



## Mengidentifikasi Tantangan yang Dihadapi Perusahaan dalam Pengimplementasian Aspek Sosial pada Prinsip ESG (*Environmental, Social, and Governance*)

Aghnia Rahma Fauziah<sup>1\*</sup>, Diva Yulianita<sup>2</sup>, Pradita Salsabila Nurhasanah<sup>3</sup>, Ida Farida Adi Prawira<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup> Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia

Email : [aghniarr7@upi.edu](mailto:aghniarr7@upi.edu)<sup>1\*</sup>, [dyulianita25@upi.edu](mailto:dyulianita25@upi.edu)<sup>2</sup>, [praditasalsabila@upi.edu](mailto:praditasalsabila@upi.edu)<sup>3</sup>, [ida.farida@upi.edu](mailto:ida.farida@upi.edu)<sup>4</sup>

Alamat: Universitas Pendidikan Indonesia, Jl. Dr. Setiabudi No.229, Bandung, Indonesia

Korespondensi penulis: [aghniarr7@upi.edu](mailto:aghniarr7@upi.edu)<sup>1\*</sup>

**Abstract.** *As global attention to sustainability increases, the implementation of Environmental, Social, and Governance (ESG) principles has become increasingly important in the business world. However, the social aspect of ESG is often overlooked compared to environmental and governance aspects. This study aims to identify and analyze the challenges faced by companies in implementing the social aspect of ESG through a literature review of various academic sources. The findings indicate that companies encounter challenges such as limited understanding, resource constraints, organizational cultural barriers, regulatory uncertainty, and stakeholder pressure. This research provides insights into the obstacles and potential strategies that companies can adopt to address them. However, the study is limited by its reliance on literature alone, highlighting the need for future research using primary quantitative or qualitative data to strengthen these findings.*

**Keywords:** *ESG, social aspect, sustainability, corporate challenges, literature review*

**Abstrak.** Seiring meningkatnya perhatian global terhadap keberlanjutan, penerapan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) menjadi semakin penting dalam dunia bisnis. Namun, aspek sosial dalam ESG sering kali terabaikan dibandingkan dengan aspek lingkungan dan tata kelola. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis tantangan yang dihadapi perusahaan dalam mengimplementasikan aspek sosial ESG melalui studi literatur terhadap berbagai sumber akademik. Hasil kajian menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi tantangan seperti kurangnya pemahaman mendalam, keterbatasan sumber daya, hambatan budaya organisasi, ketidakpastian regulasi, serta tekanan dari berbagai pemangku kepentingan. Penelitian ini memberikan wawasan mengenai faktor-faktor penghambat dan strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk mengatasinya. Keterbatasan penelitian ini adalah tidak digunakannya data empiris secara langsung, sehingga penelitian lanjutan dengan pendekatan kuantitatif atau kualitatif berbasis data primer sangat diperlukan.

**Kata kunci:** ESG, aspek sosial, keberlanjutan, tantangan perusahaan, studi literatur

### 1. LATAR BELAKANG

Isu keberlanjutan semakin menjadi perhatian utama dalam praktik bisnis global. Salah satu pendekatan yang banyak diterapkan untuk menilai keberlanjutan perusahaan adalah prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG), yang mencakup aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (Melinda & Wardhani, 2020). Ketiga aspek ini saling melengkapi dalam memengaruhi kinerja dan reputasi jangka panjang perusahaan.

Aspek sosial ESG secara khusus menitikberatkan pada bagaimana perusahaan memperlakukan tenaga kerja, masyarakat sekitar, serta memastikan hak asasi manusia, inklusi, dan kesejahteraan sosial (Freeman et al., 2007). Meskipun penting, aspek ini masih sering diabaikan dibandingkan dengan dimensi lingkungan dan tata kelola (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). Padahal, perusahaan yang mengelola dampak sosial secara efektif cenderung

memiliki reputasi lebih baik, menarik talenta unggul, serta membangun hubungan berkelanjutan dengan pemangku kepentingan (Le et al., 2024).

