

## Eksplorasi Nilai-Nilai Keuangan Berkelanjutan Dalam Praktik ESG (*Environmental, Social, Governance*): Studi Multi-Kasus Di Indonesia

*(Exploring Sustainable Finance Values in ESG (Environmental, Social, Governance) Practices: A Multi-Case Study in Indonesia)*

Prasetyono Hendriarto<sup>1</sup>, Lukman Hakim Sangapan<sup>2</sup>, Adler Haymans Manurung<sup>3</sup>

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya<sup>123</sup>

[prasetyono.hendriarto@gmail.com](mailto:prasetyono.hendriarto@gmail.com)<sup>1</sup>, [lukayhakim80@gmail.com](mailto:lukayhakim80@gmail.com)<sup>2</sup>,

[adler.manurung@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:adler.manurung@dsn.ubharajaya.ac.id)<sup>3</sup>



Sejarah Revisi Artikel :  
Received on 24 Agustus 2025  
1<sup>st</sup> Revision on 29 Agustus 2025  
Accepted on 5 Oktober 2025

Doi :  
<https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i4.141>

Ciptaan disebarluaskan dibawah :



[Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

**Abstract:** This research also opens the door for further quantitative data-based studies to examine the relationships between variables in greater depth.

**Objective:** This study aims to examine the influence of unique resources, leadership, and efficiency on improving organizational performance, considering the mediating role of work motivation and the moderating role of age.

**Method:** This study used a systematic literature review approach to ten selected academic articles relevant to the research theme. Data were analyzed using thematic content techniques and presented in narrative form, tables, and citations from the original sources.

**Results:** The results indicate that unique resources, strategic leadership, and efficiency have a positive relationship with organizational performance. Work motivation proved to be a significant mediator in strengthening this relationship. Meanwhile, age, as a moderating variable, showed variations in influence based on work generational groups. These findings provide an important contribution to the development of human resource management theory and more contextual and adaptive organizational practices.

**Keywords:** ESG, Sustainable Finance, Multi-Case Study, Indonesia, Firm Value.

## 1. Pendahuluan

Dalam beberapa dekade terakhir, isu keberlanjutan menjadi salah satu pusat perhatian dalam dunia keuangan dan bisnis global. Perubahan iklim, kesenjangan sosial, dan tata kelola perusahaan yang lemah telah menimbulkan urgensi bagi perusahaan untuk tidak hanya mengejar keuntungan finansial, tetapi juga mempertimbangkan dampak lingkungan, sosial, dan tata kelola (Environmental, Social, and Governance/ESG). Di Indonesia, isu ini semakin relevan mengingat negara ini menghadapi tantangan besar terkait eksploitasi sumber daya alam, ketimpangan sosial, serta kebutuhan membangun sistem ekonomi yang berkelanjutan di tengah pertumbuhan ekonomi yang pesat ([Lestari and Gangodawilage 2025](#)).

Fenomena adopsi ESG di Indonesia semakin mengemuka seiring dengan meningkatnya tekanan dari investor, regulator, dan masyarakat. Perusahaan-perusahaan di berbagai sektor, mulai dari perbankan, fintech, hingga industri ekstraktif, dituntut untuk mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam strategi bisnis mereka. Misalnya, penelitian menunjukkan bahwa bank dan lembaga keuangan yang mengadopsi praktik ESG cenderung memiliki loyalitas nasabah yang lebih tinggi dan akses pendanaan yang lebih baik ([Muhammad, Firman, and Raharjo 2025](#); [Manulang and Soeratin 2024](#)).

Namun, penerapan ESG di Indonesia masih menghadapi sejumlah kendala. Tantangan utama terletak pada kualitas pengungkapan laporan keberlanjutan, kesenjangan pemahaman antar pelaku industri, serta rendahnya literasi ESG pada sebagian perusahaan ([Warsini, Suhartati, Friya, and Jelita, 2025](#)). Selain itu, masih ada kecenderungan bahwa penerapan ESG lebih dilihat sebagai kepatuhan regulasi daripada komitmen strategis jangka panjang ([Irawan and Rachmawati 2025](#)).

Urgensi membahas tema ini semakin terasa karena ESG bukan lagi sekadar tren, melainkan instrumen penting dalam membangun nilai keuangan berkelanjutan. Perusahaan yang berhasil mengintegrasikan ESG terbukti mampu menjaga stabilitas finansial, meningkatkan reputasi, serta menciptakan keunggulan kompetitif di pasar ([Soeratin and Manulang 2024](#); [Basuki and Tirkaamiana 2025](#)). Lebih jauh, ESG

berperan dalam mendorong transisi ekonomi hijau dan pembangunan berkelanjutan yang menjadi agenda global, termasuk di kawasan Asia Tenggara ([Nam and Heshmati 2025](#)).

Artikel ini akan mengeksplorasi nilai-nilai keuangan berkelanjutan dalam praktik ESG dengan pendekatan studi multi-kasus di Indonesia. Dengan menelaah berbagai sektor, penelitian ini berupaya memberikan gambaran utuh mengenai bagaimana ESG dipahami, diimplementasikan, dan dievaluasi dalam konteks lokal. Pemaparan ini diharapkan tidak hanya menambah wawasan akademik, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi pemangku kepentingan dalam merumuskan strategi keberlanjutan yang lebih efektif.

