

DINAMIKA INTERNAL DAN PERSEPSI EKSEKUTIF TERHADAP ESG : PENDEKATAN KUALITATIF DI SEKTOR ENERGI BERKELANJUTAN

Muh. Zaini¹; Ahmad Amir Aziz²; Astrid Wirawati³

Universitas Islam Negeri Mataram^{1,2,3}

Email : 240404014.mhs@uinmataram.ac.id¹; ahmadamiraziz@uinmataram.ac.id²;
240404006.mhs@uinmataram.ac.id³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana eksekutif perusahaan di sektor energi terbarukan di Indonesia memaknai dan merespons prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG), serta bagaimana dinamika internal organisasi memengaruhi integrasi ESG ke dalam strategi bisnis. Menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis-interpretatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan teknik purposive sampling dan dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi eksekutif terhadap ESG terbagi antara idealisme etis dan pragmatisme strategis, dengan dinamika internal seperti konflik nilai antar divisi, fragmentasi budaya organisasi, dan kegagalan integrasi sistem ESG sebagai hambatan utama. Namun, keberadaan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kolaboratif terbukti menjadi katalis dalam mengurangi resistensi internal, menyelaraskan narasi ESG dengan strategi operasional, serta meningkatkan legitimasi eksternal perusahaan. Penelitian ini menegaskan bahwa ESG bukan sekadar respons administratif, melainkan proses sosial yang membutuhkan konstruksi makna kolektif, dukungan lintas fungsi, dan reorientasi budaya menuju keberlanjutan sebagai nilai strategis. Temuan ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori kepemimpinan strategis, sensemaking organisasi, serta penguatan implementasi ESG yang autentik dan kontekstual di negara berkembang.

Kata Kunci : ESG; Kepemimpinan Transformasional; Budaya Organisasi; Sensemaking; Sektor Energi Terbarukan

ABSTRACT

This study aims to understand how corporate executives in Indonesia's renewable energy sector interpret and respond to the principles of Environmental, Social, and Governance (ESG), as well as how internal organizational dynamics influence ESG integration into business strategy. Employing a phenomenological-interpretative qualitative approach, data were collected through in-depth interviews using purposive sampling and analyzed thematically. The findings reveal that executives' perceptions of ESG are divided between ethical idealism and strategic pragmatism, with internal dynamics such as inter-divisional value conflicts, organizational cultural fragmentation, and the failure to integrate ESG systems emerging as key obstacles. Nevertheless, the presence of transformational leadership and a collaborative organizational culture proved to be catalysts in reducing internal resistance, aligning ESG narratives with operational strategy, and enhancing the company's external legitimacy. This study asserts that ESG is not merely an administrative response, but a social process that requires collective meaning-making, cross-functional support, and a cultural reorientation toward sustainability as a strategic value. These findings contribute significantly to the development of strategic leadership theory, organizational sensemaking, and the advancement of authentic and contextual ESG implementation in developing countries.

Keywords : ESG; Transformational Leadership; Organizational Culture; Sensemaking; Renewable Energy Sector

PENDAHULUAN

Isu keberlanjutan dan perubahan iklim kini telah menjadi topik yang mendominasi diskursus global, dengan tekanan yang semakin besar bagi sektor-sektor industri untuk mengadopsi praktik yang lebih bertanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial. Di antara berbagai kerangka yang ada untuk menilai kinerja perusahaan, prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG) menjadi yang paling menonjol sebagai acuan untuk menilai komitmen suatu perusahaan terhadap keberlanjutan. ESG tidak hanya mencakup aspek lingkungan (environmental), tetapi juga sosial (social) dan tata kelola (governance), yang secara keseluruhan memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai tanggung jawab perusahaan dalam jangka panjang. Prinsip ini telah berkembang menjadi parameter yang semakin memengaruhi pengambilan keputusan investasi serta perumusan strategi korporasi dalam era modern ini (Bezerra dkk., 2024).

Meskipun ada peningkatan kesadaran global terhadap pentingnya ESG, implementasinya masih menemui tantangan yang signifikan, khususnya di negara-negara berkembang. Dalam konteks Indonesia, tantangan tersebut sering kali terkait dengan keterbatasan infrastruktur, regulasi yang masih berkembang, serta kesenjangan pemahaman tentang pentingnya ESG di kalangan berbagai pemangku kepentingan. Penelitian oleh Hmouda dkk., (2024) mengungkapkan bahwa meskipun tekanan terhadap penerapan ESG semakin meningkat, negara-negara berkembang seperti Indonesia sering kali menghadapi hambatan yang lebih besar dibandingkan negara maju dalam hal adopsi ESG secara sistematis. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan dalam kemampuan institusional, sumber daya, dan kesadaran di antara perusahaan-perusahaan yang ada di pasar ini.

Persepsi dan sikap para pemimpin perusahaan, khususnya eksekutif puncak, menjadi faktor kunci dalam menentukan seberapa cepat dan sejauh mana prinsip ESG dapat diintegrasikan ke dalam strategi bisnis. Xiao & Chen, (2025) menekankan bahwa keputusan strategis yang diambil oleh eksekutif di perusahaan sangat bergantung pada bagaimana mereka memaknai dan memahami prinsip ESG. Tanpa pemahaman yang kuat tentang pentingnya ESG, penerapan prinsip-prinsip ini dalam pengambilan keputusan perusahaan akan cenderung terbatas, bahkan jika ada tekanan eksternal untuk melaksanakannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Regulation of ESG-Ecosystem, (2023) menyoroti bahwa dukungan yang kuat dari pimpinan puncak adalah elemen penting untuk mendorong integrasi ESG dalam operasi perusahaan. Pemimpin yang memiliki pemahaman mendalam dan komitmen terhadap keberlanjutan mampu membimbing organisasi untuk merancang strategi ESG yang tidak hanya mematuhi regulasi tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Dinamika internal organisasi, seperti budaya perusahaan, sistem tata kelola internal,

dan tingkat kompetensi manajerial, turut memainkan peran besar dalam memengaruhi keberhasilan penerapan ESG (Santos Jhuniorkkk., 2025).

Penelitian ini bertujuan untuk menggali secara lebih mendalam bagaimana eksekutif di perusahaan sektor energi berkelanjutan di Indonesia memaknai dan merespons prinsip ESG. Penelitian ini juga akan mengeksplorasi faktor-faktor dinamis internal yang berperan dalam membentuk strategi ESG perusahaan, dengan fokus pada bagaimana elemen-elemen internal organisasi mempengaruhi pengambilan keputusan terkait keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Hal ini sangat penting untuk memahami lebih lanjut tantangan yang dihadapi sektor energi berkelanjutan dalam mengimplementasikan ESG secara efektif di negara berkembang.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori kepemimpinan strategis dalam konteks penerapan ESG. Secara praktis, temuan dari studi ini dapat memberikan wawasan bagi pemangku kebijakan dan praktisi di sektor energi untuk merancang kebijakan yang lebih adaptif dan kontekstual terkait dengan penerapan prinsip ESG, khususnya di negara berkembang seperti Indonesia. Penelitian ini juga dapat memperkaya diskursus akademis mengenai peran penting kepemimpinan dalam mendukung integrasi ESG ke dalam strategi jangka panjang perusahaan (Sun dkk., 2024).

TINJAUAN PUSTAKA DAN FOKUS STUDI

Konsep ESG dan Relevansinya dalam Sektor Energi

ESG (Environmental, Social, and Governance) adalah kerangka kerja strategis yang digunakan untuk menilai keberlanjutan dan dampak etis dari kegiatan bisnis. Kerangka ini berkembang seiring meningkatnya kesadaran global terhadap krisis iklim, kesenjangan sosial, dan tata kelola perusahaan yang buruk. Ketiga pilar ESG meliputi: (1) *Lingkungan (E)*, yang mencakup tanggung jawab perusahaan terhadap dampak ekologis, seperti emisi karbon, efisiensi energi, konservasi air, dan pengelolaan limbah; (2) *Sosial (S)*, yang mengacu pada hubungan perusahaan dengan masyarakat dan pemangku kepentingan, termasuk kesejahteraan karyawan, kesetaraan, hak asasi manusia, dan kontribusi sosial; serta (3) *Tata Kelola (G)*, yang menyangkut mekanisme kepemimpinan perusahaan, transparansi, akuntabilitas, kepatuhan hukum, dan struktur pengambilan keputusan.

Dalam kerangka manajemen strategis, ESG tidak lagi dilihat sebagai tambahan administratif, melainkan sebagai komponen integral dalam penciptaan nilai jangka panjang. ESG memberikan keunggulan kompetitif melalui penguatan reputasi, pengelolaan risiko yang lebih efektif, serta kemampuan menarik investasi yang etis dan bertanggung jawab. Verkuil dkk., (2024) mengungkapkan bahwa dalam konteks usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), ESG mendorong adopsi praktik keberlanjutan yang berorientasi pada nilai sosial dan lingkungan,

seiring meningkatnya ekspektasi dari investor dan lembaga keuangan terhadap integritas non-finansial perusahaan.

Sejalan dengan itu, Ezekwe, (2025) menegaskan pentingnya perubahan paradigma dari model kapitalisme pemegang saham (*shareholder capitalism*) menjadi pendekatan berbasis pemangku kepentingan (*stakeholder capitalism*), di mana nilai perusahaan tidak hanya diukur dari keuntungan finansial, tetapi juga dari kontribusinya terhadap masyarakat dan keberlanjutan lingkungan. Dengan demikian, ESG dapat dipandang sebagai kerangka rasional sekaligus normatif yang menyatukan kepentingan ekonomi dengan nilai etika dan keberlanjutan, memperkuat daya tahan perusahaan terhadap ketidakpastian pasar global yang semakin kompleks dan dinamis.

Industri energi menempati posisi sentral dalam wacana keberlanjutan global, mengingat kontribusinya yang signifikan terhadap krisis iklim melalui emisi gas rumah kaca serta eksploitasi sumber daya alam yang intensif. Oleh karena itu, sektor ini menjadi prioritas dalam implementasi ESG yang substansial dan terukur. Roque dkk., (2025) menekankan bahwa ESG menjadi pengungkit utama dalam percepatan transisi energi menuju sumber energi rendah karbon, seperti energi hidrogen. Penerapan prinsip ESG memungkinkan sektor energi tidak hanya merespons tekanan eksternal, tetapi juga memanfaatkan peluang strategis melalui inovasi, efisiensi teknologi, dan diversifikasi energi.

