

ESG Menjelang 2027

Dari Kewajiban Pelaporan Menuju Transformasi Bisnis

Oleh: A. Puspo Kuntjoro,
Faculty Member Universitas Prasetiya Mulya



Tanggal 11 September 2015, RobecoSAM merilis hasil tinjauan tahunan Dow Jones Sustainability Indices. Volkswagen Group keluar sebagai Industry Group Leader untuk sektor otomotif, mengungguli tiga puluh dua perusahaan lain, dengan skor 91 dari 100 (Sgcarmart.com, 2015). Tujuh hari sesudahnya, pada 18 September, Environmental Protection Agency di Amerika

Serikat mengumumkan bahwa Volkswagen memasang perangkat lunak yang membuat mesin dieselnnya berperilaku berbeda ketika diuji dibanding ketika dikendarai di jalan. Tanggal 6 Oktober, nama perusahaan itu dicoret dari indeks yang sama (CNBC, 2015).

Seminggu. Itu jarak antara pengakuan sebagai perusahaan otomotif yang paling memperhatikan berkelanjutan sedunia dan terbongkarnya salah satu penipuan lingkungan terbesar dalam sejarah industri.

Sekilas ini terlihat sebagai kegagalan lembaga pemeringkat. Volkswagen berbohong, pemeringkat tertipu, sistem penilaian perlu diperbaiki. Selesai. Tetapi kalau diperhatikan agak lama, ada persoalan yang lebih mendasar dan, sejujurnya, lebih tidak nyaman. Volkswagen tidak memalsukan laporan keberlanjutannya. Perusahaan itu memang punya program lingkungan, target efisiensi, kebijakan pemasok, dan tim pelaporan yang bekerja serius. Persoalannya, semua itu berjalan di jalur yang berbeda dari jalur tempat keputusan teknik dan komersial sesungguhnya diambil. Laporan dan bisnis seperti hidup di dua ruangan yang berdampingan, dengan pintu penghubung yang jarang dibuka.

Dari situlah pertanyaan tulisan ini bermula. Apa gunanya ESG bila ia dikelola sebagai program yang berdiri sendiri, terpisah dari tempat perusahaan benar-benar memutuskan apa yang dibuat, dari mana bahan dibeli, ke mana modal dialirkan, dan bagaimana orang dinilai serta dibayar? Kalau memang tidak cukup, seperti apa bentuk yang lebih memadai?

Jawabannya akan disusun bertahap. Mula-mula kita lihat dari mana istilah ESG datang dan apa yang sebenarnya dijanjikan pada awalnya. Sesudah itu, mengapa ESG menjadi urusan yang sulit ditunda, terutama menjelang 2027 bagi perusahaan Indonesia. Baru kemudian kita masuk ke anatomi *standalone corporate ESG*, titik-titik lemahnya, dan apa yang dimaksud dengan *Integrated ESG Sustainable Corporate Business Development*. Bagian berikutnya membahas langkah perpindahan, hambatan yang hampir pasti muncul, serta apa yang wajar diharapkan dan apa yang sebaiknya tidak. Di ujung tulisan ada tiga contoh perusahaan dan beberapa catatan penutup.

ESG lahir sebagai alat analisis, bukan sebagai program

Banyak orang mengira ESG adalah nama baru untuk tanggung jawab sosial perusahaan. Anggapan itu bisa dimaklumi. Keliru secara historis, tetapi bisa dimaklumi, dan kekeliruannya punya akibat praktis yang panjang. Istilah ini dipopulerkan lewat laporan *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World* yang diterbitkan UN Global Compact pada 2004, setelah Kofi Annan mengirim surat kepada pimpinan lima puluh lima lembaga keuangan besar dan mengajak mereka bekerja sama dengan International Finance Corporation serta pemerintah Swiss (UN Global Compact, 2004). Yang menandatangani laporan itu bukan organisasi lingkungan, melainkan dua puluh lembaga keuangan dari sembilan negara. Argumennya pun bukan argumen moral.

Intinya begini: faktor lingkungan, sosial, dan tata kelola (Environment, Social, Governance: ESG) adalah informasi yang relevan secara finansial, selama ini luput dari model analisis konvensional, dan karena itu memasukkannya akan menghasilkan pasar yang lebih stabil serta keputusan investasi yang lebih baik.

Perhatikan letak gagasannya. ESG lahir sebagai usulan tentang **cara menganalisis perusahaan**, bukan usulan tentang program apa yang sebaiknya dijalankan perusahaan. Dua tahun kemudian gagasan itu memperoleh kendaraan kelembagaan lewat Principles for Responsible Investment. Sejak titik itu ESG bergerak dari meja analisis ke meja manajemen, dan dalam perpindahan tersebut sebagian maknanya tertinggal di jalan.

Akar konseptualnya sendiri lebih tua. Freeman (1984) sudah menempatkan pemangku kepentingan sebagai bagian dari manajemen strategis, bukan sebagai urusan hubungan masyarakat. Elkington (1994) memperkenalkan *triple bottom line* supaya perusahaan mengukur diri pada tiga garis dasar sekaligus (*Profit, People, Planet/3P*). Yang menarik, dua puluh lima tahun berselang, Elkington mengumumkan semacam penarikan produk atas gagasannya sendiri. Ia menulis bahwa *triple bottom line* dimaksudkan sebagai tantangan terhadap kapitalisme, tetapi berakhir sebagai alat akuntansi, yaitu cara menyeimbangkan pertukaran (*trade-off*), bukan cara melakukan sesuatu secara berbeda (Elkington, 2018).

Elkington tampaknya melihat gagasan *triple bottom line* telah dijadikan alat pembenaran diri oleh korporasi. Bukannya memperbaiki proses produksi atau proses bisnisnya sehingga keuntungan perusahaan diperoleh dengan cara yang memperhatikan kesejahteraan masyarakat banyak dan pelestarian lingkungan, korporasi berfokus pada bagaimana mencatat dan melaporkan data *triple bottom line* agar mereka terlihat baik di mata publik. Contoh praktisnya: sebuah perusahaan menghasilkan labar sebanyak 500 miliar rupiah. Tetapi proses bisnisnya menghasilkan limbah yang mencemari lingkungan dan menggunakan air dalam jumlah yang sangat besar. Perusahaan ini akan membuat laporan keberlanjutan di akhir tahun. Supaya laporannya baik, mereka menyumbang 10 miliar rupiah untuk perbaikan sarana kesehatan dan rumah ibadah di sekitar lokasi perusahaan. Kemudian mereka juga membuat program penanaman 50.000 pohon di pinggir kota. Dengan demikian indikator profit people planet dalam laporan keberlanjutan mereka terpenuhi seimbang. Masalahnya di sini: proses produksi atau proses bisnis utama mereka tetap mencemari lingkungan dan mengambil banyak sumber daya air, mereka hanya menambahkan aktivitas sosial dan lingkungan di sekeliling bisnis utama.