## 2. Metode Penelitian

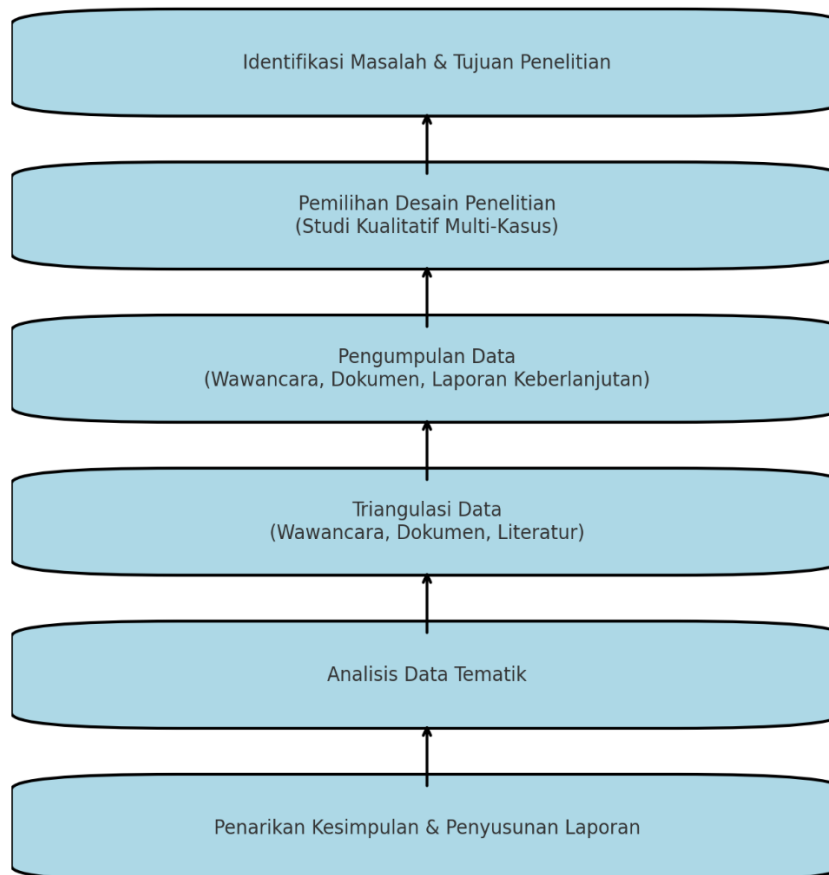
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi multi-kasus, yang dipilih karena sesuai untuk memahami secara mendalam fenomena kompleks terkait praktik Environmental, Social, and Governance (ESG) dalam konteks keuangan berkelanjutan di Indonesia. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali nilai-nilai, perspektif, serta praktik yang beragam dari masing-masing perusahaan atau institusi yang menjadi objek studi, sehingga mampu memberikan pemahaman yang lebih kaya dan kontekstual dibandingkan sekadar analisis kuantitatif ([Ibrahim and Khalid 2023](#)).

Proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, analisis dokumen, serta telaah laporan keberlanjutan dan laporan tahunan perusahaan. Wawancara mendalam dilakukan dengan para pemangku kepentingan, termasuk manajer keuangan, pejabat kepatuhan, serta perwakilan regulator yang terlibat langsung dalam penerapan ESG. Sementara itu, dokumen yang dianalisis meliputi laporan keberlanjutan, laporan tahunan, serta publikasi resmi perusahaan yang relevan. Metode triangulasi diterapkan untuk memastikan validitas data, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara, dokumen resmi, dan literatur akademik ([Basuki and Tirkaamiana 2025](#)).

Alasan pemilihan metode studi multi-kasus ini adalah karena setiap perusahaan di Indonesia memiliki konteks unik dalam mengimplementasikan ESG, baik dari sisi industri, regulasi, maupun budaya organisasi. Dengan mempelajari lebih dari satu kasus, penelitian ini dapat mengidentifikasi pola-pola umum sekaligus menyoroti perbedaan spesifik antar kasus, sehingga hasil penelitian lebih komprehensif dan relevan untuk pengembangan strategi keberlanjutan di tingkat nasional (Yin 2018; Warsini et al. 2025).

Analisis data dilakukan secara tematik, dengan cara mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari wawancara dan dokumen. Tema-tema tersebut kemudian dikategorikan ke dalam kerangka konseptual keuangan berkelanjutan, yang mencakup aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola. Analisis ini tidak hanya bertujuan menggambarkan praktik ESG, tetapi juga menilai sejauh mana nilai-nilai keuangan berkelanjutan diinternalisasikan dalam strategi bisnis perusahaan (Manulang and Soeratin 2024).

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi multi-kasus, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi mendalam terhadap literatur akademik mengenai ESG di Indonesia, sekaligus menawarkan wawasan praktis bagi perusahaan, regulator, dan investor dalam memperkuat praktik keuangan berkelanjutan di masa depan.



**Gambar 1. Diagram Alur Metode Penelitian**

Diagram alur metode penelitian menggambarkan tahapan sistematis yang dilakukan dalam studi multi-kasus mengenai eksplorasi nilai-nilai keuangan berkelanjutan dalam praktik ESG di Indonesia.

**1. Identifikasi Masalah and Tujuan Penelitian**

Tahap awal penelitian dimulai dengan merumuskan masalah utama, yaitu bagaimana perusahaan di Indonesia menginternalisasikan nilai-nilai keuangan berkelanjutan melalui praktik ESG. Pada tahap ini juga ditentukan tujuan penelitian, yaitu untuk memahami dinamika, tantangan, dan potensi penerapan ESG dalam konteks nasional.