Lebih jauh, ESG dalam sektor energi tidak hanya berorientasi pada lingkungan, tetapi juga mengintegrasikan dimensi sosial, seperti hak masyarakat adat, keadilan energi, dan dampak proyek terhadap komunitas lokal. Dalam hal ini, ESG juga berfungsi sebagai alat mitigasi risiko, sebagaimana dicatat oleh Hu, (2025), yang menemukan bahwa perusahaan energi yang mengadopsi ESG secara komprehensif cenderung lebih tangguh menghadapi tekanan regulatif, litigasi lingkungan, dan tekanan pasar akibat meningkatnya kesadaran konsumen.

Lebih dari itu, kemajuan teknologi digital seperti *blockchain*, *Internet of Things (IoT)*, dan *artificial intelligence (AI)* telah memperkuat pelaksanaan ESG, terutama dalam konteks pelaporan, pemantauan, dan optimalisasi rantai pasok energi. Burinskienė dkk., (2025) menunjukkan bahwa teknologi ini mendukung pelacakan karbon secara *real-time*, peningkatan efisiensi distribusi, serta transparansi terhadap stakeholder.

Hal ini menunjukkan bahwa ESG memiliki peran ganda: (1) sebagai katalis transformasi internal dalam proses bisnis dan pengambilan keputusan strategis perusahaan energi; dan (2) sebagai respons adaptif eksternal terhadap regulasi pemerintah, tekanan pasar keuangan, dan tuntutan masyarakat sipil global.

Teori Stakeholder dan Legitimacy Theory

Dalam konteks tata kelola keberlanjutan dan integrasi prinsip ESG (Environmental, Social, and Governance), dua teori utama yang sering digunakan untuk menjelaskan perilaku organisasi adalah *Stakeholder Theory* dan *Legitimacy Theory*. *Stakeholder Theory* yang dikemukakan oleh Freeman, R. E, (2010) menyatakan bahwa organisasi tidak dapat beroperasi semata-mata demi kepentingan pemegang saham, melainkan harus mempertimbangkan hak dan kepentingan semua pemangku kepentingan yang terdampak oleh aktivitas perusahaan. Pemangku kepentingan ini mencakup komunitas lokal, pemerintah, karyawan, organisasi masyarakat sipil, konsumen, serta investor institusional. Teori ini menekankan pentingnya membangun hubungan simbiotik yang saling menguntungkan agar organisasi dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan eksternal yang dinamis.

Sementara itu, *Legitimacy Theory* menekankan bahwa kelangsungan hidup organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan norma, nilai, dan harapan masyarakat di mana mereka beroperasi. Dalam perspektif ini, legitimasi dipandang sebagai “sumber daya” non-material yang diperoleh melalui keselarasan antara tindakan organisasi dan nilai-nilai sosial yang dominan. Perusahaan yang dianggap tidak legitim misalnya karena pelanggaran lingkungan atau ketimpangan sosial berpotensi kehilangan kepercayaan publik, mengalami boikot konsumen, atau bahkan menghadapi intervensi regulatif. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk tidak hanya *compliant* terhadap hukum formal, tetapi juga *responsive* terhadap persepsi dan tuntutan masyarakat.

Hubungan antara kedua teori ini menjadi sangat relevan dalam konteks pengambilan keputusan strategis ESG, khususnya di sektor energi yang menjadi sorotan utama dalam isu keberlanjutan global. Studi Wang, (2024) yang mengkaji industri energi terbarukan di Tiongkok menunjukkan bahwa pengungkapan informasi ESG memiliki fungsi strategis sebagai sarana legitimasi (*legitimation tool*). Perusahaan-perusahaan yang secara aktif menyampaikan kinerja ESG mereka dinilai lebih dipercaya oleh investor dan publik, yang pada akhirnya berdampak pada stabilitas nilai saham dan kelancaran akses terhadap modal. Dalam hal ini, ESG disclosure bukan sekadar aktivitas pelaporan, tetapi juga merupakan mekanisme komunikasi strategis yang memperkuat kontrak sosial perusahaan dengan masyarakat luas (Wang, 2024).

Tekanan eksternal yang berasal dari dinamika regulasi, tuntutan investor institusional, dan opini publik memainkan peran penting dalam mendorong adopsi ESG. Seperti dijelaskan oleh Gharib dkk., (2024), krisis legitimasi sering kali menjadi katalis perubahan struktural dalam organisasi. Ketika perusahaan berada dalam tekanan legitimasi misalnya akibat kecelakaan industri atau sorotan negatif media mereka terdorong untuk mereformulasi strategi, termasuk dengan memasukkan aspek sosial dan lingkungan secara lebih eksplisit dalam

kebijakan dan operasional. Dalam konteks ini, ESG menjadi jembatan antara ekspektasi eksternal dan orientasi strategis internal perusahaan.

Johnson-Rokosu, (2025) juga mencatat bahwa perusahaan yang menghadapi tingkat eksposur publik dan pengawasan regulatif yang tinggi cenderung lebih aktif dalam inisiatif ESG sebagai bentuk respons adaptif terhadap risiko reputasi. Hal ini terutama berlaku di sektor energi yang menghadapi tekanan besar dari gerakan dekarbonisasi, transisi energi, serta kritik terhadap eksploitasi sumber daya alam. Penerapan ESG yang kredibel bukan hanya memberikan nilai tambah reputasional, tetapi juga membuka peluang strategis, seperti insentif fiskal, preferensi pasar hijau, dan kemitraan lintas sektor.

Implikasi teoretis dari kedua teori ini sangat penting dalam merumuskan kerangka berpikir penelitian. Stakeholder Theory membantu menjelaskan bagaimana perusahaan memetakan kepentingan para pemangku kepentingan dan meresponsnya secara strategis, sementara Legitimacy Theory memberikan dasar analitis untuk memahami bagaimana perusahaan membangun dan mempertahankan persepsi sosial yang positif. Kombinasi keduanya menjadi dasar yang kuat untuk merancang hipotesis yang menguji hubungan antara tekanan eksternal, strategi ESG, dan hasil organisasi, baik dari segi finansial maupun non-finansial. Dalam pendekatan kualitatif, teori ini memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap narasi yang dibangun perusahaan dalam laporan ESG; sedangkan dalam pendekatan kuantitatif, keduanya dapat digunakan untuk menguji hubungan kausal antara kualitas disclosure, persepsi stakeholder, dan kinerja pasar.

Dengan demikian, integrasi antara Stakeholder Theory dan Legitimacy Theory tidak hanya merefleksikan tuntutan eksternal yang dihadapi perusahaan, tetapi juga mengarahkan bagaimana ESG dijadikan instrumen manajerial untuk mengelola risiko, memperkuat daya saing, serta membangun hubungan jangka panjang yang berkelanjutan dengan masyarakat dan lingkungan.

Sensemaking Theory

Teori *sensemaking* yang dikembangkan oleh Weick, K. E., (1995) menjadi kerangka konseptual yang penting untuk memahami bagaimana individu dan kelompok dalam organisasi membentuk makna terhadap situasi yang kompleks, ambigu, dan sering kali tidak memiliki solusi pasti. Dalam konteks organisasi, terutama pada level eksekutif, sensemaking adalah proses aktif dalam menginterpretasikan informasi yang tersedia, mengidentifikasi pola, serta mengembangkan narasi kolektif yang mampu menjustifikasi dan mengarahkan pengambilan keputusan strategis. Teori ini menekankan bahwa makna dibentuk secara retrospektif, sosial, kontekstual, dan selalu melekat pada identitas serta kerangka nilai aktor organisasi. Oleh karena itu, sensemaking bukan sekadar proses kognitif individual, tetapi merupakan mekanisme sosial

yang sangat relevan dalam situasi organisasi yang menghadapi ketidakpastian tinggi, seperti dalam implementasi prinsip ESG di sektor energi.

Dalam praktiknya, sensemaking menjadi penting ketika eksekutif harus menavigasi dilema antara tujuan ekonomi dan tanggung jawab sosial-lingkungan. Dalam sektor energi, para pengambil keputusan dihadapkan pada tekanan yang bertentangan antara eksplorasi sumber daya alam yang menguntungkan secara finansial dan ekspektasi publik serta regulasi terhadap keberlanjutan. Russell dkk., (2018), dalam studi kualitatifnya terhadap manajemen senior di industri pertambangan menunjukkan bahwa sensemaking merupakan proses kunci dalam mengartikulasikan strategi organisasi secara koheren, terutama saat menghadapi tuntutan yang tidak linier dari para pemangku kepentingan. Dalam konteks ini, sensemaking membantu para pemimpin dalam mengonstruksi logika strategis yang bisa menjembatani tekanan eksternal dengan struktur internal perusahaan.

Lebih lanjut, proses sensemaking juga memainkan peran penting dalam pembentukan sikap dan keputusan strategis di tingkat dewan direksi. (Mazutis dkk., 2022), menemukan bahwa banyak perusahaan menghadapi apa yang disebut sebagai "attentional voids", yaitu kekosongan perhatian terhadap isu keberlanjutan di tingkat pengambilan keputusan tertinggi. Kekosongan ini terjadi ketika para direktur gagal mengintegrasikan isu ESG secara substansial ke dalam agenda strategis, kecuali jika terdapat tekanan kuat dari luar atau terjadi upaya sensemaking kolektif yang mengubah cara pandang mereka terhadap urgensi keberlanjutan. Dengan demikian, keberadaan atau ketiadaan proses sensemaking sangat menentukan apakah isu ESG akan diterjemahkan menjadi tindakan nyata atau sekadar retorika belaka dalam dokumen strategis.

Di sisi lain, sensemaking tidak hanya terjadi dalam tataran individual, tetapi juga dalam dinamika kolektif organisasi. Lobato & Neiva, (2022), melalui penelitiannya mengenai pembentukan kelompok kerja keberlanjutan di organisasi besar menunjukkan bahwa sensemaking kolektif menjadi langkah awal dalam menciptakan identitas dan legitimasi kelompok tersebut. Pada fase awal pembentukan tim atau unit ESG, para aktor organisasi perlu menyelaraskan pemahaman mereka tentang makna keberlanjutan dan posisi strategis ESG dalam struktur korporat. Proses ini menciptakan ruang untuk integrasi nilai keberlanjutan secara lebih substansial ke dalam norma, budaya, dan arah kebijakan organisasi.

Dalam perspektif penelitian, teori sensemaking menawarkan kontribusi teoretis yang mendalam untuk menjelaskan bagaimana tekanan eksternal yang berasal dari tuntutan ESG diterjemahkan menjadi strategi organisasi yang terstruktur. Sensemaking menjelaskan dinamika interpretatif yang tidak hanya rasional tetapi juga simbolik dan emosional, yang memungkinkan para eksekutif menjustifikasi strategi ESG berdasarkan nilai personal, visi perusahaan, dan

narasi legitimasi eksternal. Hal ini sejalan dengan asumsi bahwa keputusan ESG bukan hanya representasi dari data kuantitatif, melainkan juga merupakan refleksi dari nilai-nilai, prioritas moral, dan persepsi risiko yang dibentuk secara sosial.

