

Risiko ESG sebagai Prasyarat Ketahanan Organisasi: Kajian Pustaka atas Ancaman Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola Korporat

Zuwaibatul Aslamiah^{1*}, Nur Faizah²

^{1,2}Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Muntahy, Indonesia

Email: suwaibatulaslamiah111@gmail.com¹, faizahasan113355@gmail.com²

*Penulis Korespondensi: suwaibatulaslamiah111@gmail.com

Abstract. *Climate change, pressure on worker welfare, and corrupt practices remain three of the most frequent sources of risk that shake the continuity of business organizations, yet strategic management literature has not fully integrated these three dimensions into the concept of organizational resilience. This article develops a classic literature review of recent academic literature on environmental, social, and governance (ESG) risk and its relationship to organizational capacity to withstand, adapt to, and recover from long-term pressure. The sources reviewed include internationally reputable journal articles published within the last ten years, with an emphasis on empirical studies based on listed-company data as well as the theoretical frameworks of stakeholder theory, the dynamic capability view, and legitimacy theory. The findings show that environmental risk in the form of physical and transition climate risk directly affects operational stability and firms' cost of capital; social risk stemming from the neglect of worker welfare contributes to declining performance and human-resource loyalty; while weak governance and corrupt practices increase agency costs and reputational risk. All three dimensions are consistently associated with the level of organizational resilience when managed through transparent disclosure and firms' dynamic capabilities, although the strength of this relationship is not uniform across geographic contexts. This article concludes that modern organizational resilience cannot be separated from the quality of ESG risk management, and offers a conceptual framework for researchers and practitioners to view ESG not merely as a compliance instrument, but as a long-term risk-mitigation strategy.*

Keywords: *Corporate Governance; ESG Risk; Literature Review; Organizational Resilience; Sustainability.*

Abstrak. Perubahan iklim, tekanan terhadap kesejahteraan pekerja, dan praktik korupsi masih menjadi tiga sumber risiko yang paling sering mengguncang kelangsungan organisasi bisnis, namun literatur manajemen strategis belum sepenuhnya mengaitkan ketiganya dengan konsep ketahanan organisasi secara terintegrasi. Artikel ini menyusun kajian pustaka klasik atas literatur akademik terkini mengenai risiko lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG) serta kaitannya dengan kapasitas organisasi untuk bertahan, beradaptasi, dan pulih dari tekanan jangka panjang. Sumber yang ditelaah meliputi artikel jurnal bereputasi internasional yang terbit dalam rentang sepuluh tahun terakhir, dengan penekanan pada studi empiris berbasis data perusahaan tercatat serta kerangka teoretis stakeholder theory, dynamic capability view, dan legitimacy theory. Hasil penelusuran menunjukkan bahwa risiko lingkungan berupa risiko fisik dan risiko transisi iklim berdampak langsung pada stabilitas operasional dan biaya modal perusahaan; risiko sosial yang bersumber dari pengabaian kesejahteraan pekerja berkontribusi pada penurunan kinerja dan loyalitas sumber daya manusia; sementara lemahnya tata kelola dan praktik anti-korupsi memperbesar biaya keagenan serta risiko reputasi. Ketiga dimensi tersebut secara konsisten terbukti berhubungan dengan tingkat ketahanan organisasi ketika dikelola melalui pengungkapan yang transparan dan kapabilitas dinamis perusahaan, meskipun kekuatan hubungan tersebut tidak seragam di semua konteks geografis. Artikel ini menyimpulkan bahwa ketahanan organisasi modern tidak dapat dilepaskan dari kualitas pengelolaan risiko ESG, dan menawarkan kerangka konseptual bagi peneliti maupun praktisi untuk memandang ESG bukan sekadar instrumen kepatuhan, melainkan strategi mitigasi risiko jangka panjang.

Kata Kunci: Kajian Pustaka; Keberlanjutan; Ketahanan Organisasi; Risiko ESG; Tata Kelola Korporat.

1. LATAR BELAKANG

Ketahanan sebuah organisasi jarang diuji pada saat kondisi berjalan normal. Ia baru terlihat jelas ketika perusahaan dihadapkan pada guncangan yang tidak direncanakan: banjir yang melumpuhkan pabrik, tuntutan hukum akibat pelanggaran hak pekerja, atau skandal suap yang menghancurkan kepercayaan investor dalam hitungan hari. Ketiga contoh tersebut bukan kejadian yang berdiri sendiri. Masing-masing berakar pada satu dari tiga pilar yang kini dikenal

luas dalam dunia bisnis sebagai environmental, social, and governance atau ESG (Sari et al., 2026). Pertanyaan yang menarik untuk ditelusuri bukan lagi apakah ketiga pilar tersebut relevan bagi perusahaan, melainkan bagaimana risiko yang bersumber dari ketiganya membentuk atau justru merusak kapasitas organisasi untuk bertahan dalam jangka panjang.

Selama satu dekade terakhir, riset mengenai risiko iklim terhadap sektor korporat berkembang pesat, sebagian besar didorong oleh kebutuhan pasar keuangan untuk mengukur eksposur perusahaan terhadap dua jenis risiko yang berbeda sifatnya: risiko fisik yang muncul dari kerusakan aset akibat cuaca ekstrem, dan risiko transisi yang lahir dari perubahan regulasi serta pergeseran teknologi menuju ekonomi rendah karbon (Bolton & Kacperczyk, 2023). Kedua jenis risiko ini tidak bekerja secara paralel melainkan saling memperkuat: perusahaan yang lambat beradaptasi terhadap tekanan regulasi karbon cenderung menghadapi biaya modal yang lebih tinggi, sementara perusahaan yang berada di wilayah rawan bencana menanggung volatilitas laba yang lebih besar akibat gangguan rantai pasok dan kenaikan premi asuransi. Kombinasi keduanya menempatkan risiko lingkungan bukan sekadar sebagai isu reputasi, melainkan sebagai ancaman struktural terhadap kelangsungan bisnis.