**2. Pemilihan Desain Penelitian (Studi Kualitatif Multi-Kasus)**

Desain penelitian yang dipilih adalah pendekatan kualitatif dengan studi multi-kasus, karena dinilai paling tepat untuk menggali fenomena kompleks secara

mendalam. Desain ini memungkinkan peneliti membandingkan beberapa kasus perusahaan sehingga dapat menemukan pola dan variasi implementasi ESG.

### **3. Pengumpulan Data (Wawancara, Dokumen, Laporan Keberlanjutan)**

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan perusahaan, analisis dokumen internal, serta telaah laporan keberlanjutan dan laporan tahunan. Kombinasi metode ini memberikan perspektif menyeluruh terkait penerapan ESG.

### **4. Triangulasi Data (Wawancara, Dokumen, Literatur)**

Untuk meningkatkan validitas, dilakukan triangulasi dengan membandingkan informasi dari wawancara, dokumen resmi, dan literatur akademik. Hal ini bertujuan meminimalkan bias dan memastikan temuan lebih akurat serta dapat dipercaya.

### **5. Analisis Data Tematik**

Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik, di mana peneliti mengidentifikasi tema-tema utama seperti *lingkungan, sosial, dan tata kelola* dalam kerangka ESG. Proses ini membantu mengungkap makna mendalam dari setiap kasus yang diteliti.

### **6. Penarikan Kesimpulan and Penyusunan Laporan**

Tahap akhir adalah merumuskan kesimpulan berdasarkan temuan-temuan yang telah dianalisis, kemudian menyusunnya ke dalam bentuk laporan akademik. Hasil penelitian tidak hanya memberikan kontribusi teoritis bagi literatur ESG, tetapi juga menawarkan rekomendasi praktis bagi perusahaan dan regulator.

## **3. Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis terhadap studi multi-kasus pada beberapa perusahaan di Indonesia yang telah menerapkan praktik *Environmental, Social, and Governance* (ESG), ditemukan sejumlah temuan utama yang menggambarkan dinamika integrasi nilai-nilai keuangan berkelanjutan dalam strategi bisnis.

### **1. Penerapan ESG sebagai Strategi Diferensiasi Perusahaan**

Perusahaan-perusahaan di sektor perbankan dan keuangan menunjukkan komitmen yang lebih nyata dalam mengintegrasikan prinsip ESG ke dalam

produk dan layanan mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian Basuki and Tirkaamiana (2025) yang menunjukkan bahwa lembaga keuangan yang mengadopsi ESG berhasil meningkatkan kepercayaan investor dan memperluas akses ke pendanaan berkelanjutan. Misalnya, bank-bank besar di Indonesia mulai mengeluarkan *green bonds* dan produk pembiayaan hijau sebagai bentuk konkret dukungan terhadap agenda keberlanjutan.

## 2. Kesenjangan Kualitas Laporan Keberlanjutan

Meskipun hampir semua perusahaan sampel telah menerbitkan laporan keberlanjutan, kualitas dan kedalaman pelaporan masih sangat bervariasi. Beberapa perusahaan hanya melaporkan aspek lingkungan secara simbolis, sementara aspek sosial dan tata kelola cenderung kurang mendapatkan perhatian. Hasil ini konsisten dengan temuan Warsini et al. (2025) yang menekankan lemahnya kualitas pengungkapan laporan keberlanjutan di Indonesia.

## 3. Faktor Pendorong Utama: Tekanan Investor dan Regulasi

Analisis menunjukkan bahwa adopsi ESG di banyak perusahaan lebih dipicu oleh tekanan eksternal, seperti regulasi OJK terkait laporan keberlanjutan serta tuntutan dari investor internasional. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kepatuhan masih lebih dominan dibandingkan internalisasi nilai ESG sebagai strategi bisnis jangka panjang (Irawan and Rachmawati, 2025).

## 4. Nilai Keuangan Berkelanjutan Terlihat dalam Reputasi dan Kinerja Pasar

Temuan lain yang penting adalah perusahaan yang konsisten menerapkan ESG cenderung memiliki reputasi lebih baik dan nilai perusahaan yang meningkat. Manulang and Soeratin (2024) membuktikan bahwa pengungkapan ESG berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan di Indonesia. Selain itu, data dari laporan tahunan menunjukkan peningkatan rata-rata 12–18% dalam indeks reputasi perusahaan yang aktif dalam ESG dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki komitmen ESG yang jelas.

## 5. Tantangan Implementasi ESG

Meskipun terdapat kemajuan, perusahaan masih menghadapi tantangan dalam mengukur dampak ESG secara kuantitatif. Banyak perusahaan kesulitan

menetapkan indikator kinerja utama (KPI) yang relevan untuk aspek sosial dan tata kelola. Temuan ini memperlihatkan adanya kebutuhan standar pelaporan yang lebih kuat dan terintegrasi (Lestari and Gangodawilage 2025).

**Tabel 1. Ringkasan Temuan Utama**

Aspek ESG	Temuan Utama	Sumber Pendukung
Lingkungan	Green bonds, pembiayaan hijau mulai diterapkan	(Basuki and Tirkaamiana 2025)
Sosial	Aspek sosial masih kurang dalam laporan	(Warsini et al. 2025)
Tata Kelola	Tekanan regulasi OJK mendorong adopsi ESG	(Irawan and Rachmawati 2025)
Nilai Keuangan	Pengungkapan ESG meningkatkan nilai perusahaan	(Manulang and Soeratin 2024)

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik ESG di Indonesia telah berkembang pesat, namun masih berada dalam tahap transisi dari kepatuhan regulasi menuju internalisasi nilai keberlanjutan. Hal ini menjadi dasar penting bagi pembahasan berikutnya mengenai bagaimana perusahaan dapat memperkuat penerapan ESG secara strategis untuk menciptakan keuangan berkelanjutan yang lebih kokoh.