Selain itu, sensemaking juga memungkinkan eksplorasi pada dua tingkat makna: personal dan institusional. Pada tingkat personal, para eksekutif membawa latar belakang, pengalaman, dan nilai-nilai mereka sendiri dalam memahami isu ESG, yang kemudian memengaruhi bagaimana mereka memprioritaskan isu tertentu dalam kerangka keputusan strategis. Sedangkan pada tingkat institusional, proses sensemaking menjadi alat penting untuk membangun narasi korporat yang mendukung legitimasi organisasi di mata para stakeholder. Oleh karena itu, sensemaking juga merupakan pemicu terbentuknya narasi ESG yang konsisten dan strategis, baik dalam laporan keberlanjutan maupun dalam komunikasi korporat lainnya.

Implikasi dari teori ini dalam penelitian ESG, khususnya di sektor energi, sangat signifikan. Teori sensemaking memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana aktor organisasi tidak hanya merespons tekanan eksternal secara reaktif, tetapi juga bagaimana mereka secara proaktif mengonstruksi makna dan arah strategis perusahaan. Dengan demikian, teori ini tidak hanya relevan dalam menjelaskan proses pengambilan keputusan, tetapi juga sangat berguna dalam membangun kerangka interpretatif untuk memahami narasi ESG yang berkembang dalam organisasi yang berada di bawah tekanan transformasi berkelanjutan.

Gap Penelitian Sebelumnya

Meskipun literatur mengenai ESG (Environmental, Social, and Governance) terus berkembang pesat dalam satu dekade terakhir, sebagian besar studi masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang berorientasi pada pengukuran skor ESG, keterkaitan antara ESG dan kinerja keuangan, serta evaluasi terhadap kepatuhan perusahaan terhadap standar pelaporan keberlanjutan. Pendekatan ini memberikan gambaran yang luas namun sering kali gagal mengungkap dimensi subjektif, naratif, dan kontekstual yang melekat dalam proses pengambilan keputusan oleh aktor-aktor kunci organisasi, khususnya para eksekutif.

Minimnya eksplorasi terhadap aspek sosial dan kognitif dari ESG menciptakan kekosongan penting dalam memahami bagaimana praktik keberlanjutan dipahami, dinegosiasikan, dan direpresentasikan secara naratif oleh para pemimpin perusahaan, terutama dalam konteks negara berkembang dan sektor-sektor strategis seperti energi. Dalam studi kualitatif yang dilakukan oleh Wong dkk., (2022), di sektor energi Nigeria, ditemukan bahwa narasi ESG para eksekutif tidak hanya berkisar pada aspek pelaporan, tetapi juga melibatkan strategi kerja institusional dan manajemen kesan (*impression management*) untuk memperoleh legitimasi eksternal. Hal ini memperlihatkan bahwa ESG, dalam praktiknya, sering kali

merupakan hasil dari dinamika internal organisasi yang kompleks dan tidak semata-mata respons terhadap tekanan pasar atau regulasi.

Senada dengan itu, Kwarto dkk., (2024), menunjukkan bahwa dalam industri migas Kanada, persepsi eksekutif terhadap pelaporan ESG dipengaruhi oleh reputasi industri, tekanan dari pemangku kepentingan, serta kalkulasi strategis untuk mempertahankan posisi di mata publik. Wawasan seperti ini hanya dapat diperoleh melalui pendekatan kualitatif yang memungkinkan peneliti menyelami makna dan logika di balik praktik ESG, serta mengungkap bagaimana individu di dalam organisasi menegosiasikan makna keberlanjutan dalam keseharian manajerial mereka.

Selain pendekatan metodologis yang kurang beragam, fokus geografis literatur ESG juga sangat terkonsentrasi di negara-negara maju, seperti Amerika Utara dan Eropa Barat. Negara-negara berkembang justru menghadapi tantangan ESG yang lebih kompleks karena keterbatasan kelembagaan, kapasitas teknologi, dan konflik kepentingan antara pertumbuhan ekonomi dan perlindungan lingkungan—masih jarang diteliti secara mendalam. Buddu & Scheepers, (2022), dalam studinya pada sektor pertambangan Afrika Selatan, menemukan bahwa narasi ESG kerap kali bersifat simbolik dan digunakan semata-mata untuk memenuhi kewajiban formal tanpa internalisasi nilai strategis. Hal ini memperkuat argumen bahwa implementasi ESG di negara berkembang sering kali bersifat permukaan dan membutuhkan investigasi lebih dalam mengenai motif dan makna di balik retorika keberlanjutan tersebut.

Penelitian di Namibia oleh Sibarani, (2023), juga mengungkap bahwa meskipun ESG telah menjadi bagian dari wacana manajerial dan publik, pelaksanaannya masih bersifat fragmentaris karena lemahnya kepemimpinan strategis dan rendahnya pemahaman mendalam di tingkat pengambil keputusan. Temuan ini menegaskan pentingnya mengadopsi pendekatan yang lebih interpretatif dan kontekstual dalam menggali bagaimana ESG dipahami dan diterjemahkan dalam tindakan organisasi di negara-negara dengan kapasitas institusional yang berbeda-beda. Berdasarkan paparan literatur di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga celah utama dalam penelitian ESG kontemporer. Pertama, kurangnya pendekatan kualitatif yang secara eksplisit menggali dinamika interpretatif dan naratif eksekutif terkait ESG. Kedua, dominasi literatur ESG oleh studi berbasis negara maju telah menciptakan pemahaman yang terbatas terhadap tantangan dan realitas ESG di negara berkembang. Ketiga, sektor energi—terutama energi baru dan terbarukan—masih belum banyak dieksplorasi secara mendalam dari sudut pandang kualitatif, padahal sektor ini memiliki relevansi strategis dalam transisi global menuju ekonomi rendah karbon. Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan mengeksplorasi secara empiris bagaimana para eksekutif di sektor energi terbarukan Indonesia

mengartikulasikan, membingkai, dan memaknai ESG dalam konteks tekanan eksternal dan kompleksitas lokal.

Fokus Studi

Penelitian ini berfokus pada eksplorasi pengambilan keputusan eksekutif dalam mengintegrasikan prinsip-prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) pada perusahaan sektor energi terbarukan di Indonesia. Fokus ini dilatarbelakangi oleh pentingnya memahami bagaimana para pengambil keputusan strategis dalam perusahaan memaknai, merespons, dan menerjemahkan tekanan ESG dari berbagai pemangku kepentingan ke dalam kebijakan dan praktik korporat yang konkret.

Dalam konteks ini, unit analisis utama adalah para eksekutif tingkat atas atau manajer strategis yang memiliki wewenang dalam merumuskan kebijakan ESG. Literatur menunjukkan bahwa pengambilan keputusan ESG umumnya bersifat top-down dan sangat dipengaruhi oleh bagaimana manajer menginterpretasikan tekanan eksternal dan kebutuhan legitimasi kelembagaan (Mazutis dkk., 2022; Sibarani, 2023), dalam studi kualitatifnya terhadap manajer PT Migas North Field, menemukan bahwa para eksekutif memiliki variasi pendekatan dalam mengintegrasikan ESG ke dalam strategi bisnis, tergantung pada konteks sosial dan tekanan lokal yang mereka hadapi. Penelitian serupa oleh (Herawati dkk., 2024), juga menunjukkan bahwa keberhasilan ESG dalam meningkatkan kinerja keuangan dan mitigasi risiko perusahaan sangat tergantung pada wawasan strategis eksekutif yang memimpin perusahaan energi di Bursa Efek Indonesia.

Konteks Indonesia memberikan relevansi tersendiri terhadap fokus studi ini. Sebagai negara berkembang yang sedang berupaya melakukan transisi energi berkelanjutan melalui kebijakan Energi Baru dan Terbarukan (EBTKE), penerapan ESG di sektor energi masih menghadapi banyak tantangan struktural dan kelembagaan. Hanggraeni dan Halomoan (2024) mencatat bahwa di perusahaan BUMN sektor listrik, ESG belum sepenuhnya diintegrasikan ke dalam kebijakan strategis, dan seringkali hanya menjadi respons formal terhadap tekanan eksternal tanpa internalisasi nilai-nilai keberlanjutan.

Berdasarkan hal tersebut, pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diajukan meliputi: (1) Bagaimana eksekutif perusahaan energi terbarukan di Indonesia memaknai tekanan ESG dari pemangku kepentingan eksternal dan internal? (2) Apa strategi dan tindakan yang dikembangkan eksekutif sebagai respons terhadap tuntutan ESG? dan (3) Bagaimana konteks sosial dan institusional Indonesia memengaruhi proses *sensemaking* dan legitimasi ESG di sektor energi?

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020:229). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis fenomenologis-interpretatif untuk menggali pengalaman dan penafsiran eksekutif perusahaan energi terbarukan di Indonesia dalam merespons isu ESG. Pendekatan ini efektif untuk memahami proses sensemaking yang kompleks, yang tidak dapat diukur secara kuantitatif. Cohen dkk., (2023) dalam penelitiannya tentang kebijakan ESG di perusahaan multinasional juga menekankan pentingnya pendekatan ini untuk mengeksplorasi pengalaman eksekutif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan teknik purposive sampling, di mana informan dipilih berdasarkan peran strategis mereka dalam pengambilan keputusan ESG, serta dokumentasi seperti laporan keberlanjutan dan kebijakan ESG perusahaan. Triangulasi data digunakan untuk meningkatkan validitas dengan menggabungkan wawancara, dokumentasi, dan observasi. Razali dkk., (2021), menunjukkan bahwa triangulasi dan purposive sampling sangat penting untuk menangkap legitimasi manajerial dalam konteks CSR di sektor perbankan syariah. Analisis data dilakukan dengan pendekatan tematik, yang meliputi transkripsi wawancara, pemberian kode pada data, kategorisasi menjadi sub-tema dan tema, serta interpretasi makna untuk menjawab pertanyaan penelitian. Hallas dkk., (2018), menguraikan proses ini dalam studi sensemaking, yang menekankan pentingnya interpretasi dalam menghasilkan temuan konseptual. Keabsahan data dijaga dengan teknik triangulasi sumber, member checking, reflexivity.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Persepsi Eksekutif terhadap ESG: Antara Idealisme dan Pragmatisme

Sebagian besar eksekutif memaknai ESG (Environmental, Social, and Governance) sebagai alat strategis untuk mengelola risiko reputasi, meningkatkan akses terhadap modal hijau, serta membedakan posisi perusahaan di pasar global yang semakin kompetitif dan sensitif terhadap isu keberlanjutan (Rushkovskyi, 2022). Dalam pandangan ini, ESG bukan hanya instrumen kepatuhan, melainkan bagian integral dari strategi korporasi yang dapat memperkuat keunggulan bersaing jangka panjang. Misalnya, penerapan prinsip ESG dinilai mampu memperbaiki hubungan dengan investor institusional, mengurangi volatilitas harga saham, serta membuka peluang kemitraan lintas sektor dalam kerangka ekonomi sirkular dan energi terbarukan. ESG juga sering kali dikaitkan dengan kemampuan perusahaan dalam menarik dan mempertahankan talenta, khususnya dari generasi milenial dan Gen Z yang cenderung lebih selektif terhadap nilai-nilai keberlanjutan dalam memilih tempat bekerja.

