-382.4500	50.0100

Keterangan: N menunjukkan jumlah observasi. ESG merupakan skor *Environmental, Social, and Governance*. SIZE adalah ukuran perusahaan yang diukur dengan logaritma natural total aset. ROA dan PM mencerminkan profitabilitas perusahaan. CR dan DR menunjukkan likuiditas dan struktur permodalan. GROWTH menunjukkan pertumbuhan laba. Kesejahteraan karyawan diukur dengan rasio *cost of employee* terhadap *operating revenue*, sedangkan produktivitas karyawan diukur sebagai *operating revenue* per karyawan.

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa penelitian ini menggunakan 512 observasi data panel dengan struktur unbalanced panel akibat keterbatasan kelengkapan data pada satu observasi. Beberapa variabel, khususnya CR, DR, dan produktivitas karyawan, memiliki standar deviasi yang relatif tinggi, mencerminkan heterogenitas karakteristik perusahaan. Namun, perbedaan antara nilai

mean dan median relatif kecil, sehingga sebaran data secara umum masih berada dalam batas kewajaran. Rata-rata skor ESG menunjukkan tingkat penerapan ESG yang moderat, sementara kesejahteraan karyawan relatif stabil dan produktivitas karyawan menunjukkan variasi yang lebih tinggi antar perusahaan dan periode. Secara keseluruhan, data penelitian dinilai layak untuk analisis regresi data panel.

#### Pengujian Asumsi Klasik

**Tabel 4. 2 Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel	ESG	Size	ROA	PM	CR	DR	Growth
ESG	1.0000						
Size	0.0763	1.0000					
ROA	-0.3177	0.0824	1.0000				
PM	0.0727	-0.0036	-0.0743	1.0000			
CR	0.0499	-0.1981	0.0391	-0.3456	1.0000		
DR	-0.1060	-0.1381	0.0240	-0.0833	0.5592	1.0000	
Growth	-0.0668	0.2408	0.0978	-0.1883	0.0723	0.1421	1.0000

Keterangan: Tabel 4.3 menyajikan matriks korelasi antar variabel independen. Model dinyatakan tidak mengalami multikolinieritas apabila nilai koefisien korelasi antar variabel independen tidak melebihi 0,80.

Uji multikolinieritas dilakukan untuk memastikan tidak adanya korelasi tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Berdasarkan matriks korelasi antar variabel independen, tidak ditemukan koefisien korelasi yang melebihi batas kritis. Seluruh nilai korelasi antar variabel

independen berada di bawah ambang batas yang menunjukkan adanya multikolinieritas serius. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model Persamaan 1 terbebas dari masalah multikolinieritas dan setiap variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen secara independen.

**Tabel 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas**

(1) Variabel	(2) Kesejahteraan		(3) Produktivitas	
	Koefisien	Prob.	Koefisien	Prob.
C	-4.2279	0.0647	-0.4020	0.9826
ESG	0.0085	0.0040	0.0199	0.6287
Size	-0.0296	0.0269	0.4184	0.0014
ROA	-0.0003	0.0831	-0.0021	0.4937
PM	0.1621	0.0852	-0.0222	0.9759
CR	-0.0122	0.0639	-0.0098	0.9152
DR	-0.0001	0.9797	0.0100	0.8771
Growth	0.3086	0.0000	-0.7071	0.2422

Keterangan: Tabel 4.5 menyajikan hasil uji heteroskedastisitas pada model regresi data panel. Uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan Uji Glejser, dengan meregresikan nilai absolut residual (ABS(RESID)) terhadap variabel independen. Model dinyatakan tidak mengalami heteroskedastisitas apabila nilai probabilitas masing-masing variabel independen lebih besar dari 0,05.

Uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan pendekatan regresi absolut residual (ABS(RESID)). Hasil pengujian menunjukkan bahwa sebagian besar variabel independen memiliki nilai probabilitas di atas tingkat signifikansi 5 persen, sehingga tidak terdapat indikasi heteroskedastisitas dalam model. Selain itu, pola sebaran residual juga

menunjukkan distribusi yang relatif acak dan tidak membentuk pola tertentu, yang mengindikasikan bahwa varians residual bersifat konstan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi Persamaan 1 memenuhi asumsi homoskedastisitas dan layak digunakan untuk analisis regresi data panel lebih lanjut.