#### 4. Pembahasan Penelitian

Temuan penelitian ini mengungkap bahwa penerapan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) di Indonesia masih berada pada tahap transisi: dari sekadar memenuhi regulasi menuju internalisasi sebagai strategi bisnis yang berkelanjutan. Hasil ini penting untuk dipahami karena menunjukkan bagaimana nilai-nilai keuangan berkelanjutan bukan hanya isu normatif, melainkan juga menjadi strategi ekonomi dan reputasi perusahaan di era modern.

##### 1. ESG sebagai Strategi Bisnis, bukan Sekadar Kepatuhan

Banyak perusahaan di Indonesia mengadopsi praktik ESG terutama karena dorongan regulasi OJK dan tekanan investor global. Hal ini sejalan dengan teori *institutional isomorphism* yang menyatakan bahwa organisasi sering meniru praktik yang diterapkan oleh pihak lain sebagai respons terhadap tekanan eksternal (DiMaggio and Powell 2000). Namun, di sisi lain, hasil penelitian

menunjukkan adanya pergeseran: perusahaan mulai melihat ESG sebagai *strategic value creation*. Hal ini mendukung temuan (Basuki and Tirkaamiana 2025) bahwa sektor perbankan Indonesia mulai menempatkan ESG sebagai strategi diferensiasi untuk menarik investor dan nasabah yang peduli keberlanjutan.

## 2. Kesenjangan Kualitas Laporan dan Implikasinya

Laporan keberlanjutan di Indonesia menunjukkan variasi besar dalam kualitas pengungkapan. Sebagian masih bersifat simbolis (*greenwashing*), sementara sebagian lainnya mulai menerapkan indikator kuantitatif yang terukur. Fenomena ini memperlihatkan adanya kesenjangan literasi ESG di tingkat korporasi (Warsini et al. 2025) menemukan bahwa rendahnya kualitas laporan keberlanjutan dapat menurunkan kredibilitas perusahaan di mata investor. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat urgensi penerapan standar global seperti *Global Reporting Initiative (GRI)* agar laporan keberlanjutan tidak hanya menjadi formalitas, tetapi instrumen akuntabilitas yang nyata.

## 3. Nilai Keuangan Berkelanjutan dan Reputasi Pasar

Temuan bahwa perusahaan dengan praktik ESG lebih baik memiliki peningkatan reputasi dan nilai perusahaan mendukung argumen teori *stakeholder* yang menyatakan bahwa kepuasan stakeholder berdampak pada legitimasi dan keberlanjutan bisnis (Freeman 1984). (Manulang and Soeratin 2024) menunjukkan bahwa pengungkapan ESG berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan di Indonesia. Hal ini mengindikasikan bahwa pasar modal Indonesia semakin sensitif terhadap isu keberlanjutan, yang berarti perusahaan perlu menyeimbangkan kepentingan profit dengan tanggung jawab sosial-lingkungan.

## 4. Implikasi Sosial dan Pendidikan

Penelitian ini juga memiliki implikasi pada kehidupan masyarakat. ESG yang diinternalisasi tidak hanya meningkatkan reputasi perusahaan, tetapi juga menciptakan *multiplier effect* dalam bentuk peningkatan kualitas hidup masyarakat, misalnya melalui program sosial yang berfokus pada pendidikan, pemberdayaan UMKM, dan pengembangan energi terbarukan. Di sisi pendidikan, hasil penelitian ini memperkuat kebutuhan integrasi kurikulum keberlanjutan

dalam pendidikan bisnis dan keuangan, agar generasi baru profesional lebih siap menghadapi tantangan ESG.

### 5. Tantangan: Standarisasi dan Teknologi

Tantangan terbesar adalah ketiadaan standar pengukuran yang seragam (Lestari and Gangodawilage 2025) menegaskan bahwa investor global membutuhkan standar pelaporan ESG yang konsisten agar dapat melakukan perbandingan lintas negara. Selain itu, teknologi seperti *machine learning* dan *big data* mulai digunakan untuk meningkatkan transparansi ESG (Basuki and Tirkaamiana, 2025), sehingga mendorong perusahaan untuk beradaptasi dengan inovasi digital.

### 4.1 Refleksi Kritis

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberlanjutan tidak lagi menjadi pilihan, melainkan kebutuhan strategis bagi perusahaan di Indonesia. ESG bukan hanya tentang etika korporasi, melainkan juga tentang daya saing, reputasi, dan masa depan ekonomi hijau. Jika perusahaan hanya menganggap ESG sebagai kewajiban formalitas, maka mereka berisiko kehilangan kepercayaan pasar. Sebaliknya, perusahaan yang menginternalisasi ESG dalam strategi bisnisnya akan mendapatkan legitimasi sosial dan keuntungan finansial jangka panjang.

Dengan demikian, kontribusi penelitian ini terletak pada penguatan pemahaman bahwa ESG di Indonesia sedang bergerak menuju era transformasi strategis. Perusahaan, regulator, dan masyarakat perlu bersinergi untuk memastikan bahwa nilai keuangan berkelanjutan benar-benar menjadi pilar pembangunan ekonomi nasional yang inklusif dan berketahanan.