Namun demikian, di sisi lain terdapat pandangan yang lebih pragmatis dan bahkan skeptis, yang melihat ESG sebagai sekadar respons terhadap tuntutan eksternal, seperti regulasi pemerintah, tekanan dari lembaga pemeringkat ESG, atau ekspektasi pemangku kepentingan yang bersifat transaksional dan jangka pendek. Dalam kerangka ini, ESG dianggap sebagai mekanisme legitimasi yang digunakan perusahaan untuk mempertahankan “license to operate” ketimbang sebagai komitmen nilai intrinsik. Studi oleh Peter dkk., (2023), menunjukkan bahwa banyak perusahaan, khususnya di sektor industri yang memiliki margin keuntungan yang tipis—seperti manufaktur berat, pertambangan, dan transportasi logistik—menggambarkan ESG sebagai beban tambahan yang kompleks dan membatasi fleksibilitas operasional, terutama karena meningkatnya biaya kepatuhan dan pelaporan non-finansial.

Dikotomi ini mencerminkan ketegangan epistemologis antara ESG sebagai instrumen manajerial yang rasional dan terukur versus ESG sebagai ekspresi komitmen moral dan tanggung jawab sosial perusahaan. Perbedaan persepsi ini tidak jarang berakar pada latar belakang profesional, fungsi organisasi, dan pengalaman individu eksekutif yang bersangkutan. Eksekutif dengan latar belakang keuangan cenderung menekankan aspek materialitas dan nilai bagi pemegang saham, sementara mereka yang berasal dari fungsi keberlanjutan, hukum, atau komunikasi korporat lebih mungkin melihat ESG sebagai bagian dari nilai inti perusahaan. Selain itu, budaya organisasi dan struktur tata kelola juga memengaruhi cara ESG diinternalisasi—apakah sebagai strategi korporat yang terintegrasi atau hanya sebagai kepatuhan administratif. Dalam praktiknya, pendekatan terhadap ESG sering kali bersifat hibrid, di mana idealisme moral dan pragmatisme bisnis berjalan berdampingan, meski tidak selalu seimbang dan koheren dalam pelaksanaannya.

Konflik Nilai antar Fungsi: Sumber Fragmentasi Internal

Konflik antara divisi keuangan dan keberlanjutan merupakan temuan yang konsisten dalam berbagai studi organisasi dan menjadi salah satu sumber utama fragmentasi internal dalam upaya implementasi ESG secara holistik. CFO dan manajer keuangan cenderung melihat inisiatif ESG sebagai pengeluaran non-produktif jangka pendek yang tidak memberikan kontribusi langsung terhadap kinerja keuangan atau EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization). Perspektif ini berakar pada paradigma efisiensi ekonomi yang mengutamakan pengembalian investasi yang terukur dalam horizon waktu yang singkat. Dalam logika keuangan tradisional, proyek-proyek ESG sering kali dianggap sebagai distraksi dari fokus utama perusahaan, terutama ketika dana terbatas dan tekanan dari pemegang saham untuk meningkatkan profitabilitas sangat tinggi (Pinheiro dkk., 2024).

Sebaliknya, direktur keberlanjutan dan profesional ESG memandang ESG sebagai investasi strategis jangka panjang yang berkaitan dengan ketahanan organisasi (organizational

resilience), reputasi korporat, dan tanggung jawab sosial terhadap komunitas dan lingkungan. Mereka menekankan bahwa biaya yang dikeluarkan untuk keberlanjutan sesungguhnya merupakan pengeluaran preventif terhadap risiko-risiko sistemik, seperti perubahan iklim, krisis sosial, dan disrupsi rantai pasok global. Dalam perspektif ini, keberlanjutan bukan hanya soal kepatuhan, melainkan soal kelangsungan hidup perusahaan di tengah perubahan lanskap ekonomi-politik global.

Ketegangan antara kedua fungsi ini semakin diperparah oleh kegagalan organisasi dalam membangun indikator kinerja terpadu (integrated performance metrics) yang mampu menjembatani nilai-nilai keberlanjutan dengan ukuran kinerja keuangan. Misalnya, ESG sering kali diukur dengan metrik kualitatif yang tidak setara dengan KPI finansial yang kuantitatif dan spesifik, sehingga menyulitkan proses penganggaran, alokasi sumber daya, dan pengambilan keputusan strategis lintas fungsi. Dalam banyak kasus, divisi keuangan dan keberlanjutan bahkan menggunakan sistem pelaporan dan terminologi yang berbeda, yang memperbesar jarak epistemologis dan operasional antara keduanya.

Akibat dari fragmentasi nilai ini adalah munculnya *silo mentality*, di mana masing-masing divisi bekerja dengan logika dan tujuan yang tidak selaras. Hal ini menimbulkan resistensi, baik yang bersifat pasif (seperti lambatnya adopsi inisiatif ESG) maupun aktif (penolakan terhadap integrasi ESG dalam strategi inti bisnis). Selain itu, fragmentasi ini juga berdampak pada lemahnya koordinasi lintas fungsi, minimnya komitmen kolektif terhadap transformasi berkelanjutan, serta rendahnya efektivitas dalam implementasi ESG secara strategis.

Dalam konteks ini, tantangan utama bukan hanya soal teknis atau administratif, melainkan juga bersifat ideologis dan kultural. Tanpa adanya narasi bersama (shared narrative) yang mampu menyatukan visi antara nilai ekonomi dan nilai keberlanjutan, organisasi akan terus mengalami ketegangan internal yang menghambat pencapaian tujuan ESG secara menyeluruh.

Struktur dan Hambatan Internal: Ketidaksiapan Sistemik

Penelitian ini mengidentifikasi tiga bentuk hambatan internal yang paling dominan dalam implementasi ESG, yang tidak hanya berkaitan dengan tantangan teknis, tetapi juga dengan dinamika struktural dan kultural yang lebih dalam di dalam organisasi. Hambatan-hambatan ini menciptakan ketidaksiapan sistemik yang signifikan, menghalangi pencapaian tujuan keberlanjutan secara holistik.

1. Kegagalan Integrasi Sistem Informasi ESG

Salah satu hambatan utama yang ditemukan adalah kegagalan integrasi sistem informasi ESG yang efektif dan terkoordinasi. Banyak perusahaan masih bergantung pada sistem

pelaporan dan data yang terpisah antara keuangan dan keberlanjutan, yang menyebabkan pelaporan ESG yang tidak konsisten dan tidak dapat diandalkan untuk pengambilan keputusan strategis. Sahin dkk., (2023) mengungkapkan bahwa ketidakmampuan untuk menyelaraskan data ESG dengan sistem manajemen informasi yang ada memperburuk kualitas pelaporan, yang pada gilirannya menghambat pemantauan kinerja keberlanjutan secara akurat dan real-time. Hal ini berdampak langsung pada transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan, serta kemampuan untuk melakukan pelaporan yang memenuhi standar global yang semakin ketat, seperti yang ditetapkan oleh GRI (Global Reporting Initiative) atau SASB (Sustainability Accounting Standards Board). Keberlanjutan, dalam konteks ini, tidak dapat diukur dengan cara yang sama seperti aspek finansial, sehingga pencapaian tujuan ESG sering kali terhambat oleh kekurangan informasi yang dapat diandalkan.

2. Budaya Silo antar Departemen

Hambatan kedua yang ditemukan adalah budaya silo antar departemen yang menghambat komunikasi lintas fungsi, mengurangi sinergi antara divisi yang memiliki peran kunci dalam pelaksanaan ESG. Som, (2003) menyoroti bahwa pembagian fungsional yang ketat sering kali menciptakan pemisahan antara tim yang bertanggung jawab atas keberlanjutan dan tim yang mengelola keuangan, pemasaran, atau operasional. Hal ini memperlemah komitmen kolektif terhadap ESG, karena setiap departemen cenderung fokus pada tujuan spesifik yang tidak selalu selaras dengan prioritas ESG. Di banyak organisasi, keberlanjutan masih dianggap sebagai domain yang terpisah, yang tidak selalu terhubung langsung dengan pengambilan keputusan utama perusahaan. Akibatnya, koordinasi antara fungsi-fungsi yang berbeda menjadi terhambat, menciptakan kekurangan dukungan dari tingkat manajerial hingga operasional untuk melaksanakan inisiatif ESG secara menyeluruh.

Selain itu, pendekatan *institutional theory* dapat menjelaskan mengapa budaya silo ini muncul dalam organisasi. Menurut teori ini, struktur organisasi dan pola komunikasi yang ada cenderung terikat pada norma dan aturan yang sudah mapan dalam setiap divisi, sehingga memperkuat pembagian kerja yang tidak fleksibel. Pembentukan silo-silo ini sering kali dipicu oleh dinamika internal yang dilihat sebagai “cara yang benar” dalam menjalankan fungsi masing-masing, sementara kolaborasi antar divisi bisa dianggap sebagai gangguan terhadap stabilitas tersebut (Tshelane, 2022). Akibatnya, meskipun ada dorongan eksternal untuk bertransformasi menuju perusahaan yang lebih berkelanjutan, hambatan struktural ini tetap menghalangi tercapainya sinergi dalam implementasi ESG.

