

## **USULAN STRATEGI *CHANGE MANAGEMENT* UNTUK MENINGKATKAN PRAKTIK ESG (STUDI PADA SALAH SATU BUMD JAWA BARAT)**

(Muhammad Reza Deevaly, Peneliti Asosiasi Pengembangan ESGRC Indonesia,  
[deevalyreza@gmail.com](mailto:deevalyreza@gmail.com))

### **Abstrak**

Penelitian ini mengevaluasi penerapan standar Environmental, Social, and Governance (ESG) di PT XYZ, serta tantangan dan solusi untuk pengembangan ESG. Meskipun PT XYZ telah menunjukkan kemajuan dalam aspek sosial dan tata kelola, perusahaan masih tertinggal dalam manajemen lingkungan. Tantangan utama meliputi kurangnya pendanaan, mindset yang belum berkembang, konflik kepentingan, kurangnya laporan keberlanjutan, regulasi yang tidak memadai, dan pengetahuan terbatas tentang ESG. Untuk mempercepat perubahan, PT XYZ perlu mengikuti 8 langkah perubahan Kotter, termasuk pembentukan tim percepatan, perumusan visi strategis, dan kolaborasi dengan berbagai pihak. Implementasi ESG harus terintegrasi dalam budaya perusahaan dan terus-menerus diperkuat.

**Kata Kunci:** ESG, Keberlanjutan, Manajemen Perubahan

## **PROPOSED CHANGE MANAGEMENT STRATEGY TO ENHANCE ESG PRACTICES (A STUDY ON A REGIONAL GOVERNMENT-OWNED ENTERPRISE IN WEST JAVA)**

### **Abstract**

*This Study Assesses The Implementation Of Environmental, Social, And Governance (Esg) Standards At Pt Xyz, Focusing On Challenges And Solutions For Esg Development. While Pt Xyz Has Made Progress In Social And Governance Aspects, It Lags In Environmental Management. Major Challenges Include Lack Of Funding, Underdeveloped Mindset About Esg, Conflicts Of Interest, Insufficient Sustainability Reporting, Inadequate Regulations, And Limited Esg Knowledge. To Accelerate Change, Pt Xyz Should Follow Kotter's 8-Step Process, Including Forming An Acceleration Team, Developing A Strategic Vision, And Collaborating With Various Stakeholders. Esg Implementation Needs To Be Integrated Into The Company Culture And Continuously Reinforced.*

**Keywords:** Esg, Sustainability, Change Management

## **PENDAHULUAN**

### **1. Latar Belakang**

Saat ini, konsep keberlanjutan dalam bisnis telah berkembang dan memperkenalkan konsep *Environmental, Social, and Governance* (ESG). ESG menjadi standar baru untuk mengukur keberlanjutan bisnis dalam perusahaan. ESG dianggap sebagai standar penting bagi setiap perusahaan saat ini untuk menciptakan keseimbangan antara dunia bisnis dan lingkungan sekitarnya.

Pemerintah Provinsi Jawa Barat berkomitmen untuk menciptakan bisnis yang berkelanjutan dan berkontribusi pada pencapaian SDG's serta menerapkan standar ESG dengan baik untuk meningkatkan perekonomian daerah, memberikan dampak positif bagi lingkungan dan wilayah tersebut. Melalui RPJMD 2018-2023, Pemerintah Jawa Barat mendorong BUMD-nya untuk menjadi berkelanjutan. Di Provinsi Jawa Barat sendiri, terdapat beberapa BUMD yang beroperasi di berbagai sektor, namun hingga saat ini masih belum ada BUMD di Jawa Barat yang menerapkan standar ESG yang baik.

Salah satu BUMD di Jawa Barat yang sedang bertransformasi menuju konsep bisnis berkelanjutan adalah PT XYZ yang bergerak di industri infrastruktur. Namun, ada beberapa tantangan yang dihadapi oleh PT XYZ dalam menerapkan standar ESG, dan hal ini

memerlukan percepatan. Melalui penelitian ini, penulis mencoba mengusulkan strategi terbaik bagi PT XYZ untuk menerapkan, mengembangkan, dan mempercepat standar ESG dalam perusahaan.

### **1.1 Pertanyaan Penelitian**

1. Apa tantangan yang dihadapi oleh PT XYZ untuk menerapkan standar ESG?
2. Apa strategi terbaik untuk PT XYZ dalam menerapkan standar ESG?