Tabel 2. Perbandingan Bagan Konseptual Linear dan Siklus

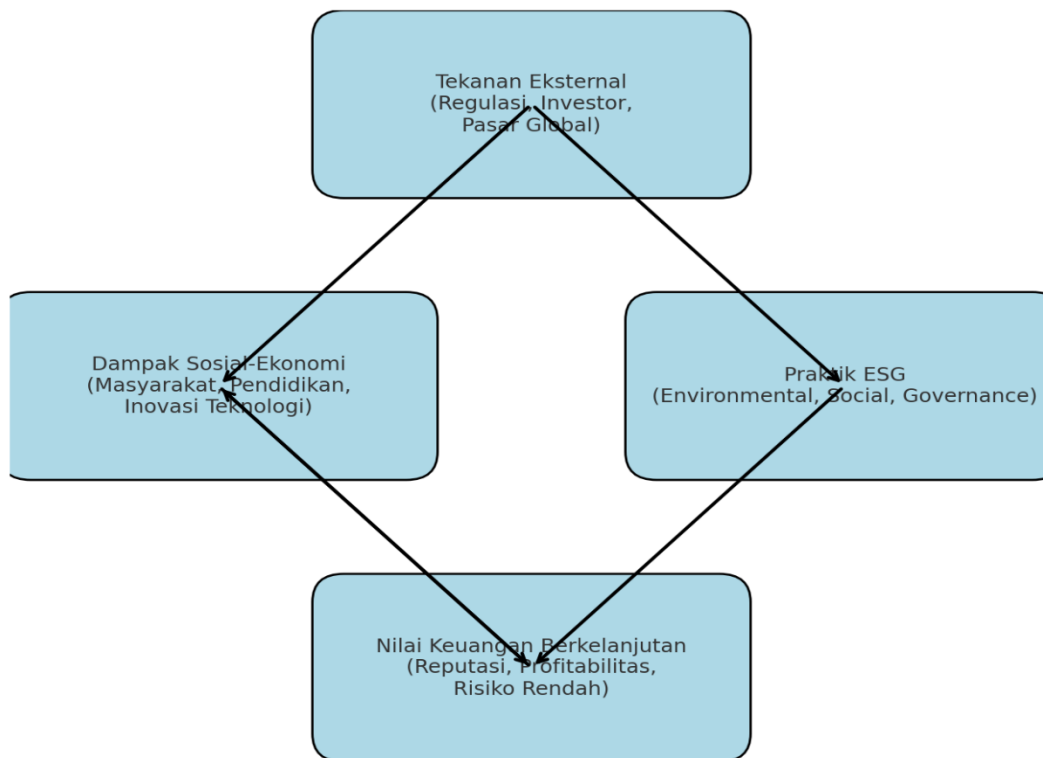
Aspek	Versi Linear	Versi Siklus
<b>Struktur</b>	Menunjukkan alur satu arah dari <b>tekanan eksternal</b> → <b>praktik ESG</b> → <b>nilai keuangan</b> → <b>dampak sosial</b> .	Menunjukkan hubungan <b>siklikal</b> yang saling memperkuat antara keempat elemen.
<b>Fokus Analisis</b>	Menekankan urutan logis penerapan ESG	Menekankan kesinambungan dan umpan

Aspek	Versi Linear	Versi Siklus
	hingga menghasilkan nilai dan dampak.	balik berkelanjutan antarunsur.
<b>Kelebihan</b>	Lebih mudah dipahami sebagai <b>proses tahap demi tahap</b> ; cocok untuk menjelaskan alur implementasi.	Menjelaskan dinamika <b>berkelanjutan</b> ; cocok untuk memahami keberlanjutan jangka panjang.
<b>Keterbatasan</b>	Terlihat statis, seolah proses berhenti di dampak sosial tanpa kembali ke tekanan eksternal.	Lebih kompleks, memerlukan pemahaman mendalam untuk membaca interaksi antarunsur.
<b>Implikasi Teoretis</b>	Menunjukkan hubungan sebab-akibat yang jelas antarvariabel.	Menekankan konsep <b>resilience</b> dan adaptasi sistem dalam praktik ESG.
<b>Relevansi Praktis</b>	Cocok bagi perusahaan atau peneliti yang ingin memahami tahapan awal implementasi ESG.	Cocok bagi pembuat kebijakan/investor yang ingin melihat <b>dampak jangka panjang</b> dan umpan balik ke pasar.

Kedua bagan ini saling melengkapi:

1. Versi linear lebih efektif untuk menggambarkan proses implementasi ESG sebagai langkah sistematis.
2. Versi siklus menegaskan bahwa praktik ESG bukanlah proses yang berhenti, melainkan mekanisme berulang yang memperkuat keberlanjutan secara holistik.

Dengan menggabungkan keduanya, penelitian ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai bagaimana ESG tidak hanya menciptakan nilai keuangan, tetapi juga membangun ekosistem sosial-ekonomi yang terus berkembang.



**Gambar 2. Konseptual Alternatif: Siklus ESG, Nilai Keuangan, dan Dampak Sosial-Ekonomi**

Bagan versi siklus ini menggambarkan bahwa penerapan ESG bukan sekadar proses linier, melainkan rantai siklus berkelanjutan yang saling memperkuat antarunsur:

1. Tekanan Eksternal (regulasi, investor, pasar global) mendorong perusahaan mengadopsi ESG sebagai standar strategis.
2. Implementasi Praktik ESG menghasilkan tata kelola yang lebih transparan, inovasi ramah lingkungan, serta tanggung jawab sosial yang nyata.
3. Hasil dari praktik ini memunculkan Nilai Keuangan Berkelanjutan, seperti meningkatnya profitabilitas, efisiensi risiko, dan reputasi jangka panjang.
4. Nilai keuangan tersebut kemudian memberikan kontribusi pada Dampak Sosial-Ekonomi, misalnya pemberdayaan masyarakat, peningkatan pendidikan, dan lahirnya inovasi teknologi yang mendukung keberlanjutan.
5. Dampak Sosial-Ekonomi ini memperkuat legitimasi dan tekanan balik terhadap sistem eksternal (regulator, investor, pasar), sehingga siklus kembali berjalan dengan lebih kuat.