Studi terdahulu lebih banyak berfokus pada aspek lingkungan dan tata kelola, sedangkan tantangan dalam implementasi aspek sosial masih kurang dibahas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi serta menganalisis hambatan yang dihadapi perusahaan dalam penerapan aspek sosial ESG. Dengan menggunakan pendekatan teori legitimasi (Rankin et al., 2018), teori stakeholder (Freeman, 1984), dan teori sinyal (Spence, 1973), penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dalam memahami dinamika dan strategi implementasi aspek sosial ESG secara lebih komprehensif.

## 2. KAJIAN TEORITIS

Penelitian yang dilakukan oleh Ting-Ting Li, Kai Wang, Toshiyuki Sueyoshi, dan Derek D. Wang (2021) dalam artikel berjudul ESG: Research Progress and Future Prospects mengulas perkembangan riset terkait prinsip ESG (*Environmental, Social, and Governance*). Studi ini menggunakan pendekatan analisis bibliometrik dengan perangkat *CiteSpace* untuk mengidentifikasi tren, kolaborasi akademik, serta aspek utama dari penelitian ESG selama 17 tahun terakhir sejak diperkenalkan secara formal pada tahun 2004.

Hasil penelitian ini mencakup beberapa temuan utama:

### a. Teori dan Dasar ESG

ESG berasal dari konsep investasi bertanggung jawab yang mencakup faktor lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam analisis keuangan dan keputusan investasi.

### b. Interaksi antar Dimensi ESG

Studi menemukan bahwa faktor lingkungan (E), sosial (S), dan tata kelola (G) memiliki hubungan interaktif yang saling mempengaruhi. Perusahaan dengan skor ESG tinggi cenderung memiliki dampak ekonomi positif dalam jangka panjang.

### c. Dampak ESG terhadap Kinerja Keuangan

ESG dikaitkan dengan kinerja keuangan perusahaan. Perusahaan yang menerapkan prinsip ESG cenderung lebih tahan terhadap risiko ekonomi global dan memiliki citra yang lebih baik di mata investor.

**d. Peran ESG dalam Manajemen Risiko**

ESG berfungsi sebagai instrumen mitigasi risiko dalam investasi dan manajemen perusahaan. Perusahaan yang memiliki kebijakan ESG kuat lebih siap menghadapi tantangan eksternal seperti perubahan regulasi dan ketidakpastian ekonomi.

**e. Pengukuran dan Evaluasi ESG**

Masih terdapat perbedaan dalam metode pengukuran ESG di berbagai negara dan industri, yang menyebabkan kesulitan dalam perbandingan dan evaluasi kinerja ESG secara global.

Penelitian ini menggabungkan analisis bibliometrik dan tinjauan literatur sistematis untuk memberikan pemahaman menyeluruh tentang perkembangan ESG, sekaligus mengidentifikasi tren utama yang dapat menjadi arah bagi riset mendatang. Selain itu, dengan memanfaatkan *CiteSpace*, studi ini mengungkap tingkat kolaborasi akademik antar negara dan institusi dalam penelitian ESG.

Akan tetapi, Penelitian ESG masih didominasi oleh negara maju seperti Amerika Serikat dan Eropa, sementara kontribusi dari negara berkembang masih minim. Selain itu, ketidakkonsistenan standar pengukuran ESG menyebabkan kesulitan dalam membandingkan hasil penelitian di berbagai sektor dan wilayah. Kolaborasi akademik antar peneliti juga masih rendah dan tersebar, sehingga kurang mendukung perkembangan penelitian yang lebih terpadu.

Lalu pada Penelitian kedua yang dilakukan oleh Henisz, Koller, & Nuttall(2019) dalam artikel *Five ways that ESG creates value*, isinya lebih berorientasi kepada praktis bisnis yang berkontribusi pada penciptaan nilai bagi perusahaan. Yang mengidentifikasi ESG dengan pertumbuhan perusahaan.