3. Ketidaksesuaian Strategi ESG dengan Visi Bisnis Inti

Hambatan ketiga adalah ketidaksesuaian antara strategi ESG dan visi bisnis inti perusahaan. ESG sering kali dipandang sebagai elemen periferal, sebuah tambahan yang

diintegrasikan dalam program atau kebijakan yang terpisah dari strategi inti perusahaan. Hal ini terjadi karena banyak perusahaan yang belum sepenuhnya memahami pentingnya ESG sebagai bagian integral dari pengembangan bisnis jangka panjang dan keberlanjutan operasional mereka. Tanpa adanya komitmen penuh dari tingkat eksekutif untuk menggabungkan prinsip ESG dalam visi dan misi perusahaan, inisiatif keberlanjutan sering kali dianggap sebagai kewajiban atau strategi pasif, alih-alih sebagai bagian dari tujuan bisnis yang lebih luas. Ketidakselarasan ini menciptakan ketegangan antara fungsi yang berfokus pada keuntungan finansial jangka pendek dan mereka yang berfokus pada tujuan keberlanjutan jangka panjang, yang pada gilirannya mengarah pada kesenjangan implementasi yang signifikan.

Dalam konteks ini, *institutional complexity* dapat digunakan untuk menjelaskan ketidaksesuaian antara strategi ESG dan visi bisnis inti (Radu dkk., 2023). Perusahaan sering kali menghadapi kompleksitas institusional ketika mencoba mengintegrasikan berbagai tuntutan dari beragam pemangku kepentingan, baik dari sisi ekonomi, sosial, maupun lingkungan. Ketika tujuan ESG tidak terhubung langsung dengan visi strategis perusahaan, organisasi dapat merasa terpecah antara kepentingan jangka pendek (misalnya profitabilitas) dan tujuan jangka panjang terkait keberlanjutan. Hal ini dapat menciptakan ketegangan internal yang mengarah pada ketidaksiapan untuk melakukan perubahan yang signifikan dalam strategi korporat.

ESG sebagai Tantangan Sistemik dan Budaya Organisasi

Dalam konteks ini, ESG bukan hanya sekadar tantangan teknis yang dapat diatasi dengan perbaikan sistem atau kebijakan, melainkan merupakan tantangan sistemik yang melibatkan perubahan budaya organisasi secara menyeluruh. Hambatan-hambatan internal tersebut menunjukkan bahwa untuk mencapai keberlanjutan secara efektif, perusahaan perlu merombak tidak hanya struktur organisasi dan sistem informasi mereka, tetapi juga cara berpikir dan pendekatan strategis mereka terhadap keberlanjutan itu sendiri. ESG harus diposisikan sebagai bagian sentral dari strategi bisnis, dengan integrasi yang erat antara tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan yang sejalan dengan misi jangka panjang perusahaan.

Hambatan-hambatan ini memerlukan pendekatan yang lebih holistik untuk diatasi, di mana transformasi organisasi bukan hanya berkaitan dengan kebijakan formal tetapi juga dengan perubahan dalam cara nilai-nilai organisasi diterjemahkan ke dalam praktik sehari-hari. Proses perubahan ini, yang mencakup dimensi budaya dan struktural, adalah inti dari pencapaian ESG yang sejati dalam dunia korporat.

Peran Kepemimpinan Transformasional: Katalis Perubahan

Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki peran krusial dalam mereduksi ketegangan antar fungsi, menyelaraskan nilai-nilai organisasi, serta membangun narasi ESG sebagai bagian integral dari misi strategis perusahaan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan

transformasional tidak hanya memotivasi tim mereka untuk mencapai tujuan jangka pendek, tetapi juga menginspirasi mereka untuk mengejar tujuan yang lebih besar, yang melibatkan tanggung jawab sosial dan lingkungan (Slahanti & Setyowati, 2022). Zhu & Huang, (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan berbasis visi dan inspirasi ini berperan penting dalam menyatukan berbagai fungsi yang sebelumnya terfragmentasi, seperti divisi keuangan dan keberlanjutan. Dengan cara ini, pemimpin transformasional menciptakan ruang untuk dialog lintas fungsi yang lebih terbuka dan konstruktif, yang mengarah pada pemahaman yang lebih baik tentang tujuan ESG dan bagaimana pencapaiannya dapat memperkaya tujuan finansial dan operasional perusahaan secara keseluruhan.

Pemimpin transformasional berfokus pada pengembangan visi jangka panjang yang menggabungkan elemen keberlanjutan ke dalam strategi inti perusahaan. Dalam konteks ini, mereka berfungsi sebagai agen perubahan yang dapat meredefinisi nilai-nilai organisasi dan mengarahkan fokus perusahaan dari pemikiran jangka pendek menuju keberlanjutan jangka panjang. Pemimpin jenis ini juga memainkan peran penting dalam membangun *sense of purpose* di seluruh organisasi, yang menciptakan rasa tanggung jawab bersama terhadap pencapaian tujuan ESG. Dengan mengintegrasikan ESG dalam visi yang lebih luas, kepemimpinan transformasional menciptakan koneksi emosional antara individu-individu dalam organisasi dengan misi keberlanjutan, menjadikannya lebih dari sekadar kewajiban atau kepatuhan terhadap regulasi. Hal ini, pada gilirannya, memperkuat komitmen organisasi terhadap tujuan-tujuan tersebut dan mendorong inovasi yang berkelanjutan.

Selain itu, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai agen semantik, yang mampu mendefinisikan ulang ESG dalam kerangka positif, bukan sebagai beban atau biaya tambahan yang mengganggu operasi, tetapi sebagai peluang dan tanggung jawab kolektif yang dapat membawa manfaat strategis dalam jangka panjang. Sanguanwongs & Kritjaroen, (2023) menambahkan bahwa pemimpin transformasional menciptakan narasi yang mampu mengubah persepsi tentang ESG—menjadikannya sebagai elemen yang menguntungkan bagi kinerja jangka panjang, meningkatkan reputasi perusahaan, dan membuka peluang pasar baru yang berbasis pada keberlanjutan. Dalam hal ini, pemimpin transformasional bukan hanya bertindak sebagai fasilitator, tetapi juga sebagai *sensemaker* yang membantu seluruh organisasi memahami bagaimana ESG berhubungan langsung dengan keberhasilan mereka sebagai entitas bisnis yang relevan di pasar global yang semakin mengedepankan isu-isu sosial dan lingkungan.

Dengan pendekatan ini, kepemimpinan transformasional menciptakan kultur organisasi yang lebih inklusif, di mana nilai-nilai ESG diinternalisasikan bukan hanya oleh manajer senior, tetapi juga oleh seluruh anggota tim yang berada di level operasional. Hal ini mengarah pada terciptanya sinergi yang lebih kuat antara fungsi yang berbeda, mempercepat kolaborasi, serta

memperkecil resistensi terhadap perubahan. Kepemimpinan yang berbasis pada kolaborasi dan komunikasi ini sangat penting dalam menghadapi tantangan implementasi ESG yang kompleks, karena mempercepat proses pengambilan keputusan yang lebih adaptif terhadap perubahan eksternal yang cepat.

Dalam konteks ini, pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan perusahaan menuju pencapaian tujuan ESG, tetapi juga membangun landasan untuk keberlanjutan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan yang terus berkembang, menjadikannya lebih siap untuk bersaing dalam dunia yang semakin berfokus pada keberlanjutan sosial dan lingkungan.

Konstruksi Makna ESG: Diskursus yang Terfragmentasi

Penelitian ini mengidentifikasi tiga konstruksi dominan terkait ESG yang mencerminkan beragam interpretasi dan aplikasi ESG dalam konteks korporasi. Masing-masing konstruksi ini memiliki dampak yang berbeda terhadap bagaimana perusahaan merespons tantangan keberlanjutan dan menjalankan strategi ESG mereka. Diskursus mengenai ESG ini sering kali terfragmentasi, menciptakan perbedaan besar dalam cara pandang dan implementasi oleh berbagai aktor dalam organisasi.

1. ESG sebagai Identitas Etis Perusahaan

Konstruksi pertama menggambarkan ESG sebagai elemen sentral dalam identitas etis perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang mengadopsi ESG dalam bentuk ini biasanya memiliki nilai-nilai sosial yang kuat dan sejarah panjang dalam komitmen terhadap keberlanjutan sosial dan lingkungan. ESG bukan hanya dilihat sebagai kewajiban atau strategi bisnis, tetapi sebagai inti dari budaya perusahaan dan citra yang ingin diproyeksikan ke publik. Perusahaan dengan konstruksi ini sering kali terlibat dalam proyek-proyek sosial yang berorientasi pada dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan, serta mengintegrasikan prinsip-prinsip ESG dalam semua aspek operasional mereka (Gilberto Gomes & Fabio Henrique, 2022). ESG menjadi bagian dari identitas perusahaan yang lebih luas dan mendalam, yang membentuk hubungan emosional antara perusahaan dengan pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, dan masyarakat. Identitas etis ini menciptakan loyalitas jangka panjang dan membangun kepercayaan yang kuat di antara pemangku kepentingan yang melihat perusahaan sebagai agen perubahan positif.

2. ESG sebagai Instrumen Legitimasi Eksternal

Konstruksi kedua adalah pandangan yang lebih pragmatis terhadap ESG, di mana ESG dipandang sebagai instrumen legitimasi eksternal. Dalam hal ini, ESG digunakan sebagai alat untuk membangun kredibilitas dan legitimasi perusahaan di mata investor, pelanggan, dan regulator. Perusahaan yang mengadopsi pandangan ini sering kali lebih fokus pada kepatuhan

terhadap standar regulasi dan pemenuhan ekspektasi eksternal terkait isu-isu sosial dan lingkungan. ESG di sini lebih sering digunakan sebagai alat untuk meningkatkan citra perusahaan dan menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan dalam rangka mempertahankan posisi kompetitif di pasar (Lisovsky, 2022). Meskipun perusahaan ini mungkin menerapkan inisiatif ESG, fokus utama mereka adalah pada pencapaian pengakuan dari pihak eksternal, seperti mendapatkan akses ke modal hijau, memenuhi standar pelaporan yang ditetapkan oleh lembaga internasional, atau meningkatkan daya tarik di mata konsumen yang semakin peduli pada isu-isu keberlanjutan. ESG menjadi lebih sekadar sarana untuk memperoleh legitimasi sosial dan pasar daripada sebagai perubahan yang mendalam dalam organisasi itu sendiri.