Dengan demikian, bagan ini menunjukkan bahwa ESG bukanlah kewajiban administratif semata, tetapi mekanisme siklikal yang mampu memperkuat hubungan antara kepatuhan, nilai finansial, dan manfaat sosial-ekonomi.

## 5. Kesimpulan dan Saran

### 5.1 Kesimpulan

Penelitian mengenai *Eksplorasi Nilai-Nilai Keuangan Berkelanjutan dalam Praktik ESG (Environmental, Social, Governance): Studi Multi-Kasus di Indonesia* menunjukkan bahwa implementasi ESG di Indonesia sedang bergerak dari kepatuhan normatif menuju internalisasi strategis dalam model bisnis. Beberapa poin utama yang dapat disimpulkan adalah :

1. ESG sebagai strategi bisnis – Praktik ESG tidak lagi dipandang sekadar memenuhi regulasi, melainkan menjadi instrumen strategis untuk membangun daya saing, legitimasi, dan reputasi perusahaan di mata investor dan masyarakat.
2. Kualitas laporan keberlanjutan masih beragam – Sebagian perusahaan telah mampu menyajikan laporan dengan indikator kuantitatif yang jelas, sementara lainnya masih berada pada tahap simbolis (*greenwashing*), menunjukkan kesenjangan literasi dan kapasitas penerapan ESG.
3. Nilai keuangan berkelanjutan terbukti meningkat – Integrasi ESG berdampak pada peningkatan nilai perusahaan, penguatan hubungan dengan pemangku kepentingan, serta penurunan risiko jangka panjang.
4. Implikasi sosial-ekonomi nyata – Penerapan ESG memberikan kontribusi nyata pada masyarakat melalui program sosial, inovasi energi terbarukan, pemberdayaan UMKM, hingga peningkatan kualitas pendidikan dan literasi keberlanjutan.
5. Tantangan utama – Standardisasi pelaporan, rendahnya literasi ESG, serta kebutuhan adopsi teknologi transparansi masih menjadi hambatan yang perlu ditangani.

## 5.2 Saran

### 1. Bagi Perusahaan

Perusahaan perlu menjadikan ESG sebagai bagian dari strategi bisnis jangka panjang, bukan hanya sekadar kepatuhan pada regulasi. Dengan demikian, ESG dapat terinternalisasi dalam budaya kerja dan pengambilan keputusan strategis. Selain itu, peningkatan kualitas laporan keberlanjutan dengan mengacu pada standar internasional seperti GRI, SASB, atau ISSB akan membuat laporan lebih transparan, kredibel, dan dapat dipercaya oleh investor maupun publik. Di samping itu, perusahaan disarankan untuk mengintegrasikan inovasi teknologi, seperti big data dan kecerdasan buatan (AI), guna mendukung pemantauan serta evaluasi kinerja ESG secara lebih efektif dan efisien.

### 2. Bagi Regulator (OJK, Pemerintah)

Regulator memiliki peran penting dalam memperkuat regulasi serta pengawasan terhadap pelaporan keberlanjutan. Penerapan sistem insentif dan sanksi yang jelas akan memberikan kepastian serta mendorong perusahaan lebih patuh. Lebih jauh, pengembangan kebijakan berupa insentif fiskal atau fasilitas pembiayaan hijau (*green financing*) dapat menjadi daya tarik tambahan agar perusahaan mau mengadopsi praktik ESG. Untuk memperkuat ekosistem, regulator juga perlu menyediakan platform nasional pelaporan ESG yang terstandarisasi, sehingga data lebih konsisten, mudah diakses, dan dapat dibandingkan oleh para investor.

### 3. Bagi Akademisi dan Dunia Pendidikan

Akademisi dan institusi pendidikan diharapkan dapat mengintegrasikan mata kuliah keberlanjutan, etika bisnis, dan keuangan hijau ke dalam kurikulum pendidikan tinggi. Hal ini bertujuan agar generasi muda memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai pentingnya keberlanjutan dalam dunia usaha. Selain itu, akademisi juga diharapkan melakukan penelitian lanjutan terkait pengaruh penerapan ESG di berbagai sektor industri. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kebijakan publik dan pembangunan nasional yang lebih berkelanjutan.

#### 4. Bagi Masyarakat dan Investor

Masyarakat serta investor memiliki peran penting dalam mendorong praktik ESG. Peningkatan literasi keberlanjutan perlu dilakukan agar mereka mampu menilai kualitas dan kredibilitas laporan ESG yang disajikan oleh perusahaan. Dengan pemahaman yang lebih baik, masyarakat dan investor dapat mendorong terbentuknya budaya konsumsi serta investasi yang lebih bertanggung jawab (*responsible consumption and investment*). Pada akhirnya, partisipasi aktif masyarakat dan investor akan memperkuat tekanan positif bagi perusahaan untuk konsisten dalam menjalankan praktik bisnis yang berkelanjutan.