**a. Pertumbuhan Pendapatan (*Top-Line Growth*)**

ESG membantu perusahaan memperluas pasar dan membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan, termasuk pemerintah dan pelanggan. Konsumen semakin menunjukkan preferensi terhadap produk ramah lingkungan, yang dapat meningkatkan penjualan dan loyalitas pelanggan.

**b. Pengurangan Biaya (*Cost Reductions*)**

Implementasi ESG yang baik dapat menekan biaya operasional, seperti pengurangan konsumsi energi dan air, serta optimalisasi rantai pasok. Misalnya, program efisiensi lingkungan 3M telah menghemat biaya lebih dari \$2,2 miliar sejak 1975.

**c. Minimasi Risiko Regulasi dan Hukum**

Perusahaan dengan strategi ESG yang kuat memiliki risiko lebih rendah terhadap intervensi pemerintah, sanksi hukum, dan perubahan regulasi yang merugikan. Bisnis yang mematuhi standar ESG cenderung mendapatkan insentif dan dukungan kebijakan dari regulator.

**d. Peningkatan Produktivitas Karyawan**

Karyawan yang bekerja di perusahaan dengan nilai ESG yang kuat lebih termotivasi dan produktif. Studi menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya kerja yang baik dan kepedulian terhadap masyarakat memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi serta peningkatan produktivitas.

**e. Optimalisasi Investasi dan Aset**

ESG membantu perusahaan mengalokasikan modal ke investasi yang lebih berkelanjutan, seperti energi terbarukan dan inovasi ramah lingkungan. Dengan strategi ini, perusahaan dapat menghindari risiko aset terlanter dan mendapatkan keuntungan jangka panjang dari tren ekonomi hijau.

Penelitian ini menawarkan pendekatan praktis dan strategis dengan kerangka kerja yang jelas untuk menghubungkan ESG dengan penciptaan nilai bisnis, didukung oleh riset empiris dan studi kasus yang menunjukkan bahwa ESG bukan sekadar tren, melainkan elemen fundamental dalam strategi bisnis jangka panjang. Lebih dari itu, penelitian ini menegaskan bahwa ESG tidak hanya berkaitan dengan tanggung jawab sosial, tetapi juga berdampak langsung pada profitabilitas, efisiensi operasional, dan daya saing perusahaan

Namun, meskipun berbasis bukti, penelitian ini masih kurang dalam pendekatan kuantitatif yang mendalam dan tidak menyediakan model spesifik untuk mengukur dampak ESG secara rinci. Selain itu, fokusnya yang lebih banyak pada perusahaan besar membuat penerapannya dalam konteks UKM kurang dieksplorasi, sementara tantangan implementasi ESG—termasuk biaya awal yang tinggi dan potensi resistensi dari pemangku kepentingan—juga belum dibahas secara mendalam.

**Definisi ESG**

ESG (*Environmental, Social, and Governance*) merupakan konsep yang menekankan keberlanjutan dalam praktik bisnis. ESG berfungsi sebagai indikator non-keuangan yang mencakup tiga aspek utama, yaitu lingkungan (*environmental*), sosial (*social*) dan tata kelola

perusahaan (*governance*). Konsep ESG ini pertama kali diajukan dalam laporan *United Nations Principles Of Responsible Investment*, yang merekomendasikan agar investor mempertimbangkan skor ESG sebagai faktor utama dalam pengambilan keputusan investasi (Yoon., B., IEE, J. H., & Byun, 2018)

Hingga saat ini, banyak perusahaan terutama perusahaan konsultan manajemen juga investor yang menggunakan skor ESG sebagai indikator utama untuk mengevaluasi kinerja CSR suatu perusahaan. Pengimplementasian aspek sosial dalam ESG tidak hanya berfokus pada kepatuhan regulasi, tetapi juga mencakup kebijakan kesejahteraan karyawan, inklusivitas, tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), dan hubungan dengan pemasok serta pelanggan (Eccles, Loannou, & Serafeim, 2014)

Meskipun dalam praktiknya aspek sosial dalam ESG memberikan manfaat panjang, tetapi perusahaan mengalami berbagai tantangan. Maka dari itu, strategi yang jelas dan dukungan pemangku kepentingan sangat diperlukan untuk memastikan keberhasilan implementasi aspek sosial ESG dalam perusahaan. Dengan penerapan aspek sosial yang baik, perusahaan dapat memperoleh lingkungan bisnis yang berkelanjutan, peningkatan kesejahteraan karyawan, reputasi positif, dan menarik lebih banyak investor serta mitra bisnis.