Pengakuan semacam itu jarang terjadi. Seorang pencetus konsep manajemen menyatakan bahwa konsepnya dipakai secara luas justru dengan cara yang menjinakkannya. Kalau boleh menarik benang merah, apa yang menimpa *triple bottom line* juga menimpa ESG: sebuah cara berpikir tentang risiko dan nilai berubah menjadi seperangkat kegiatan yang bisa didelegasikan.

Mengapa ESG menjadi urusan yang sulit ditunda

Alasan untuk serius pada ESG datang dari beberapa arah. Masing-masing arah memiliki kekuatannya berbeda-beda, dan sebaiknya tidak dicampuradukkan.

Arah pertama, regulasi, dan inilah yang paling konkret bagi perusahaan Indonesia. Otoritas Jasa Keuangan sudah mewajibkan laporan keberlanjutan sejak POJK Nomor 51/POJK.03/2017, diperinci lewat SEOJK Nomor 16/SEOJK.04/2021. Selama bertahun-tahun kewajiban itu tidak disertai standar pengungkapan yang baku, sehingga perusahaan bebas memilih kerangka rujukan. Keadaan tersebut berubah. Pada 1 Juli 2025, Dewan Standar Keberlanjutan Ikatan Akuntan Indonesia mengesahkan PSPK 1 tentang persyaratan umum pengungkapan dan PSPK 2 tentang pengungkapan terkait iklim, yang mengadopsi IFRS S1 dan IFRS S2, dan keduanya berlaku efektif untuk periode pelaporan yang dimulai pada atau setelah 1 Januari 2027 (Ikatan Akuntan Indonesia, 2025a). Standar itu diluncurkan bersama OJK, Bank Indonesia, dan Kementerian Keuangan pada 11 Agustus 2025, dan OJK menyatakan tengah mengkaji revisi POJK 51 agar sejalan (Ikatan Akuntan Indonesia, 2025b).

Bagi emiten dan perusahaan publik di Indonesia, artinya tenggatnya bukan lagi wacana. Laporan untuk tahun buku 2027 yang terbit pada 2028 akan disusun dengan logika yang berbeda: empat pilar tata kelola, strategi, manajemen risiko, serta metrik dan target; pengungkapan yang terhubung dengan laporan keuangan; dan angka yang bisa ditelusuri asal-usulnya. Perusahaan yang selama ini menyusun laporan keberlanjutan sebagai dokumen naratif akan merasakan bedanya pada bulan-bulan pertama.

Gerakan serupa berlangsung di banyak yurisdiksi. Per 1 Januari 2026, dua puluh satu yurisdiksi telah mengadopsi standar ISSB, ada yang sukarela ada yang wajib, dan sekitar enam belas lainnya sedang menyiapkan langkah yang sama (S&P Global, 2026). Arah kedua datang dari pasar modal dan bukti empiris. Friede, Busch, dan Bassen (2015) menggabungkan temuan sekitar 2.200 studi dan menemukan bahwa kira-kira sembilan puluh persen di antaranya melaporkan hubungan yang tidak negatif antara ESG dan kinerja keuangan perusahaan, dengan mayoritas melaporkan hubungan positif. Angka ini sering dikutip, kadang terlalu bersemangat. Yang lebih berguna sebagai pegangan manajemen justru temuan Khan, Serafeim, dan Yoon (2016): perusahaan dengan nilai baik pada isu keberlanjutan yang bersifat **material atau penting bagi industrinya** mengungguli perusahaan dengan nilai buruk pada isu yang sama, sementara nilai baik pada isu yang tidak material tidak menghasilkan keunggulan yang berarti.

Dibaca pelan-pelan, temuan kedua itu sebetulnya kritik yang cukup keras terhadap cara banyak perusahaan bekerja. Ia mengatakan bahwa berbuat baik pada perkara yang salah tidak berbayar. Perusahaan tambang yang rajin menanam pohon di halaman kantor tetapi lalai pada pengelolaan air asam tambang sedang mengumpulkan poin di kolom yang tidak dihitung.

Arah ketiga adalah risiko fisik dan sosial, yang tidak menunggu keputusan siapa pun. Banjir, kekeringan, gangguan rantai pasok, sengketa lahan, protes komunitas. Semua

itu tidak memeriksa lebih dulu apakah perusahaan sudah menerbitkan laporan keberlanjutan tahun ini.

Ada arah keempat yang khas bagi eksportir Indonesia dan sering luput dari pembicaraan umum tentang ESG, yaitu **syarat akses pasar**. Regulasi Uni Eropa tentang produk bebas deforestasi, Regulation (EU) 2023/1115 atau yang lebih dikenal sebagai EUDR, mensyaratkan pelaku usaha membuktikan bahwa tujuh komoditas (antara lain sawit, kopi, kakao, karet, dan kayu) beserta produk turunannya tidak berasal dari lahan yang mengalami deforestasi setelah 31 Desember 2020, lengkap dengan data geolokasi. Penerapannya sudah dua kali diundur. Melalui Regulation (EU) 2025/2650 yang terbit Desember 2025, kewajiban utama berlaku pada 30 Desember 2026 bagi pelaku usaha besar dan menengah, serta 30 Juni 2027 bagi usaha mikro dan kecil (European Commission, 2026).

Bagi ribuan pemasok di Sumatra, Kalimantan, dan Sulawesi, ketentuan itu berarti sesuatu yang sangat konkret: tanpa koordinat kebun dan jejak pasok yang dapat ditelusuri, produk tidak akan diterima. Pada titik ini ESG bukan lagi perkara citra atau kepatuhan formal, melainkan perkara apakah kontainer bisa dibongkar di pelabuhan tujuan. Dan urusan seperti itu tidak mungkin diselesaikan oleh divisi keberlanjutan, karena yang diperlukan adalah sistem pembelian, basis data pemasok, dan kemampuan lapangan.

Kesimpulan sementara cukup jelas. Ada alasan regulatif, alasan finansial, dan alasan operasional untuk menganggap ESG serius. Yang belum jelas adalah apakah bentuk kelembagaan yang dipakai kebanyakan perusahaan hari ini sanggup menjawab ketiganya sekaligus.

Anatomi ESG yang berdiri sendiri

Apa sebenarnya yang dimaksud dengan *standalone corporate ESG*? Istilahnya jarang didefinisikan secara resmi, jadi lebih aman kalau kita rumuskan dari cirinya di lapangan.

Ciri pertama, **pemisahan organisasi**. Ada unit tersendiri, sering bernama Divisi Keberlanjutan atau Departemen ESG, isinya tiga sampai sepuluh orang, melapor ke direktur korporat atau bahkan ke sekretaris perusahaan. Unit ini punya keahlian yang nyata. Yang tidak dipunyainya adalah kendali atas keputusan operasional mana pun.

Ciri kedua, **pemisahan anggaran**. Kegiatan keberlanjutan didanai dari pos yang terpisah dari belanja modal utama. Konsekuensinya halus tetapi menentukan: begitu laba tertekan, pos itu termasuk yang paling mudah dipotong, sebab memotongnya tidak menghentikan produksi.