3. ESG sebagai Strategi Inovatif

Konstruksi ketiga adalah pandangan tentang ESG sebagai strategi inovatif yang lebih terfokus pada penciptaan efisiensi sumber daya, membuka pasar baru, dan merespons krisis iklim dengan pendekatan bisnis baru yang lebih berkelanjutan. Dalam perspektif ini, perusahaan melihat ESG sebagai peluang untuk mengembangkan produk dan layanan yang lebih ramah lingkungan, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, serta menciptakan inovasi yang mendorong daya saing di pasar yang semakin mengutamakan keberlanjutan (Nikonorov dkk., 2022). Perusahaan yang mengadopsi ESG sebagai strategi inovatif berfokus pada upaya untuk mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam proses bisnis mereka dengan tujuan tidak hanya untuk memenuhi tuntutan regulasi atau ekspektasi konsumen, tetapi juga untuk menciptakan nilai jangka panjang yang berkelanjutan. Ini dapat mencakup pengembangan teknologi ramah lingkungan, pengelolaan energi yang lebih efisien, atau penciptaan pasar baru berbasis keberlanjutan. Di sisi lain, perusahaan ini sering kali lebih cepat dalam merespons krisis iklim dan perubahan global lainnya, menggunakan ESG sebagai alat untuk beradaptasi dengan tantangan masa depan.

Konsepsi ESG yang Autentik dan Strategis

Kesemua konstruksi ini menunjukkan bahwa pandangan tentang ESG sangat bergantung pada motivasi internal dan eksternal yang berbeda-beda. Namun, penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mengintegrasikan ESG secara autentik dan strategis ke dalam inti bisnis mereka cenderung menghasilkan hubungan yang lebih kuat dengan pemangku kepentingan, baik itu dalam bentuk kepercayaan konsumen, investor yang lebih berkomitmen, atau loyalitas karyawan yang lebih tinggi (Zhang dkk., 2023). ESG yang diterapkan dengan tujuan jangka panjang, bukan sekadar untuk memenuhi tuntutan regulasi atau ekspektasi eksternal, mampu menciptakan dampak positif yang berkelanjutan bagi perusahaan. Hal ini juga mendukung visi perusahaan yang lebih progresif dan inovatif, yang tidak hanya

berfokus pada keuntungan jangka pendek, tetapi juga berkontribusi pada tujuan sosial dan lingkungan yang lebih besar.

Secara keseluruhan, konstruksi makna ESG yang terfragmentasi ini mencerminkan berbagai pemahaman yang berkembang tentang bagaimana perusahaan dapat mendekati dan mengimplementasikan inisiatif keberlanjutan. Pemahaman yang lebih mendalam dan holistik tentang ESG, yang menggabungkan nilai etis, strategi legitimasi eksternal, dan inovasi bisnis, tampaknya menjadi kunci untuk mencapai keberlanjutan yang sejati dan memenangkan kepercayaan jangka panjang dari pemangku kepentingan.

Variasi Budaya Organisasi: Faktor Penentu Keberhasilan ESG

Budaya organisasi memainkan peran yang sangat signifikan dalam menentukan tingkat keberhasilan implementasi ESG di perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya terbuka, partisipatif, dan kolaboratif memiliki tingkat adopsi ESG yang lebih tinggi dan lebih berkelanjutan (Amaral dkk., 2023). Dalam budaya yang demikian, keberlanjutan tidak hanya dianggap sebagai kewajiban atau tugas, tetapi juga sebagai bagian integral dari cara perusahaan beroperasi. Budaya terbuka memungkinkan seluruh pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, untuk berkolaborasi dalam merancang dan mengimplementasikan inisiatif ESG. Proses ini mendorong keterlibatan karyawan di berbagai level organisasi, yang penting untuk menciptakan komitmen jangka panjang terhadap tujuan keberlanjutan. Ketika budaya organisasi mendukung partisipasi aktif dan pertukaran ide, baik di antara manajer maupun karyawan, lebih mudah bagi perusahaan untuk mengadaptasi prinsip-prinsip ESG dalam berbagai fungsi dan praktik bisnis sehari-hari.

Sebaliknya, organisasi dengan budaya yang lebih hierarkis, birokratis, dan tertutup cenderung mengalami stagnasi dan konflik dalam mengimplementasikan ESG. Budaya yang kaku ini membatasi komunikasi lintas departemen dan memperlambat proses pengambilan keputusan yang diperlukan untuk adaptasi terhadap tantangan ESG yang cepat berubah (Oh & Ryu, 2023). Organisasi dengan struktur hierarkis yang kuat sering kali menghadapi kesulitan dalam mengembangkan fleksibilitas yang dibutuhkan untuk merespons isu-isu sosial dan lingkungan yang dinamis. Pada organisasi seperti ini, inovasi dan perubahan sering kali terhambat oleh pembatasan yang ditetapkan oleh sistem manajerial yang rigid, di mana keputusan strategis sering kali hanya datang dari puncak hierarki. Dalam banyak kasus, pendekatan semacam ini dapat menciptakan resistensi terhadap inisiatif ESG, terutama jika pemangku kepentingan di tingkat operasional merasa tidak terlibat atau diberdayakan untuk berkontribusi pada keputusan-keputusan tersebut.

Nilai-nilai budaya seperti transparansi, kepercayaan, dan otonomi menjadi modal penting dalam internalisasi nilai ESG secara menyeluruh. Transparansi dalam organisasi

memungkinkan informasi terkait kinerja ESG dan tantangan yang dihadapi untuk dibagikan secara terbuka kepada seluruh pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal. Ini membangun rasa kepercayaan yang sangat diperlukan untuk menjamin komitmen jangka panjang terhadap keberlanjutan, karena pemangku kepentingan dapat melihat bahwa perusahaan bertanggung jawab atas dampak sosial dan lingkungannya (Helfaya dkk., 2023). Kepercayaan yang terbangun akan mendorong keterlibatan yang lebih besar, baik dari karyawan yang terlibat langsung dalam implementasi kebijakan ESG, maupun dari investor dan konsumen yang semakin peduli terhadap isu-isu keberlanjutan. Dalam organisasi yang didorong oleh nilai-nilai ini, pemangku kepentingan lebih cenderung berkolaborasi secara konstruktif dan mendukung inisiatif ESG karena mereka percaya bahwa upaya ini tidak hanya menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan lingkungan.

Otonomi juga berperan besar dalam keberhasilan adopsi ESG. Organisasi yang memberikan kebebasan bagi individu atau tim untuk membuat keputusan terkait ESG dapat mempercepat proses implementasi. Otonomi ini memungkinkan tim untuk merancang solusi yang lebih kreatif dan responsif terhadap tantangan ESG, serta mengurangi hambatan birokratis yang dapat menghalangi inovasi. Perusahaan yang memberikan ruang bagi individu untuk berinovasi dan bereksperimen cenderung lebih sukses dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan keberlanjutan yang terus berkembang. Hal ini juga memberikan rasa tanggung jawab yang lebih besar pada setiap anggota organisasi untuk berkontribusi terhadap tujuan bersama yang lebih besar, dan memperkuat rasa keterlibatan dalam pencapaian tujuan ESG.

Lebih lanjut, penelitian juga menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya inklusif yang mengutamakan keberagaman perspektif cenderung lebih efektif dalam merumuskan kebijakan ESG yang komprehensif. Dalam lingkungan yang menghargai beragam pandangan dan latar belakang, ide-ide yang lebih inovatif dan solutif terhadap tantangan keberlanjutan sering kali muncul. Keterlibatan berbagai pihak, termasuk kelompok yang terpinggirkan atau berisiko terabaikan dalam kebijakan tradisional, menjadi kunci untuk menciptakan kebijakan ESG yang lebih adil dan berkelanjutan (Ng dkk., 2023).

Sebagai kesimpulan, budaya organisasi yang terbuka, transparan, dan memungkinkan kolaborasi lintas fungsi dan pemberdayaan individu memainkan peran penting dalam mempercepat dan memastikan keberlanjutan implementasi ESG. Di sisi lain, organisasi dengan struktur yang lebih kaku dan terfragmentasi cenderung menghadapi lebih banyak tantangan dalam menyelaraskan nilai-nilai ESG dengan praktik bisnis mereka. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan potensi ESG, organisasi harus berinvestasi dalam membangun budaya yang mendukung nilai-nilai dasar keberlanjutan, yaitu transparansi, kepercayaan, otonomi, dan kolaborasi.

Hipotesis dan Verifikasi Empiris

Hipotesis:

“ESG akan lebih sukses diintegrasikan dalam perusahaan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi kolaboratif.”

Hipotesis ini mencerminkan anggapan bahwa keberhasilan integrasi ESG dalam organisasi tidak hanya bergantung pada faktor-faktor teknis atau operasional, tetapi juga dipengaruhi oleh dinamika kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada. Dalam kerangka ini, kepemimpinan transformasional dianggap sebagai elemen kunci yang mendorong perubahan dan mendorong perusahaan untuk mengadopsi ESG sebagai bagian dari strategi jangka panjang. Selain itu, budaya organisasi yang kolaboratif dianggap mendukung adopsi ESG secara lebih menyeluruh, karena mendorong komunikasi terbuka, pertukaran ide, dan kerja sama lintas fungsi yang esensial dalam implementasi kebijakan ESG yang efektif.

Verifikasi Empiris:

Verifikasi empiris terhadap hipotesis ini dilakukan melalui wawancara mendalam dengan eksekutif dan manajer senior, serta triangulasi dokumen yang mengandung informasi terkait kebijakan ESG dan pelaksanaannya dalam organisasi. Temuan empiris menunjukkan beberapa hasil signifikan yang mendukung hipotesis:

1. Tingkat Resistensi Internal yang Lebih Rendah

Perusahaan dengan pemimpin transformasional mengalami tingkat resistensi internal yang lebih rendah dalam mengadopsi dan mengimplementasikan kebijakan ESG. Hal ini disebabkan oleh kemampuan pemimpin transformasional untuk menyatukan berbagai fungsi dan departemen di dalam organisasi, sehingga meminimalisir konflik internal. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya fokus pada hasil finansial, tetapi juga membangun visi yang menginspirasi seluruh organisasi untuk bergerak menuju tujuan bersama yang berfokus pada keberlanjutan (Chiş-Manolache, 2022). Melalui komunikasi yang jelas dan dialog yang terbuka, mereka mampu mengurangi ketegangan yang sering muncul antara fungsi yang memiliki prioritas yang berbeda, seperti keuangan dan keberlanjutan.

2. Kemampuan Mengintegrasikan ESG ke dalam Strategi Korporat Utama

Perusahaan dengan kepemimpinan transformasional juga lebih berhasil dalam mengintegrasikan ESG ke dalam strategi korporat utama mereka. Pemimpin transformasional menekankan pentingnya ESG sebagai bagian dari visi jangka panjang yang melampaui kepatuhan regulasi dan mendorong inovasi berkelanjutan (Khaleel & Ahmed, 2022). Dalam konteks ini, ESG bukan hanya dilihat sebagai kewajiban eksternal atau beban biaya tambahan, tetapi sebagai peluang strategis untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan. Pemimpin yang memiliki pandangan jangka panjang dapat memastikan bahwa kebijakan ESG terintegrasi dalam

pengambilan keputusan strategis dan operasional, sehingga menciptakan dampak positif di seluruh organisasi.