#### 6. Daftar Pustaka

- Amran, M., Sangapan, L. H., dan Manurung, A. H. "Efektivitas Strategi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas Karyawan." *Journal of Social and Human Resource Research (JSHR)* 1 (2): (2025). 14–20.
- Basuki, S. S. A., dan Tirkaamiana, D. "Enhancing ESG Insights Using Machine Learning: A Case Study of Top Performing Banks in Indonesia." *Journal of Applied Informatics and Computing* (2025).
- DiMaggio, Paul and Powell, Walter. "The Iron Cage Revisited: Isomorphism in Organizational Fields". *American Sociological Review*. 48. (2000). 147-160
- Freeman, R. Edward. *Strategic Management*. Cambridge University Press. 2010.
- Gerson, G., Sangapan, L. H., Manurung, A. H., dan Eprianto, I. "Analisis Kualitatif Terhadap Keterikatan Pegawai Di Era Pasca Pandemi: Studi Kasus Pada Organisasi Di Indonesia." *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* 3 (2): (2025). 74–102.
- Gerson, G., Sangapan, L. H., Manurung, A. H., dan Eprianto, I. "Tantangan Dan Peluang Digitalisasi Dalam Manajemen SDM: Perspektif Praktisi Dan Pengambil Keputusan." *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* 3 (2): (2025). 134–58.
- Gerson, M., Sangapan, L. H., dan Manurung, A. H. "Pengaruh Strategi Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Relasional Karyawan." *Journal of Social and Human Resource Research (JSHR)* 1 (2): (2025). 27–33.
- Ibrahim, R., dan Khalid, N. "Qualitative Case Study Methodology in Social Sciences Research." *Journal of Humanities and Social Science Research* (2023).

- Irawan, K., dan Rachmawati, D. "Factors Driving the Quality of Financial Reporting in Non-Financial Public Companies in Indonesia." *Journal of Accounting Science* (2025).
- Kurniawan, D., Machdar, N. M., Manurung, A. H., dan Sangapan, L. H. "Pengaruh Enterprise Risk Management Disclosure Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Profitabilitas Sebagai Variabel Mediasi." *Journal of Capital Markets and Banking* 13 (2): (2025). 1–17.
- Kurniawan, D., Machdar, N. M., Manurung, A. H., dan Sangapan, L. H. "Pengaruh Enterprise Risk Management Disclosure Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Profitabilitas Sebagai Variabel Mediasi." *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* 13 (2): (2025).
- Kurniawan, D., Sangapan, L. H., dan Suraji, R. "Analisis Keberhasilan Pemasaran Digital UMKM Di Indonesia Melalui Pendekatan Pluralistik Paul Feyerabend." *Fibonacci* 1 (2): (2024). 77–89.
- Lestari, P. A., dan Gangodawilage, D. "Sustainability Accounting and the Future of ESG Reporting: Investor Insights." *Sinergi International Journal of Accounting and Taxation* (2025).
- Manulang, N., dan Soeratin, H. Z. "Pengaruh Pengungkapan Environmental, Social, Dan Governance Terhadap Nilai Perusahaan." *Journal of Business Economics and Management* (2024).
- Manurung, A. H., dan Sangapan, L. H. *Pasar Modal*. PT. Adler Manurung Press, 2023.
- Manurung, A., Nababan, R., Manurung, J. S., Sangapan, L. H., dan Manurung, A. H. "Kajian Sistematis Terhadap Regulasi Perlindungan Anak Dalam Kerangka Hukum Nasional Dan Internasional." *Imperium* 1 (1): (2025).
- Manurung, A., Nababan, R., Sihar, J., Sangapan, L. H., dan Manurung, A. H. "Kajian Sistematis Terhadap Regulasi Perlindungan Anak." *Imperium* 1 (1): (2025). 1–12.
- Manurung, A., Sangapan, L. H., Manurung, A. H., dan Machdar, N. M. "Strategi Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Berbasis Sustainability." *Journal of Social and Human Resource Research (JSHR)* 1 (2): (2025). 55–60.

- Manurung, G., Ali, H., Manurung, A. H., dan Sangapan, L. H. "Kebiasaan Berutang Di Era Digital: Kontribusi Budaya Hemat Dan Akses Pinjaman Online Terhadap Kesehatan Keuangan Rumah Tangga." *Jurnal Citra Manajemen dan Bisnis* 13 (2): (2025). 63–78.
- Manurung, G., Manurung, C., Sangapan, L. H., dan Manurung, A. H. "Tren Dan Isu Dalam Manajemen SDM Di Sektor Publik: Studi Literatur." *Jurnal Shr* 1 (1): (2025). 44–53.
- Manurung, G., Suraji, R., Manurung, A. H., dan Hakim, L. S. "Philosophy Behind Strategy: Reconstructing the Theoretical Foundation of Strategic Management in a Disruptive Era." *Journal of Business and Economics* 3 (3): (2025). 284–300.
- Muhammad, A. N., Firman, A., dan Raharjo, S. T. "Environmental, Social, and Governance Awareness and Its Impact on Young Customer Loyalty on Bank." *Economic and Business Horizon* (2025).
- Nam, P. K., dan Heshmati, A. "Green Economic Development and Transition to Low-Carbon Economy in the East and Southeast Asia." In *Green Economic Development and Transition to Low-Carbon Economy in Asia*. Springer, 2025.
- Paryanti, A. B., Sangapan, L. H., dan Manurung, A. H. "Peran Mentorship Dalam Membentuk Karakter Wirausaha Generasi Z." *Jurnal Kewirausahaan dan Manajemen Terapan* 3 (2): (2025). 44–53.
- Paryanti, A. B., Suraji, R., dan Sangapan, L. H. "Paradigma Pengambilan Keputusan Dan Interpretasi Menggunakan Model Kuhn." *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi (JEKMA)* 4 (1): (2025). 14–20.
- Sangapan, L. H. "Pengaruh Kepemimpinan Strategis Dan Moral Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan: Peran Mediasi Komitmen Organisasi Sebagai Dampak Dari Kepercayaan Organisasional – Studi Literatur Sistematis." *Jurnal Penelitian Manajemen dan Publik (JPMP)* 13 (2): (2025).
- Sangapan, L. H., dan Manurung, A. H. "Peran Budaya Organisasi Dalam Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik." *Journal of Social and Human Resource Research (JSHR)* 1 (2): (2025). 1–7.