Ciri ketiga, **pemisahan kalender**. Bagian keberlanjutan bekerja dalam siklus pelaporan tahunan yang memuncak menjelang tenggat penyampaian laporan. Sementara itu keputusan yang benar-benar menentukan jejak lingkungan perusahaan, seperti memperpanjang umur pabrik, memilih pemasok, atau mengunci kontrak bahan

baku lima tahun, diambil dalam siklus lain, pada rapat lain, dengan orang lain di ruangan.

Ciri keempat, **pemisahan bahasa**. Divisi keberlanjutan berbicara dengan kosakata GRI, materialitas, dan pemangku kepentingan. Divisi keuangan berbicara dengan kosakata IRR, *payback period*, dan EBITDA. Keduanya bisa duduk dalam rapat yang sama selama dua jam tanpa pernah benar-benar membicarakan hal yang sama.

Ciri kelima, dan menurut saya yang paling menentukan, adalah **pemisahan akuntabilitas**. Ketika target emisi tidak tercapai, siapa yang menanggung akibatnya? Di sebagian besar perusahaan, jawabannya kepala divisi keberlanjutan, yaitu orang yang justru paling tidak berdaya mengubah penyebabnya. Sementara itu direktur operasi yang memutuskan menunda peremajaan boiler sama sekali tidak merasa sedang melakukan sesuatu yang berkaitan dengan keberlanjutan. Ia hanya menunda satu belanja modal, seperti yang ia lakukan setiap tahun terhadap puluhan pos lain. Selama akuntabilitas dan kewenangan berada pada dua orang yang berbeda, target tidak akan bekerja sebagai target. Ia bekerja sebagai harapan.

Porter dan Kramer (2006) sudah memberi nama untuk gejala ini jauh sebelum ESG populer. Mereka membedakan tanggung jawab sosial yang bersifat responsif, yakni memenuhi harapan, mengurangi kerusakan, berderma, dari yang bersifat strategis, yaitu yang mengubah rantai nilai dan posisi bersaing. Yang responsif tidak salah. Ia hanya tidak mengubah apa pun dalam cara perusahaan menghasilkan uang.

Perlu ditegaskan juga bahwa ESG yang berdiri sendiri bukan hasil kemalasan. Sering justru sebaliknya. Bentuk itu lahir karena perusahaan menghadapi kewajiban baru yang mendesak, tidak punya kapasitas internal, lalu mengambil jalan paling rasional yang tersedia: membentuk unit khusus, menyewa konsultan, menyelesaikan kewajiban. Untuk tahap awal, langkah tersebut masuk akal. Persoalan baru muncul ketika bentuk yang sifatnya sementara itu bertahan sepuluh tahun.

Potret praktik hari ini

Seberapa umum keadaan tadi? Data pelaporan memberi gambaran yang menarik justru karena angka-angkanya bagus.

KPMG (2024) meninjau laporan dari 5.800 perusahaan di 58 negara. Sembilan puluh enam persen dari 250 perusahaan terbesar dunia melaporkan kinerja keberlanjutan, angka yang praktis tidak berubah sejak 2020. Untuk kelompok seratus perusahaan terbesar di masing-masing negara, angkanya tujuh puluh sembilan persen. Sekitar setengah dari perusahaan terbesar sudah memakai materialitas ganda. Artinya, sekitar separuh perusahaan besar sudah menilai keberlanjutan dari dua arah sekaligus: 1) bagaimana isu lingkungan dan sosial memengaruhi bisnis perusahaan, misalnya perubahan iklim menaikkan biaya produksi dan 2) bagaimana kegiatan perusahaan memengaruhi lingkungan dan masyarakat, misalnya operasi perusahaan menghasilkan emisi atau memengaruhi komunitas sekitar. *Assurance* independen (pemeriksaan oleh pihak ketiga yang independen) mencapai enam puluh sembilan persen pada kelompok

G250 dan lima puluh empat persen pada kelompok N100 (Global Reporting Initiative, 2024).

Angka-angka itu menunjukkan pelaporan sudah menjadi praktik normal. Tetapi pelaporan adalah keluaran, bukan perilaku. Sebuah perusahaan bisa saja melaporkan intensitas emisinya dengan sangat cermat selama sepuluh tahun berturut-turut sambil terus menambah kapasitas produksi yang paling boros energi, dan tidak satu pun angka dalam laporan itu keliru.

Di sinilah muncul persoalan yang layak direnungkan. Ketika kepatuhan pelaporan sudah hampir universal, kemampuan membedakan perusahaan justru menurun. Kalau semua melapor, laporan berhenti menjadi sinyal.

Keadaan bertambah rumit karena penilaian pihak ketiga pun tidak sepakat. Berg, Kölbel, dan Rigobon (2022) membandingkan peringkat ESG dari enam lembaga besar dan menemukan korelasi rata-rata hanya 0,54, dengan rentang 0,38 sampai 0,71. Sebagai pembanding, korelasi antarlembaga untuk peringkat kredit biasanya jauh di atas 0,9. Penyebab terbesar perbedaan itu ternyata bukan bobot yang dipilih, melainkan pengukuran, sebesar lima puluh enam persen, disusul perbedaan cakupan sebesar tiga puluh delapan persen. Dengan kata lain, enam lembaga bisa mengukur hal yang secara nominal sama dan memperoleh hasil yang berlainan.

Bagi manajemen, temuan tersebut punya implikasi yang jarang disebut orang: mengejar skor bukan strategi yang bisa diandalkan, sebab tidak ada satu skor yang perlu dikejar. Mengelola isu yang benar-benar material bagi bisnis jauh lebih tahan uji, dan kebetulan itu pula yang berkorelasi dengan kinerja menurut Khan dan rekan-rekannya (2016).

Empat titik lemah yang sulit ditutupi

Dari uraian di atas bisa disusun empat kelemahan struktural ESG yang berdiri sendiri. Keempatnya bukan kelemahan pelaksanaan yang bisa diperbaiki dengan bekerja lebih keras. Keempatnya melekat pada bentuknya.

Pertama, laporan bisa benar sementara bisnisnya salah. Kasus Volkswagen di awal tulisan ini adalah bentuk ekstremnya, tetapi versi yang lebih lunak jauh lebih umum. Laporan mencatat apa yang diukur. Ia tidak mencatat keputusan yang tidak pernah dibawa ke meja keberlanjutan. Karena unit ESG tidak hadir dalam rapat investasi, tidak ada mekanisme yang membuat kontradiksi antara target dan belanja modal terlihat oleh siapa pun.

Di Indonesia, kesenjangan ini tampak jelas pada sektor perbankan. Meski skor ESG tiga belas bank nasional dilaporkan meningkat secara administratif, investigasi lapangan oleh IWGFF mendeteksi praktik greenwashing: dana kredit bank-bank tersebut nyatanya tetap mengalir deras ke proyek ekstraktif perusak lingkungan di Jambi, Gorontalo, dan Kalimantan Timur (Ayuningtyas, 2025).