## **Landasan Teori**

### **Teori Legitimasi**

Teori ini menjelaskan bahwa aktivitas dan kebijakan perusahaan, terutama yang berkaitan dengan aspek sosial dan lingkungan, harus selaras dengan nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat, (Rankin et al., 2018). Dengan demikian, perusahaan tidak hanya fokus pada kepentingan pemegang saham, tetapi juga harus memperhatikan kepentingan masyarakat secara luas.

### **Teori Stakeholder**

Freeman (1984) menyatakan bahwa perusahaan tidak hanya bertanggung jawab pada pemegang saham, tetapi juga kepada pemangku kepentingan lainnya, seperti karyawan, pelanggan, komunitas, dan pemerintah.

### **Teori Sinyal**

Suatu tindakan yang dilakukan manajemen perusahaan yang memberikan petunjuk mengenai alasan perusahaan memiliki dorongan untuk memberikan informasi terkait kebijakan, termasuk dalam implementasi ESG (Space., 1973)

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur untuk mengidentifikasi dan menganalisis tantangan dalam implementasi aspek sosial dalam prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Studi literatur dilakukan dengan menelaah berbagai sumber akademik seperti artikel jurnal, laporan penelitian, dan studi kasus yang relevan, guna memperoleh pemahaman yang komprehensif terkait hambatan yang dihadapi perusahaan dari berbagai sektor industri.

Analisis difokuskan pada tantangan yang sering muncul, antara lain kurangnya pemahaman mendalam mengenai aspek sosial ESG, keterbatasan sumber daya, hambatan budaya organisasi, serta ketidakjelasan regulasi. Selain memetakan hambatan tersebut, penelitian ini juga mengidentifikasi strategi-strategi yang dapat diterapkan perusahaan berdasarkan praktik terbaik yang ditemukan dalam literatur. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam mengelola dan mengintegrasikan aspek sosial ESG secara lebih efektif.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Temuan Umum tentang Tantangan yang Dihadapi Perusahaan

Penerapan prinsip ESG di berbagai sektor industri menunjukkan tren yang meningkat, namun implementasi aspek sosial masih menghadapi banyak kendala. Dibandingkan aspek lingkungan dan tata kelola, dimensi sosial kerap dianggap lebih kompleks karena menyangkut isu-isu yang kontekstual dan sulit diukur secara kuantitatif (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). Banyak perusahaan mengalami kesulitan dalam menyusun kebijakan yang mampu menyeimbangkan antara tujuan bisnis dan kontribusi sosial.

Beberapa tantangan utama termasuk ketidakpastian regulasi, keterbatasan sumber daya, dan minimnya pemahaman mendalam terhadap ESG (Lee & Isa, 2022). Ting-Ting Li et al. (2021) menegaskan bahwa perbedaan metode pengukuran dan kurangnya standardisasi ESG—khususnya dalam aspek sosial—menjadi faktor utama penghambat evaluasi dan perbandingan antar perusahaan.

Selain itu, faktor organisasi internal seperti budaya perusahaan, orientasi strategis, dan siklus hidup bisnis juga memengaruhi penerapan ESG (Setiarini et al., 2023). Perusahaan dengan orientasi prospektif lebih terbuka terhadap ESG, sedangkan ketidakpastian ekonomi atau tingginya pengambilan risiko justru dapat menghambat pelaksanaannya.

## **Tantangan Menerapkan Aspek Sosial dalam ESG**

Dalam pengaplikasian prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG), perusahaan menghadapi beberapa tantangan signifikan, terutama dalam aspek sosial.