3. Kesejajaran antara Narasi ESG dan Tindakan Operasional

Adanya kesejajaran yang jelas antara narasi ESG yang dikomunikasikan oleh pimpinan dan tindakan operasional yang dilakukan oleh organisasi menunjukkan keberhasilan translasional ESG dalam praktik. Perusahaan yang berhasil dalam menerapkan ESG cenderung memiliki kebijakan yang sejalan antara apa yang mereka komunikasikan kepada publik dan apa yang mereka lakukan di lapangan. Narasi ini tidak hanya ada di level manajerial atas, tetapi juga tercermin dalam praktek sehari-hari di seluruh bagian organisasi, dari produksi hingga distribusi, serta dalam pengelolaan hubungan dengan pemangku kepentingan (Bandeira dkk., 2023). Hal ini menegaskan bahwa implementasi ESG bukan hanya menjadi kebijakan tertulis, tetapi juga tercermin dalam keputusan operasional dan tindakan nyata yang mendukung tujuan keberlanjutan.

Temuan ini memperkuat posisi bahwa transformasi ESG bukan sekadar fungsi teknis atau administratif, tetapi lebih sebagai proses sosial dan kepemimpinan yang memerlukan desain ulang organisasi dan pembaruan budaya. ESG memerlukan komitmen yang mendalam dari seluruh anggota organisasi, dan hal ini hanya dapat tercapai melalui pengelolaan yang efektif terhadap dinamika internal, komunikasi yang terbuka, serta pemimpin yang dapat menginspirasi dan membimbing perubahan menuju masa depan yang lebih berkelanjutan. Dalam hal ini, perubahan budaya organisasi menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan dari implementasi kebijakan ESG yang sukses. Proses transformasi ini, yang melibatkan penyelarasan visi strategis dan operasional dengan nilai-nilai keberlanjutan, mempertegas bahwa keberhasilan ESG sangat bergantung pada bagaimana perusahaan memandang dan mengelola perubahan sosial yang lebih luas, baik di tingkat internal maupun eksternal.

Diskusi Temuan: ESG sebagai Proses Sosial dan Strategi Organisasi

ESG sebagai Proses Sosial: Dialog Lintas Fungsi dan Partisipasi

Penelitian ini menegaskan bahwa implementasi ESG tidak dapat direduksi menjadi sekadar proses teknokratik atau administratif. ESG merupakan proses sosial yang kompleks, yang mensyaratkan adanya keterlibatan lintas fungsi dan partisipasi aktif dari seluruh unit organisasi. Temuan ini sejalan dengan Sibarani, (2023), yang menunjukkan bahwa keberhasilan ESG sangat bergantung pada sejauh mana departemen-departemen dalam organisasi mampu berkomunikasi secara efektif dalam kerangka nilai bersama. Artinya, ESG tidak cukup dikelola melalui pelaporan kuantitatif dan indikator numerik saja, tetapi menuntut terbentuknya “bahasa bersama” yang mampu mengartikulasikan nilai keberlanjutan dalam konteks operasional dan strategis masing-masing unit.

Dialog lintas fungsi mendorong proses sense-making kolektif, yang menjadi kunci dalam menyatukan perspektif manajerial, keuangan, operasional, dan keberlanjutan ke dalam kerangka kerja terpadu. Kolaborasi ini bukan hanya mempercepat integrasi ESG, tetapi juga mengurangi konflik nilai dan resistensi internal, terutama pada organisasi dengan kompleksitas struktural tinggi. Dalam konteks ini, ESG berfungsi sebagai titik temu antara domain normatif dan instrumen manajerial, menciptakan ruang dialog yang produktif untuk transformasi organisasi.

Perubahan Budaya Organisasi: Dari Kepatuhan Menuju Strategi

Transformasi ESG juga menandai pergeseran paradigma budaya organisasi: dari pendekatan berbasis kepatuhan (compliance-oriented) menuju pendekatan strategis yang berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang. Broadstock dkk., (2020) secara konsisten menemukan bahwa perusahaan yang sekadar menjalankan ESG untuk memenuhi tuntutan regulasi cenderung mengalami stagnasi implementasi, terbatas pada pelaporan tanpa perubahan perilaku substantif. Sebaliknya, organisasi yang memaknai ESG sebagai bagian integral dari strategi korporat menunjukkan kapasitas inovatif yang lebih tinggi, terutama dalam merespons dinamika pasar dan ekspektasi pemangku kepentingan yang terus berkembang.

Perubahan budaya ini menuntut internalisasi nilai keberlanjutan secara menyeluruh, yang melibatkan reorientasi norma, kebijakan, serta sistem insentif organisasi. ESG yang strategis tidak lagi diposisikan sebagai aktivitas perifer atau pelengkap, melainkan sebagai kerangka kerja utama dalam perumusan kebijakan bisnis, inovasi produk, dan pembentukan relasi stakeholder yang lebih bermakna. Ini menciptakan ekosistem internal yang mendukung pembelajaran organisasional dan daya adaptasi yang tinggi dalam menghadapi tantangan lingkungan global.

Perbandingan Temuan: Konfirmasi dan Perluasan Teori

Temuan penelitian ini secara empiris mengkonfirmasi pendekatan konstruksionisme sosial dalam studi organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Wang, (2024) bahwa realitas organisasi—termasuk praktik ESG—dibentuk secara intersubjektif melalui konstruksi makna kolektif. ESG tidak diterima begitu saja sebagai “objek” eksternal, tetapi diinterpretasikan melalui lensa nilai, pengalaman, dan kepentingan masing-masing aktor organisasi. Hal ini menjelaskan mengapa adopsi ESG sangat bervariasi meskipun kerangka regulasi atau tekanan eksternal relatif serupa.

Selain itu, hasil penelitian ini memperluas kerangka teori kepemimpinan transformasional dengan menambahkan dimensi *ethical narrative framing*. Kepemimpinan bukan hanya soal visi dan inspirasi, tetapi juga kemampuan untuk membangun narasi moral yang menyatukan elemen rasional (efisiensi, profitabilitas) dan etis (keberlanjutan, tanggung

jawab sosial) dalam kerangka ESG. Temuan ini menantang asumsi deterministik bahwa regulasi atau tekanan investor secara otomatis akan memicu transformasi ESG; justru, keberhasilan transformasi bergantung pada kemampuan organisasi untuk memaknai ulang ESG secara internal dan kolektif.

ESG sebagai Strategi Identitas dan Masa Depan Organisasi

Penelitian ini juga menyoroti ESG sebagai kerangka identitas strategis yang menentukan arah masa depan perusahaan. ESG bukan lagi dianggap sekadar kewajiban pelaporan atau mekanisme pelunakan risiko (risk mitigation), tetapi sebagai narasi identitas yang mencerminkan siapa perusahaan itu dan bagaimana ia memposisikan diri dalam ekosistem global yang makin kompleks. Perusahaan yang berhasil menginternalisasi ESG dalam nilai-nilai inti dan visi jangka panjangnya terbukti lebih adaptif terhadap disrupsi global, lebih dipercaya oleh pemangku kepentingan, dan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Tarczynska-Luniewska dkk., 2022).

Dalam konteks ini, ESG menjadi alat untuk mengartikulasikan masa depan organisasi secara strategis—bukan hanya dalam hal pertumbuhan finansial, tetapi juga dalam kontribusi terhadap agenda keberlanjutan global. ESG yang terintegrasi membentuk landasan untuk inovasi model bisnis, menciptakan keunggulan reputasi, serta memperluas akses terhadap modal dan kemitraan lintas sektor. Dengan demikian, ESG berfungsi sebagai medan artikulasi nilai, strategi, dan tindakan yang menentukan arah transformasi organisasi di tengah tekanan lingkungan yang semakin menuntut akuntabilitas ekologis dan sosial.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian mengenai dinamika internal dan persepsi eksekutif terhadap ESG di sektor energi berkelanjutan, dapat disimpulkan bahwa implementasi ESG dipengaruhi oleh konstruksi makna yang beragam di kalangan eksekutif, mulai dari instrumen legitimasi eksternal hingga strategi inovatif dan identitas etis perusahaan. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan integrasi ESG sangat bergantung pada gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kolaboratif. ESG bukan hanya tantangan teknis, tetapi juga fenomena sosial dan budaya yang membutuhkan keselarasan narasi, visi strategis, dan struktur organisasi. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya penguatan kepemimpinan berbasis visi dan etika, serta pembentukan sistem informasi ESG yang terintegrasi lintas fungsi sebagai strategi untuk mengurangi fragmentasi dan resistensi internal.

Namun demikian, penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, pendekatan fenomenologis yang digunakan bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasikan secara kuantitatif ke seluruh sektor energi atau negara berkembang lainnya. Kedua, penelitian ini hanya menggali persepsi dari eksekutif, sehingga belum mencakup perspektif dari level manajerial

menengah atau operasional. Oleh karena itu, untuk penelitian masa depan disarankan untuk mengadopsi pendekatan mixed-methods yang menggabungkan analisis kualitatif dan kuantitatif guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Selain itu, perluasan studi ke sektor industri lain atau ke ranah pembuat kebijakan publik juga penting untuk memahami bagaimana regulasi ESG dipahami dan diimplementasikan secara lintas sektor.