Kedua, materialitas mudah salah alamat. Ketika keberlanjutan diurus unit terpisah, isu yang dipilih cenderung isu yang bisa dikerjakan unit itu sendiri: efisiensi

kantor, program sosial, pelatihan, penghijauan. Isu yang benar-benar material biasanya berada di jantung operasi, di luar jangkauan unit tersebut. Hasilnya portofolio kegiatan yang rapi, dapat dilaporkan, dan tidak menyentuh sumber risiko terbesar. Khan, Serafeim, dan Yoon (2016) memberi dasar empiris bagi kecurigaan ini.

Ketiga, keberlanjutan bergantung pada orang, bukan pada struktur. Emmanuel Faber membawa Danone menjadi perusahaan besar pertama di Prancis yang mengadopsi status *entreprise à mission* (perusahaan dengan misi sosial dan lingkungan yang mengikat secara hukum di samping mencari keuntungan) pada 2020. Ini disetujui pemegang saham dengan suara yang hampir bulat. Ia bahkan memperkenalkan indikator laba per saham yang disesuaikan dengan karbon (sebuah metrik yang memaksa aspek lingkungan masuk langsung ke dalam perhitungan keuntungan pemegang saham). Pada 15 Maret 2021, setelah tekanan dari dua pemegang saham aktivis yang bersama-sama menguasai kurang dari enam persen saham, Faber dilepas dari jabatannya sebagai ketua sekaligus direktur utama (Food Dive, 2021). Alasan yang mereka ajukan bukan soal keberlanjutan, melainkan kinerja operasional dan pilihan alokasi modal yang membuat Danone tertinggal dalam persaingan bisnis dengan para kompetitornya.

Kasus ini kerap diceritakan sebagai kekalahan pemangku kepentingan dari pemegang saham. Menurut hemat penulis, pembacaan itu terlalu cepat. Yang lebih tepat kiranya, Danone memperlihatkan bahwa perubahan status hukum dan retorika kepemimpinan tidak cukup bila kinerja usaha inti (performa bisnis) tertinggal dari pesaing. Johnstone-Louis dan Love (2021) merumuskannya dengan tajam: dalam perubahan sistem tidak ada pahlawan tunggal. Keberlanjutan yang bertumpu pada seorang direktur utama akan berumur sepanjang masa jabatannya.

Keempat, komitmen mudah dibatalkan ketika angin berubah. Unilever adalah contoh yang paling sering dipakai untuk membuktikan bahwa keberlanjutan itu menguntungkan. Perusahaan tersebut melaporkan bahwa pada 2018 dua puluh delapan *Sustainable Living Brands*-nya tumbuh enam puluh sembilan persen lebih cepat daripada bagian bisnis lainnya dan menyumbang tujuh puluh lima persen pertumbuhan perusahaan (Unilever, 2019). Angkanya memang mengesankan. Hanya saja itu klasifikasi dan perhitungan perusahaan sendiri, bukan hasil pengujian independen, dan merek-merek yang masuk daftar tersebut kebetulan juga merek-merek terbesar Unilever.

Yang terjadi sesudahnya lebih berbicara daripada angkanya. Pada 2024, di bawah direktur utama Hein Schumacher, Unilever mengurangi atau melunakkan sejumlah komitmen lingkungan dan sosialnya, dan menyerahkan penentuan metrik kepada masing-masing divisi (Bloomberg, 2024). Sebagian pengamat menilai langkah itu kemunduran. Sebagian lain menilainya kejujuran yang tertunda, sebab target jangka sangat panjang tanpa akuntabilitas antara memang mudah diucapkan (Trellis, 2024). Dua penilaian tadi bisa sama-sama benar. Keduanya toh menunjuk ke arah yang sama: komitmen yang tidak melekat pada model bisnis akan diperlakukan sebagai janji, dan janji selalu bisa direvisi.

Apa yang dimaksud dengan *Integrated ESG Sustainable Corporate Business Development*

Setelah kelemahan-kelemahan tadi dipetakan, barulah masuk akal membicarakan alternatifnya. Istilah *Integrated ESG Sustainable Corporate Business Development* terdengar panjang, jadi lebih baik dibongkar satu per satu daripada ditelan utuh.

Integrated berarti pertimbangan lingkungan, sosial, dan tata kelola masuk ke dalam proses tempat keputusan sungguh-sungguh diambil, yaitu persetujuan investasi, penetapan harga, desain produk, pemilihan pemasok, penilaian kinerja, dan bukan cuma masuk ke dokumen yang menjelaskan keputusan itu setelah semuanya terjadi. Ukuran sederhananya begini: seandainya unit keberlanjutan dibubarkan besok pagi, apakah ada keputusan bisnis yang akan berubah? Kalau tidak ada, integrasinya belum terjadi.

Sustainable di sini punya dua arti yang sengaja ditumpuk. Arti pertama menyangkut dampak, yakni perusahaan tidak menggerus dasar sumber daya, kepercayaan, dan izin sosial yang menjadi syarat keberadaannya. Arti kedua menyangkut ketahanan komitmen itu sendiri: apakah ia bertahan ketika harga komoditas jatuh, ketika direktur utama berganti, dan ketika tekanan politik berubah arah.

Corporate Business Development adalah bagian yang paling sering diabaikan, padahal justru di situ letak perbedaannya. Frasa tersebut menempatkan keberlanjutan bukan sebagai biaya kepatuhan melainkan sebagai bahan pengembangan usaha: lini pendapatan baru, pasar baru, penghematan biaya struktural, akses pembiayaan, dan hubungan jangka panjang dengan pemasok serta komunitas.

Perbedaan antara kedua pendekatan itu dapat diringkas sebagai berikut.

Dimensi	ESG yang berdiri sendiri	ESG yang terintegrasi
Letak dalam organisasi	Unit tersendiri	Melekat pada lini bisnis dan fungsi keuangan
Pemilik masalah	Kepala divisi keberlanjutan	Direksi dan pemimpin unit usaha
Sumber anggaran	Pos terpisah, mudah dipotong	Bagian dari belanja modal dan operasional
Pemicu utama	Tenggat pelaporan	Keputusan investasi dan pengembangan produk
Ukuran keberhasilan	Laporan terbit, skor naik	Perubahan pada biaya, risiko, pendapatan
Hubungan dengan keuangan	Terpisah	Terhubung, satu sumber data
Ketahanan	Bergantung pada tokoh	Bergantung pada sistem dan insentif

Landasan konseptualnya sebenarnya sudah lama tersedia. Porter dan Kramer (2011) mengusulkan gagasan nilai bersama, yaitu kebijakan dan praktik yang meningkatkan daya saing sekaligus memperbaiki kondisi sosial di tempat perusahaan beroperasi (menciptakan nilai bersama/*creating shared value/CSV*). Gagasan itu berpengaruh besar, dan justru karena itu perlu dikaji secara kritis. Crane, Palazzo, Spence, dan

Matten (2014) menunjukkan empat kelemahannya: (1) gagasan tersebut tidak sepenuhnya baru, (2) mengabaikan ketegangan yang melekat dalam bisnis yang bertanggung jawab, (3) naif tentang kepatuhan perusahaan, dan (4) memakai pemahaman yang dangkal tentang peran korporasi dalam masyarakat.