### **1.2 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengobservasi dan menganalisa tantangan dari PT XYZ dalam menerapkan standar ESG.
2. Untuk memformulasikan strategi terbaik untuk PT XYZ dalam menerapkan dan mengintegrasikan standar ESG kedalam praktik bisnis.

### **1.3 Kegunaan penelitian**

Penelitian ini bermanfaat untuk memberikan wawasan mendalam mengenai penerapan standar ESG di PT XYZ dan tantangan yang dihadapi perusahaan dalam implementasinya. Dengan mengidentifikasi hambatan seperti pendanaan, mindset, konflik kepentingan, serta kekurangan dalam laporan keberlanjutan dan regulasi, penelitian ini menawarkan solusi praktis dan strategi percepatan perubahan. Hasil penelitian ini dapat menjadi panduan bagi PT XYZ dan perusahaan sejenis dalam mengembangkan dan mengintegrasikan ESG ke dalam budaya organisasi mereka. Selain itu, rekomendasi tentang kolaborasi penta-helix dapat membantu perusahaan membangun kerjasama yang efektif dengan berbagai pihak terkait untuk mendukung penerapan ESG secara berkelanjutan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 ESG Sebagai Standar Baru**

ESG merupakan singkatan dari “Environmental, Social, and Governance.” Ketiga faktor ini digunakan sebagai indeks untuk mengukur keberlanjutan dan dampak etis dari investasi di perusahaan. Setiap bisnis sangat terkait dengan isu lingkungan, sosial, dan tata kelola (McKinsey, 2019).

Selain itu, kriteria ESG adalah serangkaian persyaratan operasional yang digunakan oleh investor yang peduli sosial untuk menganalisis investasi potensial. Kriteria lingkungan menilai bagaimana perusahaan bertindak sebagai penjaga lingkungan. Kriteria sosial menilai bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan, pemasok, pelanggan, dan komunitas tempat perusahaan beroperasi. Tata kelola mencakup kepemimpinan perusahaan, remunerasi CEO, audit, kontrol internal, dan hak pemegang saham (Investopedia, 2022). Jelas bahwa konsep ESG mendorong perusahaan untuk tidak hanya memprioritaskan keuntungan, tetapi juga memperhatikan dampak operasional bisnis terhadap aspek lingkungan dan sosial.

### **2.2 Praktik ESG di Indonesia**

Praktik ESG di Indonesia dimulai sejak 2009 ketika IDX bekerja sama dengan Yayasan Sri Kehati untuk menerbitkan Indeks Sri Kehati yang memprioritaskan aspek lingkungan. Praktik ESG semakin berkembang dan mendapat tanggapan positif dari Pemerintah Indonesia dengan diterbitkannya POJK Nomor 51/POJK.03/2017 oleh OJK, yang memperkuat regulasi terkait keberlanjutan keuangan untuk lembaga jasa keuangan, emiten, dan perusahaan publik. Pada 2019, IDX menjadi anggota United Nations Sustainable Stock Exchange (SSE) dan

meluncurkan Indeks ESG Leaders pada akhir 2020, yang mencakup 30 saham dengan skor ESG yang baik.

Urgensi ESG di Indonesia sangat penting mengingat keragaman dan kekayaan sumber daya alam yang dimilikinya. Penerapan standar ESG tidak hanya membantu mengatasi masalah lingkungan dan sosial, tetapi juga penting untuk keberlanjutan perusahaan. Regulasi oleh OJK melalui POJK Nomor 51/POJK.03/2017 menegaskan pentingnya komunikasi yang baik terkait kinerja operasional dan dampaknya terhadap lingkungan dan masyarakat. Standar ESG diyakini mampu meningkatkan kinerja operasional dan finansial perusahaan, serta menarik minat investor, baik domestik maupun asing.

### **2.3 Pendekatan *Change Management***

Untuk mengusulkan strategi terbaik dalam menerapkan standar ESG di PT XYZ, penulis menggunakan "8 Steps to Accelerate Change" oleh Kotter (2014). Langkah-langkah ini memberikan panduan strategis dari awal hingga akhir untuk memastikan implementasi ESG yang efektif dan efisien. Selain itu, langkah-langkah ini mempercepat proses perubahan agar perusahaan tidak tertinggal dan membantu mengintegrasikan budaya baru ke dalam organisasi. Manajemen perubahan adalah penerapan prinsip dan teknik untuk mengelola aspek manusia dalam inisiatif perubahan besar dalam organisasi (Conner, 2006). Perubahan di era industri 4.0 yang cepat dan penuh volatilitas memerlukan kelincahan dan kecepatan dalam merespons. Kotter (2014) memperkenalkan "8 Steps to Accelerate Change," yang mencakup: *1. Create a sense of urgency; 2. Build a guiding coalition; 3. Form a strategic vision and initiatives; 4. Enlist a volunteer army; 5. Enable action by removing barriers; 6. Generate short-term wins; 7. Sustain acceleration; 8. Institute change*