### Regresi Data Panel

Pemilihan model regresi data panel dilakukan secara bertahap untuk memperoleh model estimasi yang paling sesuai dengan

karakteristik data penelitian. Pengujian dilakukan melalui uji Chow, uji Hausman, dan uji Lagrange Multiplier.

**Tabel 4.4 Hasil Uji Pemilihan Model**

Uji Model	Perbandingan Model	Kesejahteraan		Produktivitas	
		Statistik Uji	Prob.	Produktivitas Statistik Uji	Prob.
Uji Chow	Common Effect vs Fixed Effect	F = 51.0854	0.0000	F = 1.0063	0.4669
Uji Hausman	Fixed Effect vs Random Effect	$\chi^2 = 29.9214$	0.0001	$\chi^2 = 8.0116$	0.3316
Uji Lagrange Multiplier (LM)	Common Effect vs Random Effect	-	-	$\chi^2 = 0.8995$	0.3429
<b>Model Terpilih</b>		<b>Fixed Effect Model</b>		<b>Common Effect Model</b>	

Berdasarkan uji pemilihan model, persamaan dengan variabel dependen kesejahteraan karyawan paling tepat diestimasi menggunakan Fixed Effect Model, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil Uji Chow dan Uji Hausman yang signifikan. Sementara itu, untuk persamaan dengan variabel dependen produktivitas karyawan,

hasil Uji Chow, Uji Hausman, dan Uji Lagrange Multiplier (Breusch–Pagan) menunjukkan bahwa Random Effect Model lebih sesuai dibandingkan Common Effect Model dan Fixed Effect Model. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan Fixed Effect Model untuk persamaan kesejahteraan karyawan dan Random Effect Model untuk persamaan produktivitas karyawan.

**Tabel 4. 5 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis**

(1)	(2)	(3)
Variabel	Variabel Terikat: Kesejahteraan	Variabel Terikat: Produktifitas
	FE	RE
ESG	0.0095 ** (0.0042)	0.0020 (0.0422)
Size	-0.0372 * (0.0190)	-0.2485 * (0.1334)
ROA	-0.00024 (0.00023)	0.00146 (0.00312)
PM	0.2376 * (0.1334)	0.1329 (0.7498)
CR	-0.0108 (0.00935)	0.0525 (0.09432)
DR	-0.0017 (0.00577)	0.00047 (0.06678)
Growth	0.2724 *** (0.0641)	0.4287 (0.6185)
Konstanta	-5.7028 * (3.2424)	-3.2148 (18.9092)
Observasi (N)	512	512
R-squared	0.1496	0.0100
Adjusted R-squared	0.0300	-0.0038

**Keterangan:** Angka pada Tabel 4.7 menunjukkan koefisien regresi, sedangkan angka dalam tanda kurung menunjukkan standar error. \*\*\*, \*\*, \* masing-masing menunjukkan tingkat signifikansi pada 1%, 5%, dan 10%. Nilai R-squared dan Adjusted R-squared menunjukkan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. N menunjukkan jumlah observasi.

## PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kinerja Environmental, Social, and Governance (ESG) terhadap outcome karyawan, yaitu kesejahteraan karyawan dan produktivitas karyawan, dengan mengendalikan karakteristik perusahaan yang meliputi ukuran perusahaan, profitabilitas (ROA dan profit margin), likuiditas, leverage, dan pertumbuhan laba. Bagian pembahasan ini menafsirkan temuan empiris penelitian, mengaitkannya dengan teori yang relevan, serta memposisikan hasil penelitian dalam konteks literatur ESG yang telah ada.

## Pengaruh Kinerja ESG terhadap Kesejahteraan Karyawan

Hasil empiris menunjukkan bahwa kinerja ESG berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan karyawan, setelah dikontrol oleh ukuran perusahaan, profitabilitas, likuiditas, leverage, dan pertumbuhan laba. Temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan dengan skor ESG yang lebih tinggi cenderung mampu menciptakan kondisi kerja dan kebijakan internal yang lebih mendukung kesejahteraan karyawan.