DAFTAR PUSTAKA

- Amaral, m. R. D. A., willerding, i. V. A., & lapolli, é. M. (2023). Esg and sustainability: the impact of the pillar social: esg e sustentabilidade: o impacto do pilar social. *Concilium*, 23(13), 186–199. <https://doi.org/10.53660/clm-1643-23j43>
- Bandeira, g. L., trindade, d. N. P., gardi, l. H., sodario, m., & simioni, c. G. (2023, april 24). Developing an esg strategy and roadmap: an integrated perspective in an o&g company. *Day 2 tue, may 02, 2023*. Offshore technology conference, houston, texas, usa. <https://doi.org/10.4043/32600-ms>
- Bezerra, r. R. R., martins, v. W. B., & macedo, a. N. (2024). Validation of challenges for implementing esg in the construction industry considering the context of an emerging economy country. *Applied sciences*, 14(14), 6024. <https://doi.org/10.3390/app14146024>
- Broadstock, d. C., matousek, r., meyer, m., & tzeremes, n. G. (2020). Does corporate social responsibility impact firms' innovation capacity? The indirect link between environmental & social governance implementation and innovation performance. *Journal of business research*, 119, 99–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.014>
- Buddu, a., & scheepers, c. B. (2022). Csr and shared value in multi-stakeholder relationships in south african mining context. *Social responsibility journal*. <https://doi.org/10.1108/srj-04-2020-0129>
- Burinskienė, a., grūžauskas, v., & byčenkaitė, g. (2025). Applying digital technologies to sustainable delivery of goods. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 12(3), 228–247. <https://doi.org/10.9770/z9396337679>
- Chiş-manolache, d. (2022). The importance of transformational leadership in organisations. *Scientific research and education in the air force*, 127–131. <https://doi.org/10.19062/2247-3173.2022.23.19>
- Cohen, s., kadach, i., ormazabal, g., & reichelstein, s. (2023). Executive compensation tied to esg performance: international evidence. *Journal of accounting research*, 61(3), 805–853. <https://doi.org/10.1111/1475-679x.12481>
- Ezekwe, c. I. (2025). International journal of research and innovation in social science (ijriss). *Ssrn electronic journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5065151>
- Freeman, r. E. (2010). *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Gharib, a. M., palmer, m., & zhang, m. (2024). Maintaining legitimacy: an institutional cooptative analysis of a green technology innovation scheme crisis. *Innovation*, 26(2), 278–308. <https://doi.org/10.1080/14479338.2022.2116641>
- Gilberto gomes, s., & fabio henrique, p. (2022). Esg (environmental, social and governance) in construction civil: concept that can contribute to the sector. *Annals of civil and environmental engineering*, 064–065. <https://doi.org/10.29328/journal.acee.1001043>
- Hallas, p., lauridsen, j., & brabrand, m. (2018). Sensemaking in the formation of basic life support teams—a proof-of-concept, qualitative study of simulated in-hospital cardiac arrests. *Scandinavian journal of trauma, resuscitation and emergency medicine*, 26(1). <https://doi.org/10.1186/s13049-018-0479-0>
- Helfaya, a., morris, r., & aboud, a. (2023). Investigating the factors that determine the esg disclosure practices in europe. *Sustainability*, 15(6), 5508. <https://doi.org/10.3390/su15065508>

- Herawati, e., agustin, f., subranta, a., solissa, f., & wiriatmaja, n. U. (2024). Sustainable financial strategies: analyzing the role of esg in corporate financial performance and risk management. *The journal of academic science*, 1(6). <https://doi.org/10.59613/a2qk1a03>
- Hmouda, a. M. O., orzes, g., sauer, p. C., & molinaro, m. (2024). Determinants of environmental, social and governance scores: evidence from the electric power supply chains. *Journal of cleaner production*, 471, 143372. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143372>
- Hu, a. (2025). Ernst & young leading the esg wave: a deep analysis of empowering companies with new competitive advantages. *Environment, social and governance*, 2(1), 25–35. <https://doi.org/10.70267/n4vawx28>
- Johnson-rokosu, s. F. (2025). From shareholder value to stakeholder impact: integrating esg considerations into financial decisions. *Ssrn electronic journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5160191>
- Khaleel, s. A., & ahmed, m. D. (2022). The impact of transformational leadership practices in sustainable marketing (applied research in the general company for dairy products). *International academic journal of business management*, 9(2), 22–39. <https://doi.org/10.9756/iajbm/v9i2/iajbm0908>
- Kwarto, f., nurafiah, n., suharman, h., & dahlan, m. (2024). The potential bias for sustainability reporting of global upstream oil and gas companies: a systematic literature review of the evidence. *Management review quarterly*, 74(1), 35–64. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00292-7>
- Lisovsky, a. L. (2022). Transition to sustainability: an empirical analysis of factors motivating industrial companies to implement esg practices. *Strategic decisions and risk management*, 12(3), 262–272. <https://doi.org/10.17747/2618-947x-2021-3-262-272>
- Lobato, j. A. M., & neiva, r. C. S. (2022). Organizações, discursos e práticas em sustentabilidade: um estudo da comunicação esg em relatórios corporativos. *Organicom*, 19(39), 71–86. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.200808>
- Mazutis, d., hanly, k., & eckardt, a. (2022). Sustainability (is not) in the boardroom: evidence and implications of attentional voids. *Sustainability*, 14(14), 8391. <https://doi.org/10.3390/su14148391>
- Ng, a. W., leung, t. C. H., yu, t.-w., cho, c. H., & wut, t. M. (2023). Disparities in esg reporting by emerging chinese enterprises: evidence from a global financial center. *Sustainability accounting, management and policy journal*, 14(2), 343–368. <https://doi.org/10.1108/sampj-08-2021-0323>
- Nikonorov, s., papenov, k., & talavrinov, v. (2022). Business transition to esg-strategies: innovative approaches in russian and international experience. *Strategizing: theory and practice*, 2022(1), 49–56. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-49-56>
- Oh, j. H., & ryu, s. (2023). A study on the perceptions and attitudes of esg management at public cultural and art institutions. *The journal of cultural policy*, 37(1), 5–26. <https://doi.org/10.16937/jcp.2023.37.1.5>
- Peter, babkin, a. V., shkarupeta, e. V., peter the great st. Petersburg polytechnic university, polshchikov, t. I., & voronezh state technical university. (2023). The concept of effective sustainable esg development of industrial ecosystems in the closed-loop economy. *Economic revival of russia*, 1 (75), 124–139. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-1-75-124-139>
- Pinheiro, a. B., panza, g. B., berhorst, n. L., toaldo, a. M. M., & segatto, a. P. (2024). Exploring the relationship among esg, innovation, and economic and financial performance: evidence from the energy sector. *International journal of energy sector management*, 18(3), 500–516. <https://doi.org/10.1108/ijesm-02-2023-0008>
- Radu, o.-m., dragomir, v. D., & ionescu-feleagă, l. (2023). The link between corporate esg performance and the un sustainable development goals. *Proceedings of the international conference on business excellence*, 17(1), 776–790. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0072>

- Razali, n. H., jaafar, n., & ahmad, i. (2021). The disclosure of corporate social responsibility (csr), based on the maqasid al-shariah in malaysia and mena region. *Advanced international journal of banking, accounting and finance*, 3(7), 114–126. <https://doi.org/10.35631/aijbaf.370010>
- Regulation of esg-ecosystem: context and content evolution: energy sector study. (2023). Dalam n. N. Pokrovskaja, v. A. Mordovets, & n. Yu. Kuchieva, *springer proceedings in business and economics* (hlm. 159–179). Springer nature switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-30498-9_15
- Roque, b. A. C., cavalcanti, m. H. C., brasileiro, p. P. F., gama, p. H. R. P., dos santos, v. A., converti, a., benachour, m., & sarubbo, l. A. (2025). Hydrogen-powered future: catalyzing energy transition, industry decarbonization and sustainable economic development, a review. *Gondwana research*.
- Rushkovskiy, m. (2022). Esg concept as the newest determinant of corporate risk management strategies of multinational enterprises. *International journal of management and economics invention*, 08(08). <https://doi.org/10.47191/ijmei/v8i8.01>
- Russell, d. M., convertino, g., kittur, a., pirolli, p., & watkins, e. A. (2018). Sensemaking in a senseless world: 2018 workshop abstract. *Extended abstracts of the 2018 chi conference on human factors in computing systems*, 1–7. <https://doi.org/10.1145/3170427.3170636>
- Sahin, ö., bax, k., paterlini, s., & czado, c. (2023). The pitfalls of (non-definitive) environmental, social, and governance scoring methodology. *Global finance journal*, 56, 100780. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2022.100780>
- Sanguanwongs, c., & kritjaroen, t. (2023). The influence of transformational leadership on organization performance. *International journal of professional business review*, 8(6), e02379. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2379>
- Santos jhunior, r. D. O., dos santos costa, l., uchoa, m. T., & de melo gomes, v. P. (2025). State influence on ESG performance in emerging markets: a study of institutional roles. *Business strategy & development*, 8(1). <https://doi.org/10.1002/bsd2.70078>
- Sibarani, s. (2023a). Esg (environmental, social, and governance) implementation to strengthen business sustainability pt. Migas–north field. *European journal of business and management research*, 8(1), 147–150. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.1.1798>
- Slahanti, m., & setyowati, a. (2022). Kepemimpinan transformasional dalam budaya organisasi. *Jurnal manajemen dayasaing*, 23(2), 108–119. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v23i2.16119>
- Som, a. (2003). Building sustainable organisations through restructuring: the role of organisational character in france and india. *International journal of human resources development and management*, 3(1), 2. <https://doi.org/10.1504/ijhrdm.2003.001041>
- Sun, y., rahman, m. M., xinyan, x., siddik, a. B., & islam, m. E. (2024). Unlocking environmental, social, and governance (esg) performance through energy efficiency and green tax: sem-ann approach. *Energy strategy reviews*, 53, 101408. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2024.101408>
- Tarczyska-luniewska, m., flaga-gieruszynska, k., & ankiewicz, m. (2022). Exploring the nexus between fundamental strength and market value in energy companies: evidence from environmental, social, and corporate governance perspective in poland. *Frontiers in energy research*, 10. <https://doi.org/10.3389/fenrg.2022.910921>
- Tshelane, m. (2022). Dismantling the silo-thinking towards improved curriculum practice in a rural school. *Inted proceedings*, 1, 10589–10594. <https://doi.org/10.21125/inted.2022.2644>
- Verkuil, a. H., milow, u., hinz, a., & al-kilani, m. (ed.). (2024). *Core values and decision-making for sustainable business: an international perspective*. Springer nature switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-78361-6>
- Wang, b. (2024). Assessment methods for esg information disclosure quality and investor behavior in the renewable energy industry. *Re&pqj*, 125–136. <https://doi.org/10.52152/4017>

- Weick, k. E., w., k. E. (1995). *Sensemaking in organizations: vol. Vol. 3* (1995 ed.). Thousand oaks, ca: sage publications.
- Wong, khuen, w., heng, b., tan, & siow-hooi. (2022). External stakeholders and environmental, social & governance (esg) disclosure: review and conceptual model. *Global conference on business and social sciences proceeding*, 14(2), 1–1. [https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2022.2\(10\)](https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2022.2(10))
- Xiao, d., & chen, s. (2025). Does executive environmental cognition promote corporate esg performance? Evidence from china. *Journal of the knowledge economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02474-y>
- Zhang, k., md kassim, a. A., & guo, y. (2023). Research on corporate sustainability from an esg perspective. *Frontiers in business, economics and management*, 8(2), 192–196. <https://doi.org/10.54097/fbem.v8i2.7147>
- Zhu, j., & huang, f. (2023). Transformational leadership, organizational innovation, and esg performance: evidence from smes in china. *Sustainability*, 15(7), 5756. <https://doi.org/10.3390/su15075756>
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.