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dipilih untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang implementasi standar ESG di PT XYZ. Penelitian deskriptif kualitatif memungkinkan penulis untuk mengeksplorasi fenomena yang ada secara komprehensif, dengan fokus pada konteks, proses, dan makna yang terkait dengan penerapan ESG dalam perusahaan. Melalui pendekatan ini, data yang dikumpulkan diharapkan dapat memberikan wawasan yang kaya dan detail mengenai tantangan dan strategi yang relevan dalam implementasi ESG di PT XYZ.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 *Create Sense of Urgency***

Konsep Environmental, Social, and Governance (ESG) telah menjadi tuntutan global dan tercermin dalam kebijakan daerah seperti RPMD Provinsi Jawa Barat 2018-2023. Sebagai BUMD, PT XYZ harus berkontribusi pada tujuan daerah sambil memberikan dampak positif bagi lingkungan dan masyarakat.

PT XYZ perlu menilai urgensi ESG dari perspektif global, nasional, dan regional, serta memastikan bahwa urgensi ini disampaikan ke seluruh pemangku kepentingan di dalam perusahaan. Selain itu, PT XYZ harus mengidentifikasi peluang yang muncul dari penerapan ESG dan risiko jika tidak segera mengadopsi standar ini.

Penelitian menunjukkan bahwa penerapan ESG menawarkan peluang bagi PT XYZ untuk memberikan dampak positif pada lingkungan, mengurangi biaya lingkungan, meningkatkan pendapatan, dan membangun reputasi baik, terutama karena belum ada BUMD lain di Jawa Barat yang menerapkan standar ESG. Sebaliknya, jika tidak menerapkan ESG, PT XYZ dapat kehilangan daya saing dibandingkan perusahaan yang sudah terindeks ESG, karena perusahaan tersebut cenderung memiliki kualitas manajerial yang lebih baik, yang terlihat dari harga saham yang terus meningkat.

#### **4.2 Build a Guiding Coalition**

Untuk mempercepat perubahan, dibutuhkan tim yang solid dan kepemimpinan yang baik. Membangun koalisi pemandu sangat penting karena langkah ini menjadi salah satu penentu keberhasilan dalam proses percepatan perubahan. Koalisi ini harus mencakup anggota dari berbagai lapisan hierarki, mewakili berbagai fungsi, menerima informasi dari semua tingkatan organisasi, dan mengintegrasikannya ke dalam cara kerja baru.

Saat ini, PT XYZ belum memiliki tim khusus yang didedikasikan untuk inisiatif ESG. Akibatnya, kemampuan perusahaan untuk segera menerapkan standar ESG terganggu karena tidak ada tim khusus untuk merencanakan, melaksanakan, atau mengevaluasi praktik ESG. Oleh karena itu, PT XYZ sebaiknya membentuk tim atau gugus tugas khusus sebagai katalis dalam pengembangan dan implementasi standar ESG. Tim ini harus memiliki keragaman dalam hal tingkatan, fungsi, lokasi geografis (jika relevan), masa kerja, dan ide. Tanpa koalisi pemandu, perusahaan akan terus beroperasi dengan metode tradisional yang cenderung memperlambat daripada mempercepat perubahan.

#### **4.3 Form a Strategic Vision and Initiatives**

Menurut Kotter, visi strategis dan inisiatif harus jelas dan cepat dilaksanakan untuk merealisasikan tujuan. Untuk PT XYZ, visi ESG harus komunikatif, diinginkan oleh semua pihak, dan dapat memberikan gambaran mental yang jelas. Selain itu, visi harus fleksibel dan layak untuk dicapai, serta dapat dibayangkan dengan jelas dan sederhana agar mudah dipahami dan diimplementasikan oleh seluruh anggota perusahaan.

#### **4.4 Enlist a Volunteer Army**

Untuk melaksanakan manajemen perubahan terkait implementasi dan pengembangan standar ESG, diperlukan kolaborasi sinergis dengan berbagai pihak, baik internal maupun eksternal. Guiding Coalition adalah tim khusus di perusahaan yang merancang strategi ESG, namun pelaksanaan inisiatif ESG memerlukan dukungan dari berbagai pihak agar dapat dilakukan dengan efektif.

