

**STRATEGI INTEGRASI SUBSTANTIF ASPEK SOSIAL ESG DALAM
PROSES PENGADAAN BARANG DAN JASA DI PT PERTAMINA
EKSPLORASI DAN PRODUKSI**

TESIS



RAFYON SANI

2231021002

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL

UNIVERSITAS BAKRIE

JAKARTA

2026

**STRATEGI INTEGRASI SUBSTANTIF ASPEK SOSIAL ESG DALAM
PROSES PENGADAAN BARANG DAN JASA DI PT PERTAMINA
EKSPLORASI DAN PRODUKSI**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen**



RAFYON SANI

2231021002

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL

UNIVERSITAS BAKRIE

JAKARTA

2026

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : RAFYON SANI

NIM : 2231021002

Tanda Tangan:

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'R' followed by several loops and a final upward stroke.

Tanggal : 25 Februari 2026

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Rafyon Sani
NIM : 2231021002
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : STRATEGI INTEGRASI SUBSTANTIF ASPEK SOSIAL
ESG DALAM PROSES PENGADAAN BARANG DAN JASA DI PT
PERTAMINA EKSPLORASI DAN PRODUKSI

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian
persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada
Program Studi Magister Manajemen - Universitas Bakrie

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. M. Taufiq Amir, Ph.D

()

Penguji I : Gunardi Endro, Ph.D

()

Penguji II : ~~Prof.~~ Arief Bimantoro Suharko, Ph.D

()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 25 Februari 2026

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat, rahmat, dan penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Penulisan Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa proses penyusunan Tesis ini tidak terlepas dari dukungan, bantuan, doa, serta bimbingan dari berbagai pihak sejak masa perkuliahan hingga tahap penyelesaian akhir. Tanpa dukungan tersebut, Tesis ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

- 1) Prof. M. Taufiq Amir, S.E., M.M., Ph.D., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pemikiran dengan penuh dedikasi dalam memberikan arahan, bimbingan, serta masukan yang konstruktif sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan lebih terarah dan sistematis.
- 2) Gunardi Endro, Ph.D., selaku Dosen Penguji I yang telah memberikan kritik, saran, serta masukan yang konstruktif dan memperkaya substansi penelitian ini sehingga Tesis ini menjadi lebih komprehensif dan berkualitas dan Prof. Arief Bimantoro Suharko, Ph.D., selaku Dosen Penguji II atas berbagai pandangan dan arahan ilmiah yang mempertajam analisis dalam penelitian ini.
- 3) Pimpinan PT Pertamina EP atas dukungan, kesempatan, serta lingkungan kerja yang kondusif sehingga penulis dapat mengembangkan wawasan dan pengalaman praktis yang relevan dengan penelitian ini. Bapak Zainal Arif, selaku Manager Zona 7, atas dukungan, arahan, serta kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian dan pengembangan gagasan yang berkaitan dengan praktik pengadaan di lingkungan kerja.
- 4) Dika Romalia, selaku istri tercinta, atas doa, kesabaran, pengertian, serta dukungan yang tiada henti selama proses perkuliahan dan penyusunan Tesis ini. Terima kasih atas keikhlasan dalam berbagi waktu, tenaga, dan perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini dengan baik. Muhammad Athafariz Sani dan Ibrahim

Argafynda Sani, selaku anak-anak tercinta, yang senantiasa menjadi sumber semangat, inspirasi, dan motivasi bagi penulis untuk terus belajar, bertumbuh, dan memberikan yang terbaik.

5) Reflus Sani dan Dewi Shinta Yaman, selaku orang tua tercinta, atas doa, kasih sayang, nilai-nilai kehidupan, serta dukungan yang tidak pernah berhenti mengiringi setiap langkah penulis. Terima kasih atas fondasi pendidikan, keteladanan, dan semangat yang telah ditanamkan sejak awal sehingga penulis mampu menyelesaikan studi ini. Refsean Sani dan Refita Ruwanda Sani, selaku saudara tercinta, atas dukungan, kebersamaan, serta semangat yang diberikan selama proses penyusunan Tesis ini.

6) Ranni dan Liza, yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membantu melakukan koreksi dan penyempurnaan penulisan Tesis ini, sehingga penyajiannya menjadi lebih baik dan sesuai dengan kaidah akademik.

7) Teman-teman satu angkatan Kelas A Batch 21 Magister Manajemen Universitas Bakrie, atas kebersamaan, dukungan, diskusi, serta semangat yang saling menguatkan selama masa perkuliahan hingga proses penyusunan Tesis ini.