Berikut adalah beberapa tantangan yang diidentifikasi:

### **a. Interaksi dan Keterlibatan Masyarakat**

Terdapat tantangan dalam berinteraksi dengan berbagai kelompok di masyarakat yang memiliki aspirasi dan kebutuhan yang berbeda. Perusahaan harus berupaya mendengarkan keluhan serta masukan dari masyarakat, yang saat pandemi terbatas dalam interaksi langsung karena kebijakan social distancing.

### **b. Kondisi Ekonomi yang Tidak Stabil**

Dampak pandemi menyebabkan penurunan ekonomi yang signifikan, termasuk di kalangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang menjadi mitra perusahaan. Penurunan pendapatan di sektor ini menghambat kemampuan untuk melaksanakan program CSR yang direncanakan.

### **c. Kendala Perizinan**

Proses pengajuan izin untuk melaksanakan program CSR dari pemerintah setempat seringkali memakan waktu dan tidak selalu lancar, sehingga menghambat implementasi.

### **d. Perubahan Metode Pelaksanaan**

Banyak program yang awalnya direncanakan secara langsung harus dialihkan ke format virtual, yang mengurangi kesempatan untuk interaksi dan keterlibatan masyarakat secara langsung.

### **e. Kurangnya Kesadaran dan Transparansi**

Ada tantangan dalam memastikan bahwa masyarakat memahami dan mengapresiasi inisiatif CSR yang diambil oleh perusahaan. Transisi ke acara daring juga dapat membatasi visibilitas dan transparansi mengenai program-program yang dilaksanakan.

### **f. Tekanan dari *Stakeholders***

Perusahaan sering dihadapkan pada tekanan dari berbagai pemangku kepentingan, seperti investor, konsumen, dan komunitas lokal, untuk meningkatkan kinerja ESG mereka.

Menciptakan keseimbangan antara memenuhi ekspektasi stakeholders dan mencapai tujuan bisnis dapat menjadi tantangan.

**g. Kendala Regulasi**

Meskipun ada peraturan seperti UU Nomer 40 Tahun 2007, ketidakjelasan dalam regulasi dapat menyebabkan kebingungan dalam implementasi ESG, terutama mengenai sanksi bagi perusahaan yang melanggar ketentuan.

Menghadapi tantangan ini, perusahaan perlu merumuskan strategi yang jelas dan menciptakan komitmen yang kokoh terhadap prinsip ESG untuk memperoleh manfaat yang optimal baik bagi perusahaan itu sendiri maupun masyarakat.

**Strategi Perusahaan dalam Menghadapi Tantangan**

Untuk mengatasi hambatan dalam implementasi aspek sosial ESG, perusahaan perlu menerapkan strategi yang komprehensif dan terukur. Henisz, Koller, & Nuttall (2019) menekankan bahwa ESG tidak sekadar kewajiban moral, tetapi juga dapat menciptakan nilai ekonomi nyata jika dikelola dengan baik.

Beberapa strategi yang dapat diterapkan antara lain:

a. Pendidikan dan Pelatihan Internal

Meningkatkan pemahaman karyawan melalui pelatihan berkala terkait ESG dan CSR guna menumbuhkan budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan (Freeman et al., 2007).

b. Kepemimpinan Proaktif

Komitmen dari manajemen puncak sangat krusial untuk mendorong adopsi ESG secara menyeluruh di seluruh level organisasi (Jeanice & Kim, 2023).

c. Pengembangan Kebijakan CSR yang Terukur.

Perusahaan harus memiliki kebijakan sosial yang jelas, disertai indikator evaluasi dan target kinerja yang spesifik.

d. Pelibatan *Stakeholder*.

Keterlibatan aktif semua pemangku kepentingan dalam perancangan dan pelaksanaan program sosial mampu meningkatkan legitimasi dan efektivitas implementasi (Freeman, 1984).

e. Kolaborasi dengan Pihak Eksternal

Kerja sama dengan pemerintah, NGO, dan komunitas lokal memperluas daya jangkauan dan efektivitas program sosial (Paolone et al., 2024).

f. Penggunaan Teknologi Digital



Penggunaan sistem digital dalam pelaporan dan pemantauan ESG mampu meningkatkan transparansi serta akuntabilitas (Kopnina et al., 2024).