Saat ini, PT XYZ hanya melakukan kolaborasi intens dengan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, yang terbatas pada pelaksanaan program prioritas yang ditugaskan. Namun, kolaborasi ini belum mencakup akademisi, masyarakat, pelaku bisnis lain, atau media, dan regulasi yang ada belum mengatur ESG secara spesifik. Oleh karena itu, PT XYZ perlu membangun kolaborasi dengan lima elemen: pemerintah, akademisi, masyarakat, pelaku bisnis, dan media, dalam bentuk "*penta-helix collaboration*" untuk mempercepat inovasi dan perubahan secara efektif.

#### **4.5 Enable Action by Removing Barriers**

Menerapkan perubahan, terutama di perusahaan yang sudah lama beroperasi, menghadapi berbagai hambatan. Menurut Kotter, pemimpin perlu menghapus hambatan seperti proses yang

tidak efektif untuk mempercepat perubahan. Di PT XYZ, beberapa hambatan utama dalam penerapan ESG adalah:

1. **Pendanaan:** Kebutuhan modal besar untuk riset dan teknologi ramah lingkungan. PT XYZ harus mencari cara untuk mandiri dalam keuangan dan investasi.
2. **Mindset:** Pandangan bahwa ESG adalah beban biaya dapat menghambat implementasi. Perubahan mindset diperlukan untuk melihat manfaat jangka panjang ESG.
3. **Konflik Kepentingan:** Perbedaan pandangan tentang dampak ESG dapat menimbulkan konflik. Kepemimpinan kuat diperlukan demi mengatasi konflik ini.
4. **Laporan Keberlanjutan:** Tanpa laporan keberlanjutan, sulit untuk mengukur dan mengkomunikasikan dampak ESG. Membuat laporan ini penting untuk transparansi.
5. **Regulasi:** Regulasi ESG yang jelas masih kurang di tingkat regional dan nasional. Diperlukan kerangka regulasi dan insentif yang mendukung BUMD.
6. **Pengetahuan tentang ESG:** Kurangnya pemahaman tentang konsep dan praktik ESG. Edukasi dan pelatihan perlu dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan ini.

#### ***4.6 Generate Short-Term Wins***

Menurut Kotter, kemenangan, baik besar maupun kecil, penting untuk melacak kemajuan dan memotivasi tim. PT XYZ harus membagi rencana ESG jangka panjang menjadi tindakan kecil dan rencana jangka pendek. Kemenangan kecil yang sering dirayakan akan memotivasi tim dan semua pihak terkait, serta mendorong pencapaian tujuan jangka panjang ESG.

#### ***4.7 Sustain Acceleration***

Setelah meraih kemenangan kecil, PT XYZ harus fokus pada keberhasilan berkelanjutan & peningkatan kualitas. Penting untuk terus mendorong perubahan & memperbaiki sistem, struktur, & kebijakan. Kolaborasi dengan pemerintah untuk mendukung regulasi dan insentif sangat penting mempertahankan momentum. Penghargaan dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat dapat memotivasi BUMD lain. Selain itu, perhatikan kemungkinan munculnya hambatan baru dan revisi kembali urgensi implementasi ESG setelah meraih kemenangan signifikan, agar tujuan besar tetap terjaga dan terintegrasi dalam budaya perusahaan.

#### ***4.8 Institute Change***

Langkah kedelapan adalah mengintegrasikan perubahan ke dalam budaya organisasi. PT XYZ perlu memastikan bahwa perubahan terkait ESG menjadi bagian dari budaya perusahaan yang baru dan kuat, menggantikan budaya lama. Penting untuk mendefinisikan dan mengkomunikasikan hubungan antara perilaku baru terkait ESG dan kesuksesan organisasi. Selain itu, dukungan regulasi dari pemerintah pusat dan daerah sangat diperlukan untuk memastikan implementasi ESG sesuai dengan kerangka hukum dan rencana pembangunan nasional serta daerah.

### **SIMPULAN**

PT XYZ belum sepenuhnya menerapkan standar ESG, terutama dalam manajemen lingkungan. Perusahaan harus fokus pada isu-isu seperti emisi karbon dan energi terbarukan dengan merujuk pada praktik terbaik. Hambatan utama meliputi kurangnya pendanaan, mindset yang belum berkembang tentang ESG, konflik kepentingan, kurangnya transparansi melalui laporan keberlanjutan, regulasi yang tidak memadai, dan pengetahuan terbatas tentang ESG.