Kritik itu layak didengarkan, terutama poin kedua. Tidak semua perkara keberlanjutan selalu bisa menghasilkan situasi yang menguntungkan semua pihak (*win-win solution*). Menutup unit usaha yang menguntungkan tetapi kotor (misalnya mencemarkan lingkungan) adalah kerugian nyata bagi sebagian pihak (di antaranya pebisnis dan karyawan), dan tidak ada gunanya berpura-pura sebaliknya. Integrasi yang jujur berarti mengakui ada biaya yang harus ditanggung, harga yang harus dibayar, pengurbanan yang harus dilakukan demi keberlanjutan dan lalu memutuskan secara sadar, bukan menyembunyikannya di balik bahasa sinergi.

Karena istilah ini gampang dipakai secara longgar, ada baiknya disebutkan pula apa yang **bukan** integrasi. Integrasi bukan penggabungan dokumen. Menerbitkan laporan tahunan dan laporan keberlanjutan dalam satu jilid memang membantu pembaca, tetapi menyatukan dua dokumen tidak dengan sendirinya menyatukan dua proses pengambilan keputusan. Cukup banyak perusahaan yang sudah menerbitkan *integrated report* bertahun-tahun sementara rapat investasinya berjalan persis seperti dulu.

Integrasi juga bukan pembubaran unit keberlanjutan. Keahlian teknis tetap diperlukan, bahkan makin diperlukan ketika standar menjadi lebih ketat. Yang berubah bukan keberadaan unit tersebut, melainkan perannya: dari pelaksana program menjadi perancang sistem, penjaga mutu data, dan mitra bagi lini bisnis. Membubarkan unit tanpa memindahkan kapasitasnya hanya akan menghasilkan kekosongan.

Bukan pula penambahan indikator ESG ke dalam laporan manajemen bulanan. Menaruh grafik emisi di halaman kelima belas presentasi direksi memberi kesan kemajuan, tetapi selama tidak ada keputusan yang bergantung pada grafik itu, itu sekadar dekorasi yang lebih mahal.

Terakhir, integrasi bukan jaminan bahwa perusahaan menjadi baik. Sebuah perusahaan bisa saja mengintegrasikan pertimbangan ESG ke dalam keputusannya secara sangat cermat, lalu memutuskan tetap melanjutkan operasi yang merusak karena secara hitungan bisnis hal itu masih menguntungkan setelah semua biaya diperhitungkan. Integrasi membuat pertukaran (*trade-off*) antara keuntungan dan keberlanjutan menjadi kelihatan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan kata lain, integrasi ESG tidak menghapus pilihan sulit; integrasi tersebut hanya membuat pilihan-pilihan itu lebih terlihat dan lebih dapat dipertanggungjawabkan.

Menariknya, standar akuntansi kini bergerak ke arah yang sama. PSPK 1 mensyaratkan pengungkapan yang **terhubung**, artinya informasi keberlanjutan harus berkaitan dengan informasi keuangan dalam satu kesatuan pelaporan (Ikatan Akuntan Indonesia, 2025). Persyaratan yang kedengarannya teknis ini punya konsekuensi organisatoris yang besar. Sulit menghasilkan pengungkapan yang terhubung dari organisasi yang tidak terhubung.

Bagaimana peralihan itu dilakukan

Bagian ini yang paling sering ditanyakan dan paling mudah disalahpahami. Tidak ada urutan baku yang berlaku bagi semua perusahaan. Yang ada beberapa peralihan itu, berdasarkan pengalaman perusahaan yang berhasil maupun yang gagal, sulit dilewati.

Menetapkan materialitas yang jujur, bukan materialitas yang nyaman. Titik mulanya satu pertanyaan: isu apa yang, bila memburuk, benar-benar merusak arus kas dan izin usaha kita dalam lima sampai sepuluh tahun? Bagi pabrik semen, jawabannya kemungkinan besar bukan program beasiswa, tetapi misalnya pengambilan batu kapur dan kerusakan biodiversitas. Materialitas ganda yang diminta kerangka Eropa, dan semangat yang sama dalam PSPK, menuntut dua arah pandang sekaligus: bagaimana isu keberlanjutan memengaruhi perusahaan, dan bagaimana perusahaan memengaruhi lingkungan serta masyarakat. Uji kejujurannya sederhana. Bila hasil penilaian materialitas tahun ini sama persis dengan tahun lalu, dan tidak ada satu pun isu yang membuat direksi tidak nyaman, penilaian itu besar kemungkinan belum benar-benar dilakukan.

Memasukkan isu material ke dalam gerbang keputusan investasi. Inilah langkah yang paling menentukan sekaligus paling sering dilewati. Selama proposal belanja modal dinilai hanya dengan IRR dan *payback*, semua pernyataan tentang keberlanjutan akan kalah pada detik keputusan diambil. Perusahaan yang serius mengubah formulir dan kriteria persetujuannya: menambahkan harga karbon internal, mensyaratkan analisis skenario iklim untuk aset berumur panjang, meminta perhitungan biaya sosial dan lingkungan yang dapat diperiksa. Perubahan seperti ini tidak menuntut kampanye besar. Perubahan tersebut menuntut revisi satu templat dan satu prosedur, dan justru karena kecil itulah ia sering diremehkan.

Mengubah tata kelola dan insentif. Dewan komisaris dan direksi perlu punya agenda keberlanjutan yang tetap, dengan data yang sama mutunya dengan data keuangan. Sebagian perusahaan mengaitkan remunerasi dengan indikator ESG. Masuk akal, tetapi perlu kehati-hatian: kalau indikator yang dipilih mudah dicapai, hasilnya bukan perubahan perilaku melainkan tambahan bonus. Dua indikator yang sulit dan benar-benar material lebih berguna daripada sepuluh indikator yang sekadar enak dipandang.

Membangun satu sumber data. Menjelang berlakunya PSPK pada 2027, dan mengingat *assurance* independen makin lazim, data keberlanjutan harus diperlakukan seperti data keuangan: ada pemilik data, ada definisi tertulis, ada jejak audit, ada rekonsiliasi. Banyak perusahaan menemukan pada tahap ini bahwa angka konsumsi listrik yang selama ini dilaporkan ternyata berasal dari rekapitulasi manual seorang staf, dengan lembar kerja yang tidak pernah diverifikasi siapa pun. Menemukan hal semacam itu pada 2026 jauh lebih baik daripada menemukannya saat auditor bertanya pada 2028.

Menarik rantai pasok ke dalam lingkup. Bagi sebagian besar perusahaan manufaktur dan barang konsumsi, mayoritas emisi dan sebagian besar risiko sosial

berada di luar pagar pabrik. Emisi Scope 3 (emisi yang tidak langsung dari fasilitas perusahaan) sulit diukur dan lebih sulit lagi dikendalikan. Akant tetapi, mengabaikannya berarti perusahaan hanya mengelola sebagian kecil dari masalah dan membiarkan masalah yang lebih besar. Langkah awal yang wajar bukan mengukur semuanya sekaligus, melainkan memilih sepuluh sampai dua puluh pemasok terbesar dan mulai dari sana.