### **Perbandingan dengan Studi Kasus**

Penelitian ini mengidentifikasi berbagai tantangan utama yang dihadapi perusahaan dalam penerapan prinsip ESG, khususnya dalam aspek sosial. Tantangan tersebut mencakup kesulitan dalam mengukur dampak sosial secara konkret, ketidakpastian regulasi, serta keterbatasan sumber daya dan keahlian dalam menangani isu-isu sosial yang kompleks. Temuan ini konsisten dengan hasil studi oleh Eccles, Ioannou, dan Serafeim (2014) yang menunjukkan bahwa integrasi ESG ke dalam proses organisasi masih menghadapi hambatan, terutama pada aspek sosial yang bersifat kontekstual dan sulit diukur secara objektif.

Meskipun banyak perusahaan telah menyadari pentingnya mengintegrasikan ESG dalam strategi bisnis mereka, tantangan besar tetap muncul dalam menyeimbangkan antara tanggung jawab sosial dan tujuan finansial jangka pendek (Lee & Isa, 2022; Le et al., 2024). Dalam praktiknya, perusahaan yang berhasil menerapkan ESG secara efektif mampu memperoleh manfaat seperti efisiensi operasional, pengelolaan rantai pasok yang lebih baik, serta peningkatan reputasi dan loyalitas karyawan (Henisz, Koller, & Nuttall, 2019). Namun demikian, tekanan dari berbagai pemangku kepentingan untuk meningkatkan kinerja ESG, terutama di tengah keterbatasan sumber daya, menjadi hambatan tersendiri bagi banyak organisasi (Aouadi & Marsat, 2018; Dash & Mohanty, 2023).

Selain itu, tantangan juga muncul akibat ketidakjelasan dan ketidakkonsistenan regulasi antarnegara, yang menyebabkan kesulitan dalam evaluasi dan pelaporan ESG (Li, Wang, Sueyoshi, & Wang, 2021; Desai, 2025). Standar ESG yang belum seragam turut menyulitkan perusahaan dalam menyusun strategi serta mengukur dan membandingkan pencapaian secara objektif. Kurangnya kontribusi dari negara berkembang dalam literatur ESG global turut memperlebar kesenjangan pemahaman dan penerapan prinsip ini (Li et al., 2021).

Meskipun demikian, studi-studi sebelumnya menegaskan bahwa penerapan ESG, jika dilakukan secara strategis dan terintegrasi, dapat memberikan manfaat jangka panjang yang signifikan, seperti peningkatan nilai perusahaan dan daya saing yang lebih tinggi (Yoon, Lee, & Byun, 2018; Jeanice & Kim, 2023). Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun kebijakan ESG yang terukur dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang, serta meningkatkan keterlibatan pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa inisiatif sosial yang dijalankan benar-benar berdampak dan berkelanjutan.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan menghadapi berbagai tantangan dalam menerapkan prinsip ESG, terutama pada aspek sosial. Tantangan utama yang diidentifikasi mencakup kesulitan dalam mengukur dampak sosial secara konkret, keterbatasan sumber daya, hambatan budaya organisasi, ketidakpastian regulasi, serta tekanan dari pemangku kepentingan (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014; Henisz, Koller, & Nuttall, 2019). Meskipun implementasi ESG berpotensi meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan (Lee & Isa, 2022; Le et al., 2024), perusahaan sering kali menghadapi dilema dalam menyeimbangkan antara investasi sosial dan pencapaian tujuan finansial jangka pendek. Regulasi yang belum konsisten juga menjadi salah satu penghambat yang mempersulit proses integrasi ESG secara menyeluruh.