PT XYZ perlu mempercepat proses ESG dengan mengikuti 8 langkah perubahan Kotter: menetapkan urgensi, membentuk tim percepatan, merumuskan dan mengkomunikasikan visi strategis, serta berkolaborasi dengan akademisi, bisnis, masyarakat, pemerintah, dan media. Fokus pada mengatasi hambatan, merayakan kemenangan kecil, dan memastikan ESG terintegrasi sebagai budaya perusahaan

**Daftar Pustaka:**

- Aguilar, F. J., 1967. *Scanning the Business Environment*. s.l.:Macmillan.
- Alliance, G. S. I., 2020. *Global Sustainability Investment Review*, s.l.: s.n.
- Andersen B, P. P., 1995. *The Benchmarking Handbook*. London: Chapman & Hall.
- Bansal, P. and DesJardine, M., 2014. Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), pp.70-78
- Brundtland, G. 1987. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. United Nations General Assembly Document A/42/427
- Carl Evans, M. R., 2007. Strategy in Action Assessing the Environment. *British Journal of Administrative Management*, pp. 60: i-iii.
- Change, U. N. F. C. o. C., 2015. *Paris Agreement*, Paris: United Nations.
- Charlotte Streck, P. K. a. M. v. U., 2016. The Paris Agreement: A New Beginning. *Journal for European Environmental & Planning Law*, pp. 3-29.
- Compact, U. N. G., 2022. *UN Global Compact*. [Online]  
Available at: <https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/private-sustainability-finance>
- Conner, D. R., 2006. *Managing at the Speed of Change*. New York: Random House Publishing Group.
- Creswell, 2014. Research Design. In: s.l.:s.n., p. 43.
- Creswell, J. W., 2003. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: CA: : Sage.
- Elyse Douglas, T. V. H. T. W., 2017. Responsible Investing: Guide to ESG Data Providers and Relevant Trends. *Journal of Environmental Investing*, 8(1), pp. 92-114.
- Göran Ingvar Broman, K. H., 2017. A framework for strategic sustainable development. *Cleaner Production*, 140(1), pp. 17-33.
- Humphrey, A. S., 2005. *SWOT Analysis for Management Consulting*, s.l.: SRI Alumni Association Newsletter.
- Johannes Meuer, J. K. V. H. H., 2020. On the Nature of Corporate Sustainability. *SAGE: Organization and Environment*, 33(3), pp. 319-341.
- Kelessidis, D. V., 2000. *Benchmarking*, Thessaloniki Technology Park: INNOREGIO: dissemination of innovation management and knowledge techniques.
- Kotter, J. P., 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., 2014. *Accelerate*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., 2018. *8 Steps to Accelerate Change*. E-book ed. Boston: Kotterinc.

- Landrum, N. E., 2018. Stages of corporate sustainability: Integrating the strong sustainability worldview. *SAGE: Organization and Environment*, 31(4), pp. 287-313.
- LLC, M. E. R., 2022. *MSCI ESG Ratings Methodology*, s.l.: MSCI Inc.
- Matthew B Miles, A. M. H. J. S., 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Arizona State University: SAGE.
- McKinsey, 2019. Five Ways That ESG Creates Value. McKinsey Quarterly.
- Moleong, L. J., 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J., 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Monica Singhania, N. S., 2022. Systems approach to environment, social and governance (ESG): Case of Reliance industries. *Sustainable Operations and Computers*, Issue 3, pp. 103-117.
- MSCI, 2022. *MSCI Inc.* [Online]  
Available at: <https://www.msci.com/esg-101-what-is-esg/evolution-of-esg-investing>
- MSCI, 2022. *MSCI Inc.* [Online]  
Available at: <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings>
- Nations, U., 2015. *United Nations Sustainable Development*. [Online]  
Available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/> [Accessed 22 March 2022].
- Nations, U., 2015. *United Nations Sustainable Developments*. [Online]  
Available at: <https://sdgs.un.org/goals> [Accessed 22 March 2022].
- Nationally Determined Contribution (NDC) Pertama., 2016, Republik Indonesia
- Updated Nationally Determined Contribution (NDC)., 2021, Republik Indonesia
- Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Perguruan Tinggi Nomor 13 Tahun 2019 tentang Rencana Induk Pengembangan Kawasan Sains dan Teknologi Nasional Tahun 2015-2030
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Jawa Barat Tahun 2018-2023