Memindahkan keberlanjutan ke sisi pendapatan. Selama ESG hanya muncul sebagai biaya dan risiko, dukungan internal akan selalu rapuh. Perusahaan yang berhasil biasanya menemukan setidaknya satu lini pendapatan yang memang tumbuh karena agenda keberlanjutan: produk dengan jejak karbon lebih rendah, jasa efisiensi bagi pelanggan, bahan daur ulang, atau akses ke pasar ekspor yang mensyaratkan sertifikasi tertentu.

Menempatkan pelaporan di urutan terakhir. Ini kebalikan dari urutan yang lazim. Dalam pendekatan yang berdiri sendiri, laporan adalah tujuan, dan segala sesuatu dikerjakan untuk mengisinya. Dalam pendekatan yang terintegrasi, laporan adalah akibat: ia mencatat apa yang sudah terjadi dalam keputusan bisnis. Perbedaan urutan ini terdengar sepele, tetapi ini mengubah siapa yang bertanggung jawab atas isinya.

Satu catatan soal waktu. Godaan terbesar dalam program semacam ini adalah menjalankan semua langkah sekaligus, biasanya lewat proyek transformasi besar dengan konsultan, lokakarya, dan peta jalan lima tahun yang dicetak berwarna. Pengalaman banyak perusahaan menunjukkan pendekatan itu rapuh, sebab hal ini menuntut perhatian direksi dalam kadar yang tidak realistis dan kehilangan momentum begitu muncul krisis lain yang lebih mendesak.

Cara yang lebih bertahan biasanya lebih sederhana, dan diakui saja, kurang mengesankan. Pilih satu unit usaha atau satu kategori produk. Jalankan seluruh rangkaian di situ: penentuan materialitas (isu prioritas/isu penting), kriteria investasi, data, pemasok, indikator kinerja. Biarkan hasilnya, baik maupun buruk, menjadi bahan pembicaraan di dalam perusahaan sendiri. Argumen yang dibawa kepala pabrik yang berhasil menurunkan biaya energi jauh lebih meyakinkan bagi rekan-rekannya daripada paparan konsultan mana pun. Sesudah itu barulah perluasan dilakukan, dan biasanya tahap perluasan berjalan lebih cepat daripada tahap pertama.

Hambatan yang hampir pasti muncul

Tidak jujur rasanya menyajikan daftar langkah di atas tanpa daftar hambatannya. Sebagian hambatan itu berat, dan tidak semuanya bisa diselesaikan perusahaan sendirian.

Tekanan jangka pendek. Graham, Harvey, dan Rajgopal (2005) mensurvei lebih dari empat ratus eksekutif keuangan dan menemukan bahwa tujuh puluh delapan persen bersedia mengorbankan nilai ekonomi jangka panjang demi laba yang lebih stabil serta mudah diprediksi, dan lima puluh lima persen akan menunda proyek dengan nilai bersih sekarang yang jelas positif bila proyek itu membuat laba kuartal

berjalan meleset dari konsensus analis. Data tersebut berumur dua dekade dan berasal dari pasar Amerika. Meski begitu, belum ada alasan kuat untuk mengira tekanannya melemah. Menghadapi hal ini, menyerahkan tanggung jawab jangka panjang kepada dewan komisaris dan penetapan target-target antara yang bertahap dan mengikat lebih berguna daripada imbauan untuk berpikir jangka panjang kepada para eksekutif.

Data yang belum ada. Banyak perusahaan Indonesia belum memiliki data dasar yang memadai, khususnya untuk Scope 3, limbah, dan air pada tingkat unit. Membangunnya memakan dua sampai tiga siklus pelaporan. Karena itu, memulai pada 2026 untuk kewajiban 2027 sudah termasuk terlambat, walaupun belum terlalu terlambat.

Biaya dan kapasitas. *Assurance*, sistem data, dan tenaga ahli tidak murah. Bagi perusahaan menengah, beban ini nyata dan tidak bisa diremehkan. Jalan keluarnya biasanya bukan menunda, melainkan mempersempit: fokus pada isu material, tunda kemewahan pelaporan, dan memanfaatkan tenaga yang sudah ada di bagian keuangan dan operasi.

Ketidakpastian regulasi. Hambatan ini yang paling melelahkan, karena berada di luar kendali. Uni Eropa mengesahkan Corporate Sustainability Reporting Directive dengan ambisi besar, lalu pada Februari 2025 mengusulkan penyederhanaan, dan setelah setahun perundingan yang penuh ketegangan politik, Direktif Omnibus disahkan Dewan Uni Eropa pada 24 Februari 2026 dan berlaku 18 Maret 2026. Ambang batasnya dinaikkan menjadi perusahaan dengan lebih dari seribu pekerja dan omzet neto di atas 450 juta euro; perusahaan menengah yang tercatat di bursa dikeluarkan sepenuhnya dari lingkup; dan kewajiban menyusun rencana transisi yang selaras dengan Perjanjian Paris dihapus (Council of the European Union, 2026; PwC, 2026).

Bagi perusahaan yang telanjur membangun sistem, perubahan itu terasa seperti dihukum karena bergerak lebih dulu. Ada cara lain membacanya. Yang dilonggarkan adalah **kewajiban melapor**, bukan risiko bisnis yang mendasarinya. Bank tetap menanyakan data risiko iklim sebelum mencairkan kredit, pembeli di Eropa tetap meminta data dari pemasoknya di Asia, dan risiko seperti banjir, kekeringan, atau gangguan rantai pasok tetap terjadi apa pun isi peraturannya. Perusahaan yang membangun kapabilitasnya karena alasan bisnis akan tetap memerlukannya. Yang membangunnya semata karena kewajiban akan merasa telah membuang uang. Perbedaan reaksi terhadap Omnibus, dengan sendirinya, adalah alat diagnosis yang lumayan baik untuk mengetahui perusahaan mana yang benar-benar terintegrasi.

Ketakutan dituduh *greenwashing*. Gejala ini bahkan punya nama sendiri. South Pole (2022) mensurvei lebih dari 1.200 perusahaan besar yang memiliki target nol emisi bersih dan menemukan sekitar dua puluh tiga persen memutuskan tidak mempublikasikan target ilmiah mereka di luar yang diwajibkan. Praktik itu disebut *greenhushing*: sudah hijau, lalu diam. Motifnya bisa dipahami, sebab kritik terhadap klaim lingkungan memang tajam. Namun akibatnya tetap merugikan, karena target yang tidak diketahui publik tidak bisa diperiksa dan tidak bisa saling dipelajari antarindustri.

Politik internal. Hambatan yang satu ini jarang ditulis dalam kerangka kerja mana pun, padahal sering paling menentukan. Integrasi berarti memindahkan sebagian kewenangan dari unit yang selama ini memegangnya. Kepala divisi keberlanjutan bisa kehilangan wilayah yang sudah dibangunnya bertahun-tahun. Kepala unit usaha memperoleh tanggung jawab tambahan yang sama sekali tidak ia minta. Tanpa penanganan yang sabar, proyek integrasi berubah menjadi sengketa struktur organisasi.