Temuan ini sejalan dengan teori pemangku kepentingan (stakeholder theory)

yang menegaskan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab tidak hanya kepada pemegang saham, tetapi juga kepada pemangku kepentingan internal, khususnya karyawan (Freeman, 2017). Implementasi praktik ESG, terutama pada dimensi sosial dan tata kelola, mencerminkan komitmen perusahaan terhadap keadilan kerja, perlindungan karyawan, dan tata kelola internal yang transparan, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan karyawan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan (Choi et al., 2024; Piao et al., 2022; Zhang et al., 2024), yang menunjukkan bahwa aktivitas dan persepsi ESG berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kepuasan karyawan melalui pengurangan stres kerja, peningkatan makna kerja, serta transparansi tata kelola. Selain itu, penelitian Garsaa dan Paulet menemukan bahwa pengungkapan ESG berhubungan negatif dengan tingkat turnover karyawan, yang secara implisit mencerminkan peningkatan kesejahteraan dan kepuasan kerja.

Meskipun demikian, nilai koefisien determinasi yang relatif rendah menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan tidak sepenuhnya dapat dijelaskan oleh kinerja ESG dan karakteristik keuangan perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa kesejahteraan karyawan juga dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti kebijakan ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, budaya organisasi, serta faktor psikologis individu. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa dampak ESG terhadap kesejahteraan karyawan tidak selalu bersifat seragam dan bergantung pada konteks implementasinya.

### **Pengaruh Kinerja ESG terhadap Produktivitas Karyawan**

Berbeda dengan kesejahteraan karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja ESG tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan, setelah dikontrol oleh karakteristik perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja ESG belum tentu secara langsung diikuti oleh peningkatan produktivitas karyawan.

Hasil ini sejalan dengan sejumlah penelitian terdahulu yang menemukan bahwa kinerja ESG tidak selalu berdampak langsung

terhadap indikator kinerja keuangan atau operasional perusahaan. Penelitian oleh (Anggraini & Wahyudi, 2022; Ghazali & Zulmaita, 2020; Xaviera & Rahman, 2023) menunjukkan bahwa ESG tidak berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas, penghindaran pajak, maupun nilai perusahaan dalam konteks tertentu. Temuan tersebut menguatkan argumen bahwa ESG tidak selalu menjadi penentu langsung kinerja operasional perusahaan.

Secara konseptual, produktivitas karyawan merupakan outcome yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti teknologi, efisiensi proses produksi, sistem insentif, dan kualitas manajemen. Oleh karena itu, meskipun praktik ESG dapat meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, dampaknya terhadap produktivitas kemungkinan bersifat tidak langsung atau membutuhkan waktu yang lebih panjang untuk terealisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa ESG lebih berperan sebagai faktor pendukung (*enabling factor*) daripada sebagai pendorong langsung produktivitas karyawan.

Perbedaan hasil antara kesejahteraan dan produktivitas karyawan menegaskan bahwa pengaruh ESG terhadap outcome karyawan bersifat heterogen. ESG memiliki implikasi yang lebih kuat pada aspek sosial internal perusahaan dibandingkan pada aspek kinerja operasional jangka pendek.

### **Peran Variabel Kontrol**

Variabel kontrol yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu ukuran perusahaan, profitabilitas, likuiditas, leverage, dan pertumbuhan laba, dimasukkan untuk mengisolasi pengaruh murni kinerja ESG terhadap kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Penelitian terdahulu, seperti (Inawati & Rahmawati, 2023; Oktaviana et al., 2025), menunjukkan bahwa karakteristik keuangan dan ukuran perusahaan memiliki peran penting dalam menjelaskan variasi kinerja perusahaan. Dengan memasukkan variabel kontrol tersebut, penelitian ini mampu memberikan estimasi yang lebih robust terhadap pengaruh ESG.