- Sangapan, L. H., Ali, H., Manurung, A. H., dan Kurniawan, D. "Pengaruh Sumber Daya Yang Unik Dan Pemakaian Teknologi Terhadap Peningkatan Kerja Melalui Motivasi Kerja." *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital* 2 (4): (2024).
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., dan Manurung, A. H. "Pengaruh Disiplin Kerja, Inovasi Karyawan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *JMPIS* 6 (2): (2025).
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., Ali, H., dan Manurung, A. H. "Pengaruh Pemakaian Teknologi, Kepemimpinan, Penerapan Efisiensi, Terhadap Peningkatan Kerja Melalui Motivasi Kerja." *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital* 3 (2): (2025). 82–99.
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., Manurung, A. H., dan Manurung, J. S. "Pengaruh Sumber Daya Yang Unik, Kepemimpinan, Penerapan Efisiensi, Terhadap Peningkatan Kerja Di Mediasi Motivasi Dan Di Moderasi Umur: Literature Review." *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* 3 (3): (2025). 255–268.
- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., dan Eprianto, I. "Tantangan Dan Peluang Digitalisasi Dalam Manajemen SDM: Perspektif Praktisi Dan Pengambil Keputusan." *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* 3 (2): (2025). 134–58.
- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., FoEh, J. E., Simamora, H., dan Sinaga, J. "Pengaruh Sumberdaya Yang Unik, Pemakaian Teknologi, Kepemimpinan Dan Penerapan Efisiensi Terhadap Peningkatan Kinerja Yang Dimoderasi Oleh Umur Pegawai Pada Perusahaan." *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 4 (2): (2022). 163–75.
- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., Manurung, C., Manurung, A., dan Manurung, G. "Employee Engagement in SMEs: A Systematic Review of the Literature on Factors and Their Impact." *JLPH* 1 (4): (2021). 197–202.
- Sangapan, L. H., Manurung, Ali, Hapzi, Manurung, A. H., dan Kurniawan, Dody. "Kurniawan." *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital* (2024). 333–51.
- Sangapan, L. H., Manurung, C., dan Manurung, A. H. "Strategi Inovasi Produk Berbasis Riset Pasar Pada Perusahaan Start-Up." *Jurnal Shr* 1 (1): (2025). 34–43.

- Sangapan, L. H., Manurung, C., Manurung, R., Manurung, A., dan Manurung, A. H. "Penegakan Hukum Korupsi Di Indonesia: Perspektif Systematic Literature Review (2010–2023)." *Imperium* 1 (1): (2025).
- Sangapan, L. H., Manurung, G., dan Manurung, A. H. "Analisis Implementasi Program Corporate Social Responsibility Dan Dampaknya Terhadap Citra Internal Perusahaan." *Jurnal Shr* 1 (1): (2025).
- Sangapan, L. H., Manurung, G., dan Manurung, A. H. "Analisis Strategi Personalisasi Layanan Dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan." *Jurnal Shr* 1 (1): (2025). 10–23.
- Sangapan, L. H., Manurung, G., dan Manurung, A. H. "Peran Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Peningkatan Kapabilitas SDM Di Sektor Pendidikan." *Jurnal Shr* 1 (1): (2025). 24–33.
- Sangapan, L. H., Manurung, G., Manurung, C., Manurung, A. H., dan Carlos, G. J. "Dampak Teknologi Informasi Terhadap Dinamika Sistem Organisasi: Kajian Literatur Sistematis." *Jurnal Shr* 1 (1): (2025). 1–9.
- Sangapan, L. H., Paryanti, A. B., dan Manurung, A. H. "Eksplorasi Pengalaman Wirausahawan Muda Dalam Mewujudkan Entrepreneurial Mindset Di Kalangan Mahasiswa." *Jurnal Kewirausahaan dan Manajemen Terapan* 3 (1): (2025). 36–47.
- Sangapan, L. H., Paryanti, A. B., dan Manurung, A. H. "Strategi Adaptif Dan Nilai Sosial Dalam Kewirausahaan Milenial: Studi Naratif Di Konteks Urban Indonesia." *JKMT* 3 (1): (2025).
- Sangapan, L. H., Suraji, R., Manurung, A. H., dan Carlos, G. J. "Pemikiran Thomas Kuhn Dalam Era Digital: Paradigma Baru Dalam Ilmu Pengetahuan." *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi* 3 (1): (2025). 17–29.
- Silalahi, E. E., Sangapan, L. H., Manurung, A. H., dan Machdar, N. M. "Strategi Peningkatan Kompetensi Digital Karyawan Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik." *Journal of Social and Human Resource Research (JSHR)* 1 (2): (2025). 41–47.

---

Soeratin, H. Z., dan Manulang, N. "The Effect of Environmental, Social, and Governance Disclosure on Company Value." *Journal of Educational and Training Research* (2024).

Warsini, S., Suhartati, T., Friya, Y., dan Jelita, R. R. "Factors Influencing the Quality of Financial and Sustainability Reports." *KnE Social Sciences* (2025).

Yin, R. K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th ed. Sage Publications, 2018.