Apa yang wajar diharapkan, dan apa yang tidak dijanjikan

Bagian tentang manfaat biasanya ditulis dengan nada paling optimistis dalam artikel semacam ini. Ada baiknya kita menahan diri sedikit.

Manfaat yang paling dapat dipertanggungjawabkan adalah **akses dan seberapa besar pembiayaan**. Bank dan investor makin sering meminta data risiko iklim, dan sejumlah instrumen pembiayaan mensyaratkan informasi perusahaan dilaporkan dengan aturan, format, definisi, dan ukuran yang baku. Perusahaan yang siap secara data akan lebih mudah, dan sering lebih murah, memperoleh modal.

Manfaat kedua, **ketahanan operasional**. Perusahaan yang memetakan risiko air, energi, dan sosialnya secara serius lebih jarang terkejut. Manfaat seperti ini tidak akan tampak di laporan laba rugi, sebab bentuknya adalah kerugian yang tidak terjadi. Manfaat ketiga adalah **kualitas keputusan**. Begitu biaya karbon internal masuk ke dalam evaluasi proyek, peringkat proyek berubah, dan yang ikut berubah adalah bauran aset perusahaan untuk dua puluh tahun ke depan.

Manfaat keempat adalah yang paling sering disebut dan paling sulit diukur. Manfaat itu adalah **kepercayaan**, baik dari regulator, komunitas, pelanggan, maupun calon karyawan.

Akan tetapi, beberapa hal sebaiknya tidak dijanjikan. Integrasi ESG tidak menjamin harga saham naik. Integrasi tidak melindungi perusahaan dari siklus komoditas dan tidak membuat perusahaan kebal dari tuduhan. Integritas juga tidak menghapus pertukaran yang nyata antara laba jangka pendek dan kewajiban jangka panjang. Bukti empiris yang tersedia, sebagaimana disimpulkan Friede dan rekan (2015), mendukung pernyataan bahwa ESG tidak merugikan kinerja keuangan dan sering membantu. Pernyataan itu lebih sederhana dan jauh lebih bisa dipertahankan daripada janji tentang keunggulan yang otomatis.

Tiga perusahaan, tiga pelajaran yang tidak seragam

Contoh biasanya dipakai untuk membuktikan tesis. Di sini contoh dipakai untuk mengujinya, termasuk pada bagian yang tidak nyaman.

Ørsted. Perusahaan Denmark ini lahir sebagai DONG Energy, singkatan dari Danish Oil and Natural Gas, dan pada 2006 termasuk perusahaan listrik paling intensif karbon di Eropa. Tahun 2009 manajemen menetapkan sasaran untuk membalik komposisi pembangkitnya. Bisnis hulu minyak dan gas dijual pada 2017, nama diganti pada tahun yang sama, dan pembangkit batu bara terakhir di Esbjerg ditutup pada 2024. Pada 2025 perusahaan itu mengumumkan telah memenuhi target ilmiah Scope 1 dan 2 dengan

pengurangan emisi 98 persen dibandingkan 2006 serta porsi energi terbarukan 99 persen (Ørsted, 2025).

Sampai di sini ceritanya terdengar seperti kisah sukses yang sempurna, dan biasanya memang berhenti di situ. Padahal bagian berikutnya justru lebih berbicara. Sektor angin lepas pantai dihantam gangguan rantai pasok, kenaikan suku bunga, penundaan proyek, dan perubahan kebijakan di Amerika Serikat. Harga saham Ørsted jatuh sekitar delapan puluh lima persen dari puncaknya pada 2021, dan pada September 2025 pemegang saham menyetujui penerbitan saham baru dalam kondisi darurat (Reuters, 2025).

Pelajarannya bukan bahwa transformasi itu keliru. Pelajarannya, integrasi ESG memindahkan perusahaan dari satu himpunan risiko ke himpunan risiko yang lain, bukan ke dunia tanpa risiko. Perusahaan yang mengubah model bisnisnya demi keberlanjutan tetap harus mengelola biaya modal, rantai pasok, dan menghadapi politik negara tempat ia menanam investasi.

Unilever. Kasusnya sudah dibahas di atas dan tidak perlu diulang panjang. Yang layak digarisbawahi, selama satu dekade Unilever merupakan rujukan utama untuk tesis “merek dengan tujuan keberlanjutan tumbuh lebih cepat”, lalu perusahaan yang sama mengurangi komitmennya begitu kepemimpinan dan tekanan investor berubah (Bloomberg, 2024). Kalau perusahaan sekelas itu pun bisa mundur, setiap perusahaan perlu bertanya pada dirinya sendiri: bagian mana dari agenda keberlanjutan kami yang akan bertahan tanpa direktur utama yang mendukungnya?

Indika Energy. Contoh Indonesia ini berharga justru karena belum selesai. Perusahaan tersebut menetapkan sasaran agar lima puluh persen pendapatannya berasal dari bisnis non-batu bara pada 2025 (Antara, 2021), dengan sasaran netral emisi pada 2050, dan mendukungnya lewat diversifikasi ke ekosistem kendaraan listrik, energi terbarukan, pasar karbon, serta jasa rekayasa dan konstruksi. Sasaran itu bukan retorika. Sasaran tersebut disampaikan kepada investor obligasi (Indika Energy, 2024). Kenyataannya lebih keras. Sampai September 2024, batu bara masih menyumbang delapan puluh tujuh persen pendapatan, sementara bisnis non-batu bara baru tiga belas persen, dan perusahaan memundurkan sasaran lima puluh persen itu dari 2025 ke 2028 (Warta Ekonomi, 2024). Sasaran yang diperbarui itulah yang kini tercantum pada laman investor perusahaan (Indika Energy, 2024).

Bagaimana kita menilainya? Menyebutnya kegagalan terlalu mudah, dan menyebutnya keberhasilan jelas tidak jujur. Yang bisa dikatakan dengan cukup aman adalah bahwa mengubah komposisi pendapatan sebuah perusahaan energi memerlukan waktu jauh lebih lama daripada mengubah pernyataan strateginya, terutama ketika bisnis lama masih menghasilkan kas yang besar dan bisnis baru masih dalam tahap konstruksi. Bagi manajer Indonesia, kasus ini kiranya lebih berguna daripada kisah Ørsted, karena kondisi awalnya lebih menyerupai kondisi mereka: bergantung pada komoditas, terikat pada aset berumur panjang, dan beroperasi di pasar modal yang tidak selalu memberi penghargaan atas kesabaran.