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan agar perusahaan mengembangkan kebijakan ESG yang lebih jelas dan terukur, serta meningkatkan pemahaman di seluruh tingkatan organisasi melalui pelatihan dan sosialisasi yang tepat. Penerapan teknologi juga perlu dimaksimalkan untuk mendukung proses pemantauan dan pelaporan yang lebih transparan dan akuntabel. Saran ini ditujukan kepada manajemen perusahaan agar dapat lebih efektif dalam mengelola dan mengintegrasikan aspek sosial ESG ke dalam strategi bisnis mereka. Selain itu, pemerintah sebagai regulator diharapkan memberikan panduan yang lebih komprehensif dan operasional terkait pelaksanaan ESG, khususnya dalam aspek sosial. Penelitian lebih lanjut berbasis data primer juga dianjurkan agar tantangan yang diidentifikasi dalam studi ini dapat divalidasi secara empiris dan menghasilkan rekomendasi yang lebih aplikatif.

## DAFTAR REFERENSI

- Albuquerque, R., Koskinen, Y., Yang, S., & Zhang, C. (2020). Resiliency of environmental and social stocks: An analysis of the exogenous COVID-19 market crash. *The Review of Corporate Finance Studies*, 9, 593–621. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3583611>
- Aouadi, A., & Marsat, S. (2018). Do ESG controversies matter for firm value? Evidence from international data. *Journal of Business Ethics*, 1027–1047. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3213-8>
- Athaya, N. S., Tamba, R. R., Safitri, T. N., Panjaitan, G. O., ChintyaManao, M., & Arnita, V. (2025). Pengukuran emisi karbon, pelaporan keberlanjutan, dan pengungkapan lingkungan terhadap kinerja keberlanjutan perusahaan. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(1), 341–351. <https://doi.org/10.60036/jbm.v5i1.385>
- Cambrea, D. R., Quarato, F., D'Allura, G. M., & Paolone, F. (2025). Driving ESG performance: CEO succession impact in European listed firms. *Management Decision*, 63, 512–530. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-2005>

- Dash, A., & Mohanty, S. K. (2023). The mediating effect of a firm's corporate reputation and sustainability practices in translating CSR into competitive performance in Indian ESG companies. *Society and Business Review*, 18(4), 691–709. <http://dx.doi.org/10.1108/SBR-02-2023-0045>
- Desai, R. (2025). Statutory ESG reporting and investment efficiency: Evidence using quasinatural experiment. *International Journal of Law and Management*. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-09-2024-0334>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <http://www.jstor.org/stable/24550546>
- Farhan, M. (2024). Keseimbangan risiko dan imbal hasil dalam strategi investasi berkelanjutan: Pendekatan integratif terhadap faktor lingkungan, sosial, dan tata kelola perusahaan (ESG). *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 2(2), 243–264. <https://doi.org/10.32806/ccy.v2i2.241>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1npxrg>
- Giakoumelou, A., Salvi, A., Bertinetti, G. S., & Micheli, A. P. (2022). 2008's mistrust vs 2020's panic: Can ESG hold your institutional investors? *Management Decision*, 60, 2770–2785. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2021-1669>
- Giráldez-Puig, P., Moreno, I., Perez-Calero, L., & Villegas, J. G. (2025). ESG controversies and insolvency risk: Evidence from the insurance industry. *Management Decision*, 63, 610–639. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-10-2023-2002>
- Henisz, W., Koller, T., & Nuttall, A. R. (2019). Five ways that ESG creates value. *McKinsey & Company*, 1–12.
- Jeanice, & Kim, S. S. (2023). Pengaruh penerapan ESG terhadap nilai perusahaan di Indonesia. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 7(2), 1646–1653. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i2.1338>
- Kartika, F., Dermawan, A., & Hudaya, F. (2023). Pengungkapan environmental, social, governance (ESG) dalam meningkatkan nilai perusahaan publik di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial dan Humaniora*, 9(1), 29–39. <http://dx.doi.org/10.30738/sosio.v9i1.14014>
- Kopnina, H., Zhang, S. R., Anthony, S., Hassan, A., & Maroun, W. (2024). The inclusion of biodiversity into environmental, social, and governance (ESG) framework: A strategic integration of ecocentric extinction accounting. *Journal of Environmental Management*, 351, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.119808>
- Kumar, A., King, T., & Ranta, M. (2024). Corporate governance characteristics and involvement in ESG activities: Current trends and research directions. *Corporate Governance*, 24(8), 175–209. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2023-0397>
- Kuzmina, J., Maditinos, D., Norena-Chavez, D., Grimad, S., & Kadłubek, M. (2023). ESG integration as a risk management tool within the financial decision-making process.