Akhir kata, penulis memohon kepada Tuhan Yang Maha Esa agar membalas segala kebaikan, doa, dan dukungan yang telah diberikan oleh seluruh pihak yang terlibat. Semoga Tesis ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang tata kelola dan pengadaan yang berkelanjutan, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Jakarta, 25 Februari 2026

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan:

Nama : Rafyon Sani
NIM : 2231021002
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Tesis : Penelitian

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive RoyaltyFree Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

STRATEGI INTEGRASI SUBSTANTIF ASPEK SOSIAL ESG DALAM PROSES PENGADAAN BARANG DAN JASA DI PT PERTAMINA EKSPLORASI DAN PRODUKSI

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini, Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmediakan, memformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 25 Februari 2026

Yang menyatakan



(Rafyon Sani)

**STRATEGI INTEGRASI SUBSTANTIF ASPEK SOSIAL ESG DALAM
PROSES PENGADAAN BARANG DAN JASA DI PT PERTAMINA
EKSPLORASI DAN PRODUKSI**

Rafyon Sani

ABSTRAK

Meningkatnya tuntutan terhadap praktik bisnis berkelanjutan mendorong integrasi aspek Environmental, Social, and Governance (ESG) dalam tata kelola perusahaan, termasuk pada fungsi pengadaan. Meskipun sistem e-procurement telah diterapkan untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi, implementasinya masih didominasi pendekatan administratif dan berorientasi biaya, sehingga aspek sosial belum terintegrasi secara substantif dalam proses evaluasi vendor. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara prinsip keberlanjutan dan praktik operasional pengadaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi aktual penerapan aspek sosial ESG dalam e-procurement di PT Pertamina EP, mengidentifikasi kesenjangan implementasi, serta merumuskan model integrasi melalui pengembangan Social Impact Index (SII). Penelitian ini merupakan penelitian terapan dengan pendekatan kualitatif dan strategi studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek sosial dalam pengadaan masih bersifat parsial dan belum memiliki instrumen pengukuran terstruktur. Oleh karena itu, penelitian ini mengembangkan SII sebagai instrumen berbasis indikator dan pembobotan terukur yang dapat diintegrasikan dalam sistem digital evaluasi vendor. Model ini mendukung pengambilan keputusan berbasis data serta memperkuat tata kelola pengadaan yang berkelanjutan.

Kata Kunci: ESG, Aspek Sosial, e-Procurement, Social Impact Index, Sustainable Procurement.

Developing a Substantive Integration Strategy for the Social Dimension of ESG in the Procurement of Goods and Services at PT Pertamina Exploration and Production

Rafyon Sani

ABSTRACT

The increasing demand for sustainable business practices has encouraged the integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) principles into corporate governance, including the procurement function. Although e-procurement systems have been implemented to enhance transparency and efficiency, their application remains largely administrative and cost-oriented, resulting in the social aspect not being substantively integrated into vendor evaluation processes. This condition indicates a gap between sustainability principles and operational procurement practices. This study aims to analyze the current implementation of the social aspect of ESG within the e-procurement system at PT Pertamina EP, identify existing implementation gaps, and develop an integration model through the establishment of a Social Impact Index (SII). This research is applied research using a qualitative approach with a case study strategy. Data were collected through in-depth interviews, document analysis, and observation, and were analyzed using the Miles and Huberman model. The findings indicate that the social aspect in procurement remains partial and lacks a structured measurement instrument. Therefore, this study develops the SII as an indicator-based and weighted assessment tool that can be integrated into the digital vendor evaluation system. The proposed model supports data-driven decision making and strengthens sustainable procurement governance.

Keywords: ESG, Social Aspect, E-Procurement, Social Impact Index, Sustainable Procurement.