### **Implikasi Teoretis dan Kontekstual**

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menunjukkan bahwa pengaruh kinerja ESG terhadap outcome

karyawan bersifat heterogen dan kontekstual. Kinerja ESG terbukti meningkatkan kesejahteraan karyawan, namun tidak secara langsung memengaruhi produktivitas karyawan. Temuan ini memperkaya literatur ESG dengan menegaskan bahwa dampak ESG perlu dipahami berdasarkan jenis outcome yang dianalisis.

Selain itu, penelitian ini menyoroti pentingnya konteks pasar berkembang (emerging market) dalam menilai efektivitas praktik ESG. Dalam konteks pasar berkembang, praktik ESG cenderung lebih cepat tercermin dalam aspek sosial internal perusahaan, seperti kesejahteraan karyawan, dibandingkan peningkatan produktivitas yang memerlukan dukungan teknologi dan sistem manajerial yang lebih matang.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengaruh ESG terhadap produktivitas karyawan kemungkinan dimediasi oleh kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, peningkatan kesejahteraan karyawan dapat menjadi prasyarat penting sebelum ESG memberikan dampak pada produktivitas dalam jangka menengah atau panjang.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa ESG tidak seharusnya dievaluasi semata-mata berdasarkan outcome keuangan atau produktivitas, tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang memperkuat hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan internal dan mendukung keberlanjutan organisasi.

## PENUTUP

Penelitian ini menganalisis pengaruh kinerja Environmental, Social, and Governance (ESG) terhadap kesejahteraan dan produktivitas karyawan dengan mengendalikan karakteristik perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja ESG berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa dampak ESG terhadap outcome karyawan bersifat heterogen, di mana manfaatnya lebih dahulu terwujud pada aspek kesejahteraan sebelum berdampak pada produktivitas.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penggunaan skor ESG agregat belum memungkinkan analisis pengaruh masing-masing dimensi ESG

secara terpisah. Kedua, pengukuran kesejahteraan dan produktivitas karyawan didasarkan pada data sekunder, sehingga belum sepenuhnya menangkap aspek subjektif karyawan. Ketiga, keterbatasan periode dan cakupan sampel berpotensi membatasi generalisasi temuan. Selain itu, penelitian ini belum menguji mekanisme mediasi atau moderasi yang mungkin menjelaskan hubungan tidak langsung antara ESG dan produktivitas karyawan.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menganalisis dimensi ESG secara lebih rinci, memasukkan variabel mediasi seperti kepuasan atau kesejahteraan kerja, serta menggunakan data primer dan cakupan sampel yang lebih luas. Bagi praktisi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi ESG sebaiknya dipandang sebagai strategi jangka panjang yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan karyawan sebagai fondasi keberlanjutan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, P., & Wahyudi, I. (2022). Pengaruh Reputasi Perusahaan, Environmental, Social and Governance dan Kualitas Audit Terhadap Tax Avoidance. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 643–649. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i2.2120>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). *Resource-Based Theory and the Value Creation Framework*. XX(X), 1–20. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Choi, W. S., Wang, W., Kim, H. J., Lee, J., & Kang, S. W. (2024). Unraveling the Link between Perceived ESG and Psychological Well-Being: The Moderated Mediating Roles of Job Meaningfulness and Pay Satisfaction. *Behavioral Sciences*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/bs14070606>
- Durlista, M. A., & Wahyudi, I. (2023). Pengaruh Pengungkapan Environmental, Social Dan Governance (Esg) Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Sub Sektor Pertambangan Batu Bara Periode 2017-2022. *Jurnal Ilmiah*

- Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(3), 210–232.  
<https://doi.org/10.31955/mea.v7i3.3327>
- Fernando, S., & Lawrence, S. (2018). *A theoretical framework for CSR practices : Integrating legitimacy theory , stakeholder theory and institutional theory A THEORETICAL FRAMEWORK FOR CSR PRACTICES : INTEGRATING LEGITIMACY THEORY , STAKEHOLDER THEORY*. February.
- Freeman, R. E. (2017). The Stakeholder Approach Revisited. *ResearchGate*, January 2004, 228–241.  
<https://doi.org/10.5771/1439-880X-2004-3-228>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance : aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 0795, 210–233.  
<https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Garsaa, A., & Paulet, E. (2022). Relations industrielles / Industrial Relations ESG Disclosure and Employee Turnover . New Evidence from Listed European Companies ESG Disclosure and Employee Turnover . New Evidence from Listed European Companies. *Relations Industrielles / Industrial Relations ESG*, 77(4).
- Ghazali, A., & Zulmaita. (2020). Pengaruh pengungkapan environmental, social, and governance (ESG) terhadap tingkat profitabilitas perusahaan (studi empiris pada perusahaan sektor infrastruktur yang terdaftar di bursa efek Indonesia. *Prosiding SNAM PNJ*, 1–13. <https://prosiding-old.pnj.ac.id/index.php/snampnj/article/view/5533/2560>
- Hasanah, N., Adrianto, F., & Hamidi, M. (2024). Pengaruh Kinerja Enviromental , Social , and Governance ( ESG ) dan Volatilitas Laba terhadap Volatilitas Harga Saham Syariah dengan Effective Tax Rate sebagai Variabel Moderasi ( Studi Empiris pada Perusahaan yang terdaftar di Jakarta Islamic Index 70 pe. *Journal Of Multidisciplinary Research and Development (Ranah Research)*, 6(6), 2942–2956.  
<https://doi.org/10.38035/rj.v6i6>
- Inawati, W. A., & Rahmawati. (2023). Dampak Environmental, Social, Dan Governance (ESG) Terhadap Kinerja Keuangan. *Jurnal Akademi Akuntansi*, 6(2), 225–241.  
<https://doi.org/10.22219/jaa.v6i2.26674>
- Jeanice, J., & Kim, S. S. (2023). Pengaruh Penerapan ESG Terhadap Nilai Perusahaan di Indonesia. *Riset & Jurnal Akuntansi (Owner)*, 7(2), 1646–1653.  
<https://doi.org/10.33395/owner.v7i2.1338>
- Nugroho, N. A., & Hersugondo. (2022). Analisis Pengaruh Environment, Social, Governance (ESG) Disclosure Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis (E-Bisnis)*, 15(2), 233–243.  
<https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v15i2.810>
- Oktaviana, S., Sembel, R., & Manurung, A. H. (2025). Pengaruh Environment , Social , General Disclosure , dan Indikator Keuangan terhadap Nilai Perusahaan Perkebunan di Indonesia. *Riset & Jurnal Akuntansi (Owner)*, 9(1), 464–478.
- Piao, X., Xie, J., & Managi, S. (2022). Environmental, social, and corporate governance activities with employee psychological well-being improvement. *BMC Public Health*, 22(1), 1–12.  
<https://doi.org/10.1186/s12889-021-12350-y>
- PSPK 1* (pp. 1–91). (2025).
- PSPK 2*. (2025). 1–86.
- Syafrullah, S., & Muharam, H. (2019). ANALISIS PENGARUH KINERJA ENVIRONMENTAL, SOCIAL, DAN GOVERNANCE (ESG) TERHADAP ABNORMAL RETURN (Studi pada Perusahaan Indonesia dan Malaysia yang mengungkapkan ESGscore dan terdaftar pada Bursa Efek Indonesia dan Bursa Malaysia Tahun 2010-2015). *Diponegoro Journal Ofmanagement*, 6(2), 1–14.  
<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php>

/djom/article/view/17499/16751

2

Xaviera, A., & Rahman, A. (2023). Pengaruh Kinerja Esg Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Siklus Hidup Perusahaan Sebagai Moderasi : Bukti Dari Indonesia. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 16(2), 226.  
<https://doi.org/10.30813/jab.v16i2.438>

Zhang, T., Zhang, J., & Tu, S. (2024). An Empirical Study on Corporate ESG Behavior and Employee Satisfaction: A Moderating Mediation Model. *Behavioral Sciences*, 14(4).  
<https://doi.org/10.3390/bs14040274>