*Digital Transformation, Strategic Resilience, Cyber Security and Risk Management*, 111A, 105–113. <http://dx.doi.org/10.1108/S1569-37592023000111A007>

- Le, T. T., Le, M. H., Tuong, V. N., Thien, P. V., Bao, T. T., Phuong, V. N., & Mavuri, S. (2024). Prestige over profit, corporate social responsibility boosts corporate sustainable performance: Mediation roles of brand image and brand loyalty. *Journal of Global Responsibility*, 15(2), 215–244. <http://dx.doi.org/10.1108/JGR-09-2023-0145>
- Lee, S.-P., & Isa, M. (2022). Environmental, social and governance (ESG) practices and financial performance of Shariah-compliant companies in Malaysia. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 14(2), 295–314. <http://dx.doi.org/10.1108/JIABR-06-2020-0183>
- Li, M., & Hu, Y. (2025). ESG performance and cross-region investment: Evidence from China. *International Journal of Emerging Markets*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOEM-03-2024-0563/full/html>
- Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13, 11663, 1–28. <http://dx.doi.org/10.3390/su132111663>
- Melinda, A., & Wardhani, R. (2020). The effect of environmental, social, governance, and controversies on firms' value: Evidence from Asia. *Advanced Issues in the Economics of Emerging Markets*, 27, 147–173. <https://doi.org/10.1108/S1571-038620200000027011>
- Paolone, F., Pozzoli, M., Chhabra, M., & Vaio, A. D. (2024). Cultural and gender diversity for ESG performance towards knowledge sharing: Empirical evidence from European banks. *Journal of Knowledge Management*, 28, 106–131. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2023-0445>
- Peng, L. S., & Isa, M. (2020). Environmental, social and governance (ESG) practices and performance in Shariah firms: Agency or stakeholder theory? *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance (AAMJAF)*, 16(1), 1–34. <https://doi.org/10.21315/aamjaf2020.16.1.1>
- Pratici, L., Salvatore, F. P., Fanelli, S., Zangrandi, A., & Milone, M. (2025). Using ESG paradigm as a basis for social reporting in nonprofit organizations: Evidence from cases in healthcare. *Management Decision*, 586–609. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-2012>
- Rismanto. (2024). Penerapan ESG (Environmental, Social, Governance) dalam strategi investasi keuangan. *Jurnal Investasi Islam*, 4, 601–616. <http://dx.doi.org/10.32806/ivi.v5i1.186>
- Setiarini, A., Gani, L., Diyanty, V., & Adhariani, D. (2023). Strategic orientation, risk-taking, corporate life cycle and environmental, social and governance (ESG) practices: Evidence from ASEAN countries. *Business Strategy & Development*, 6(3), 491–502. <http://dx.doi.org/10.1002/bsd2.257>

- Yoon, B., Lee, J. H., & Byun, R. (2018). Does ESG performance enhance firm value? Evidence from Korea. *Sustainability*, 10(10), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su10103635>
- Yudha, F., & Rahman, A. (2024). Pengaruh pengungkapan environmental, social, and governance (ESG) terhadap efisiensi investasi. *Jurnal KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*, 15, 251–262. <https://doi.org/10.22225/kr.15.2.2024.251-262>
- Zarkasih, A., Ali, M. K., & Rahmatika, D. N. (2024). Systematic literature review: Tren penelitian penerapan prinsip ESG dalam praktik akuntansi. *Business and Investment Review (BIREV)*, 2(3), 57–71. <http://dx.doi.org/10.29303/jseh.v9i3.376>