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
UNGKAPAN TERIMA KASIH	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat Penelitian.....	14
1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian	15
1.6 Sistematika Penulisan.....	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	18
2.1 Konsep Environmental, Social, and Governance (ESG)	18
2.1.1 Pengertian ESG.....	18
2.1.2 Dimensi-Dimensi ESG	19
2.1.3 Pandangan Teoritis dan Empiris.....	20
2.2 <i>Social License to Operate</i> sebagai Fondasi Keberlanjutan Operasi.....	21
2.2.1 Pengertian dan Konsep <i>Social License to Operate</i>	21
2.2.2 Temuan Empiris <i>Social License to Operate</i> dalam Industri Ekstraktif	21
2.2.3 Hubungan <i>Social License to Operate</i> dengan ESG dan Pengadaan Berkelanjutan.....	22
2.2.4 Relevansi <i>Social License to Operate</i> terhadap Industri Migas	23
2.3 Pengadaan Berkelanjutan (<i>Sustainable Procurement</i>).....	24
2.3.1 Pengertian Pengadaan Berkelanjutan	24
2.3.2 Prinsip dan Dimensi Utama Pengadaan Berkelanjutan.....	26
2.4 <i>E-Procurement</i> dan Transformasi Digital Pengadaan	27
2.4.1 Pengertian dan Konsep <i>E-Procurement</i>	27
2.4.2 Tujuan dan Manfaat <i>E-Procurement</i>	28
2.4.3 <i>E-Procurement</i> dalam Konteks Transformasi Digital	29
2.4.4 Hubungan <i>E-Procurement</i> dengan ESG dan Pengadaan Berkelanjutan.....	30

2.5 Kerangka Regulasi Pengadaan dan ESG di Indonesia.....	30
2.5.1 Regulasi Pengadaan di Indonesia dan Evolusi Prinsip Keberlanjutan.....	30
2.5.2 Penerapan Pengadaan Berkelanjutan dalam Regulasi LKPP.....	31
2.5.3 Regulasi Sektor Hulu Migas: PTK-007 dan Tantangan Implementasi ESG	32
2.5.4 Keterkaitan Regulasi Nasional dan ESG dalam Konteks PT Pertamina EP	34
2.5.5 Kesenjangan Regulasi dan Justifikasi Penelitian.....	36
2.5.6 Posisi Penelitian dalam Kerangka Regulasi	38
2.6 Model Pengukuran Social Impact Index (SII) dalam E-Procurement	39
2.6.1 Latar Belakang Pengembangan Social Impact Index	39
2.6.2 Konsep dan Prinsip Dasar Social Impact Index	40
2.6.3 Struktur dan Dimensi Social Impact Index.....	40
2.6.4 Pendekatan Metodologis Penilaian Social Impact Index	41
2.6.5 Posisi Social Impact Index dalam Pengambilan Keputusan Pengadaan	41
2.6.6 Sintesis Konseptual Social Impact Index	42
2.7 Social Performance dan Social Risk dalam Konteks Pengadaan	42
2.7.1 Social Performance.....	42
2.7.2 Social Risk.....	43
2.8 Research Framework Penelitian	46
BAB III METODE PENELITIAN.....	49
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	49
3.2 Lokasi dan Objek Penelitian.....	49
3.3 Teknik Pengumpulan Data	49
3.3.1 Wawancara Mendalam	50
3.3.2 Studi Dokumentasi.....	50
3.3.3 Observasi Terbatas	50
3.4 Teknik Analisis Data	50
3.5 Pengembangan Social Impact Index (SII)	51
3.5.1 Desain Pengembangan Instrumen.....	51
3.5.2 Tahapan Konstruksi Indikator.....	51
3.5.3 Validitas Instrumen	51
3.6 Keabsahan dan Kredibilitas Data	59
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	60
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	60