Pertanyaan yang wajar muncul sesudah membaca tiga kasus itu: kalau begitu, apakah peralihan ke ESG terintegrasi masih sepadan dengan ongkosnya? Jawaban jujurinya tidak sesederhana ya atau tidak. Ketiga perusahaan tadi tidak membuktikan bahwa integrasi ESG dengan sendirinya menghasilkan imbal hasil yang lebih tinggi. Yang mereka tunjukkan justru sesuatu yang berbeda: mempertahankan keadaan seperti semula pun bukan pilihan tanpa biaya dan risiko. Ørsted memperlihatkan bahwa meninggalkan bisnis berbasis fosil dan membangun bisnis energi terbarukan dapat menghasilkan transformasi yang nyata, tetapi sekaligus membawa perusahaan berhadapan dengan jenis risiko baru. Unilever memang mengurangi atau menyesuaikan sejumlah komitmennya, tetapi banyak sistem dan kapabilitas keberlanjutan yang dibangun selama bertahun-tahun tetap digunakan. Indika belum mencapai sasaran diversifikasinya sesuai jadwal, tetapi proses mengubah sumber pendapatan dari batu bara ke bisnis lain tetap berjalan. Karena itu, pertanyaan “sepadan atau tidak” barangkali kurang tepat bila hanya dipahami sebagai perbandingan antara biaya transformasi dan tambahan laba yang segera diperoleh. Yang perlu dibandingkan juga adalah biaya untuk berubah dengan risiko yang ditanggung perusahaan jika tidak berubah: kehilangan daya saing, akses pasar dan pembiayaan, atau kemampuan bertahan ketika lingkungan bisnis bergerak ke arah yang berbeda.

Simpulan: kembali kepada orang-orang yang harus memutuskan

Mari kembali ke September 2015. Pelajaran dari Volkswagen bukanlah bahwa pemeringkat keberlanjutan tidak berguna, bukan pula bahwa perusahaan pada dasarnya tidak jujur. Pelajarannya lebih sederhana sekaligus lebih mengganggu: sebuah organisasi bisa memiliki program keberlanjutan yang lengkap dan tetap membuat keputusan yang bertentangan dengan program itu, karena keduanya tidak pernah bertemu di ruangan yang sama.

Karena itu, pertanyaan yang paling berguna untuk dibawa pulang bukanlah “apakah laporan keberlanjutan kami sudah sesuai standar”. Pertanyaan tersebut akan terjawab dengan sendirinya menjelang 2027, entah dengan baik entah dengan tergesa-gesa. Yang lebih berguna adalah pertanyaan ini: **keputusan bisnis apa yang tahun lalu kami ambil secara berbeda karena pertimbangan keberlanjutan?** Bila tidak ada satu pun yang bisa disebut, maka apa pun yang tertulis di laporan, yang kita miliki masih ESG yang berdiri sendiri.

Peralihan menuju ESG yang terintegrasi, pada akhirnya, bukan proyek teknis. Peralihan ini menyangkut siapa yang duduk di ruang rapat investasi, angka apa yang muncul di lembar persetujuan, dan perilaku apa yang dihargai ketika bonus dibagikan. Semuanya keputusan manusia, diambil oleh orang-orang yang punya atasan, target, dan keluarga yang menunggu di rumah. Karena itu pula ia tidak akan terjadi hanya karena ada standar baru yang berlaku pada 1 Januari 2027.

Standar dapat memaksa perusahaan melaporkan dengan aturan, format, definisi, dan ukuran yang baku. Namun, standar tidak dapat memaksa perusahaan peduli. Yang menentukan pada akhirnya adalah apakah para pengambil keputusan sungguh-sungguh melihat hubungan antara apa yang mereka putuskan hari ini dan apa yang akan diwarisi

dan dialami anak-anak mereka tiga puluh tahun lagi. Barangkali di situlah letak persoalan yang sesungguhnya, dan itu bukan persoalan pelaporan.

Daftar Referensi

- Antara. (2021, 2 Agustus). *Indika Energy targetkan separuh pendapatan tak lagi ditopang batu bara*. Jakarta: ANTARA News.
- Ayuningtyas, A. D. (2025, 15 Desember). IWGFF Temukan Celah Greenwashing dalam Laporan Keberlanjutan Perbankan. Jakarta: Katadata.co.id.
- Berg, F., Kölbel, J. F., & Rigobon, R. (2022). Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings. *Review of Finance*, 26(6), 1315–1344.
- Bloomberg. (2024, 19 April). *ESG Poster Child Unilever Waters Down Green Pledges*. London: Bloomberg News.
- CNBC. (2015, 29 September). *Volkswagen cut from top Sustainability Index*. Englewood Cliffs: CNBC.
- Council of the European Union. (2026, 24 Februari). *Council signs off simplification of sustainability reporting and due diligence requirements to boost EU competitiveness*. Brussels: Consilium.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of “Creating Shared Value”. *California Management Review*, 56(2), 130–153.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100.
- Elkington, J. (2018, 25 Juni). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*.
- European Commission. (2026). *Delay until December 2026 and other developments in the implementation of the EUDR Regulation*. Brussels: Access2Markets, DG Trade.
- Food Dive. (2021, updated 15 Maret). *Danone board ousts CEO, chairman amid pressure from activists*. Washington DC: Food Dive.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233.
- Global Reporting Initiative. (2024, 27 November). *GRI global adoption by top companies continues to grow*. Amsterdam: GRI.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 40(1–3), 3–73.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2025a). *DSK IAI Sahkan Standar Pengungkapan Keberlanjutan: PSPK 1 dan PSPK 2*. Jakarta: Dewan Standar Keberlanjutan IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2025b). *Standar Baru IAI Perkuat Posisi Indonesia di Panggung Keberlanjutan Global*. Jakarta: IAI.
- Indika Energy. (2024). *Company Update 9M24*. Jakarta: PT Indika Energy Tbk.
- Johnstone-Louis, M., & Love, C. (2021, Mei). The Myth of the CEO Hero. *Harvard Business Review*.
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. *The Accounting Review*, 91(6), 1697–1724.

KPMG. (2024). *Survey of Sustainability Reporting 2024*. Amstelveen: KPMG International.

Ørsted. (2025, November). *Ørsted will be the first energy company in the world to complete a green transformation with a 98% reduction in carbon emissions*. Fredericia: Ørsted A/S.

Otoritas Jasa Keuangan. (2017). *Peraturan OJK Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik*. JOJKakarta: OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2021). *Surat Edaran OJK Nomor 16/SEOJK.04/2021 tentang Bentuk dan Isi Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik*. Jakarta: OJK.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

PwC. (2026). *‘Omnibus’ directive finalised*. London: PricewaterhouseCoopers.

Reuters. (2025, September). *Orsted wins approval for emergency rights issue as Trump threatens US projects*.

Sgcarmart.com. (2015, 19 September). *Volkswagen Group listed as the most sustainable automotive group in the world*.

South Pole. (2022). *Net Zero and Beyond: A Deep-dive on Climate Leaders and What’s Driving Them*. Zurich: South Pole.

S&P Global. (2026). *Where does the world stand on ISSB adoption?* New York: S&P Global Sustainable1.

Trellis. (2024). *Why Unilever’s downshift on sustainability is good news*.

Unilever. (2019). *Sustainable Business Driving Superior Performance*. London: Unilever PLC.

UN Global Compact. (2004). *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*. New York: United Nations Global Compact.

Warta Ekonomi. (2024, 21 November). *Penuh Tantangan, Indika Energy (INDY) Mundurkan Target 50% Pendapatan dari Non Batu Bara ke 2028*. Jakarta: Warta Ekonomi.