4.1.1 Profil Singkat PT Pertamina EP	60
4.1.2 Karakteristik Pengadaan Jasa Berisiko Sosial.....	61
4.1.3 Posisi E-Procurement dalam Tata Kelola Pengadaan.....	61
4.1.4 Profil Informan Penelitian	62
4.2 Kondisi Aktual Penerapan Aspek Sosial ESG dalam Proses Pengadaan PT Pertamina EP.	64
4.3 Pembahasan: Integrasi Aspek Sosial ESG dalam Pengadaan Jasa Berisiko Sosial	68
4.3.1 Dominasi Pendekatan Administratif dalam Penerapan Aspek Sosial ESG	69
4.3.2 Aspek Sosial ESG Belum Menjadi Variabel Strategis dalam Pengambilan Keputusan Pengadaan.....	70
4.3.3 Kesenjangan antara Digitalisasi Pengadaan dan Substansi Pengelolaan Risiko Sosial.....	71
4.3.4 Tahap Pelaksanaan Kontrak sebagai Titik Kritis Risiko Sosial	71
4.3.5 Implikasi Temuan: Kebutuhan Instrumen Integratif Berbasis Risiko Sosial	72
4.4 Faktor Penghambat Integrasi Aspek Sosial ESG dalam Proses Pengadaan	73
4.4.1 Faktor Penghambat pada Tingkat Sistem dan Regulasi.....	73
4.4.2 Faktor Penghambat pada Tingkat Organisasi dan Sumber Daya Manusia	74
4.4.3 Faktor Penghambat pada Tingkat Vendor atau Penyedia Jasa	75
4.4.4 Sintesis Faktor Penghambat dan Implikasinya.....	76
4.5 Perumusan Strategi Integrasi Aspek Sosial ESG dalam Sistem E-Procurement PT Pertamina EP	76
4.5.1 Prinsip Dasar Perumusan Strategi Integrasi Aspek Sosial ESG	77
4.5.2 Social Impact Index (SII) sebagai Instrumen Integrasi Aspek Sosial ESG	79
4.5.3 Integrasi Social Impact Index (SII) dalam Tahapan E-Procurement.....	81
4.5.4 Model Integrasi Social Impact Index (SII) dalam Sistem E-Procurement (Auto-Scoring).....	82
4.5.4.1 Konsep Dasar Integrasi Digital.....	82
4.5.5 Peran E-Procurement dalam Penguatan Tata Kelola Sosial.....	83
4.5.6 Implikasi Strategi terhadap Keberlanjutan Operasi.....	84
4.5.7 Validitas, Reliabilitas, dan Kalibrasi Social Impact Index (SII)	85
4.5.7.1 Validitas Instrumen	85
4.5.7.2 Reliabilitas Instrumen	86
4.5.7.3 Kalibrasi dan Pengembangan Lanjutan	87
4.5.7.4 Implikasi terhadap Akseptabilitas Instrumen.....	87

4.5.7.5 Diagram Alur Validasi & Kalibrasi SII.....	87
4.6 Implikasi Integrasi Aspek Sosial ESG terhadap Social License to Operate dan Keberlanjutan Operasi.....	89
4.7 <i>Governance Readiness</i> dan Komitmen Manajemen untuk Implementasi SII	91
4.7.1 Kesiapan Kebijakan (<i>Policy Readiness</i>)	92
4.7.2 Kesiapan Struktural (<i>Structural Readiness</i>)	92
4.7.3 Kesiapan Sistem dan Digital (<i>System Readiness</i>)	93
4.7.4 Indikator Kesungguhan Manajemen dan Strategi Penguatan	93
4.8 Kebaruan (<i>Novelty</i>) Penelitian	94
4.8.1 Kebaruan Konseptual: Integrasi Social Risk ke Dalam Pengambilan Keputusan Pengadaan	94
4.8.2 Kebaruan Model: Pengembangan Social Impact Index (SII) Berbasis Risiko	95
4.8.3 Kebaruan Digital: Integrasi ESG Sosial dalam Arsitektur E-Procurement	95
4.8.4 Kebaruan Metodologis: Studi Kasus Berbasis Pengembangan Instrumen	96
4.8.5 Kebaruan Kontekstual: Industri Hulu Migas di Indonesia	96
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	98
5.1 Kesimpulan.....	98
5.2 Rekomendasi	99
5.2.1 Rekomendasi Praktis bagi PT Pertamina EP.....	99
5.2.2 Rekomendasi Kebijakan dan Pengembangan Sistem Pengadaan.....	100
5.2.3 Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya.....	101
DAFTAR PUSTAKA.....	102
Lampiran 1. Pedoman Wawancara.....	105
Lampiran 2. Transkrip Interview	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Konseptual Integrasi Social Performance dan Social Risk dalam Pengadaan	46
Gambar 2. Flowchart Research Framework	48
Gambar 3. Struktur Organisasi Pertamina EP	61
Gambar 5. Alur Integrasi dalam E-Procurement	83
Gambar 6. Diagram Alur Validasi dan Kalibrasi Social Impact Index (SII).	88

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbandingan Konseptual Social Performance dan Social Risk dalam Konteks Pengadaan	45
Tabel 2. Matriks Risiko Dasar Pembobotan	55
Tabel 3. x Matriks Risk Score Seluruh Indikator Social Impact Index (SII)	57
Tabel 4. Klasifikasi Kategori Risiko	57
Tabel 5. Bobot Indikator	58
Tabel 7. Profil Informan Penelitian	63
Tabel 8. Ringkasan Temuan Kondisi Aktual Penerapan Aspek Sosial ESG dalam Proses Pengadaan PT Pertamina EP	67
Tabel 9. Skala Penilaian Social Impact Index (SII)	81
Tabel 10. Klasifikasi Risiko Sosial Vendor Berdasarkan SII	81
Tabel 11. Klasifikasi Otomatis Vendor	83