Fenomena lain yang memperumit pembahasan risiko ESG adalah munculnya praktik pengungkapan yang tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi riil perusahaan, yang dalam literatur terbaru mulai dikenal luas sebagai ESG greenwashing (Rohmadina et al., 2026; Saadah & Andriani, 2026). Praktik ini justru berpotensi menciptakan risiko tidak sistematis baru bagi perusahaan, karena ketika kesenjangan antara klaim keberlanjutan dan praktik aktual terbongkar, kepercayaan pemangku kepentingan dapat runtuh secara tiba-tiba dan jauh lebih dalam dibandingkan bila perusahaan tersebut sejak awal tidak membuat klaim keberlanjutan sama sekali. Dengan kata lain, pengelolaan risiko ESG yang tidak jujur bukan hanya gagal membangun ketahanan, melainkan dapat menjadi sumber kerapuhan baru yang tersembunyi di balik citra keberlanjutan yang tampak meyakinkan di permukaan. Kondisi inilah yang menjadikan kajian tentang hubungan risiko ESG dan ketahanan organisasi tidak dapat dilakukan secara naif dengan asumsi bahwa semakin tinggi skor ESG suatu perusahaan, semakin tinggi pula ketahanannya, tanpa mempertimbangkan kualitas substantif dari praktik yang melandasi skor tersebut (Zahra & Kusumaningsih, 2026).

Berangkat dari kesenjangan tersebut, artikel ini disusun dengan tiga tujuan. Pertama, memetakan bagaimana literatur terkini mengonseptualisasikan risiko lingkungan, sosial, dan tata kelola sebagai ancaman nyata bagi kelangsungan organisasi. Kedua, menelusuri jalur mekanisme yang menjelaskan mengapa perusahaan dengan pengelolaan ESG yang baik cenderung lebih adaptif dan lebih cepat pulih dari krisis. Ketiga, memberikan sintesis kritis atas

perbedaan temuan lintas konteks geografis dan sektor industri, sehingga dapat dirumuskan implikasi teoretis maupun praktis yang lebih presisi dibandingkan generalisasi yang sering muncul dalam literatur populer mengenai ESG (Arizona et al., 2026). Dengan pendekatan kajian pustaka klasik, artikel ini tidak menghasilkan data primer baru, tetapi menyusun ulang pengetahuan yang tersebar di berbagai jurnal menjadi kerangka yang lebih koheren dan siap digunakan sebagai landasan bagi penelitian empiris lanjutan, terutama pada konteks negara berkembang yang selama ini kurang terwakili dalam literatur yang didominasi data perusahaan Tiongkok, Eropa, dan Amerika Serikat.

2. KAJIAN TEORITIS

Dimensi sosial dari ESG sering kali diperlakukan sebagai pelengkap dari agenda lingkungan, padahal bukti empiris menunjukkan bahwa pengabaian terhadap kesejahteraan pekerja memiliki konsekuensi yang tidak kalah serius. Praktik ketenagakerjaan yang buruk berkontribusi pada penurunan produktivitas, tingkat keluar-masuk karyawan yang tinggi, dan pada akhirnya melemahkan kapasitas inovasi organisasi (Nogueira et al., 2025). Persoalan ini menjadi lebih kompleks di negara berkembang, tempat kerangka hukum ketenagakerjaan sering kali tidak diimbangi dengan penegakan yang konsisten, sehingga tanggung jawab menjaga kesejahteraan pekerja banyak bergantung pada inisiatif sukarela dewan direksi dan budaya perusahaan.

Pilar ketiga, tata kelola, kerap dianggap sebagai fondasi yang menopang dua pilar lainnya, sebab tanpa mekanisme pengawasan yang memadai, komitmen lingkungan dan sosial mudah berubah menjadi sekadar retorika dalam laporan tahunan. Praktik korupsi dan lemahnya kepatuhan bukan hanya persoalan etika individu pengambil keputusan, melainkan cerminan dari kegagalan struktur pengawasan internal yang seharusnya membatasi perilaku oportunistik manajemen (Previtali & Cerchiello, 2023). Ketika pengungkapan anti-korupsi lemah, investor dan mitra bisnis kehilangan basis informasi untuk menilai risiko yang sesungguhnya sedang dihadapi perusahaan, sehingga krisis governance cenderung muncul secara mendadak dan sulit diprediksi dibandingkan krisis lingkungan yang umumnya memiliki tanda-tanda awal yang dapat dipantau.

Ketiga jenis risiko tersebut pada akhirnya bermuara pada satu pertanyaan yang sama: apakah organisasi memiliki kapasitas untuk menyerap tekanan, menyesuaikan strategi, dan pulih ke kondisi yang setara atau bahkan lebih baik dari sebelumnya. Konsep inilah yang dalam literatur manajemen disebut sebagai ketahanan organisasi. Sayangnya, konsep ini masih diperdebatkan secara konseptual. Hillmann dan Guenther (2021) melakukan tinjauan sistematis

yang menyimpulkan bahwa ketahanan organisasi dipahami secara berbeda-beda oleh berbagai aliran penelitian: sebagai kapasitas, sebagai proses, sebagai sifat bawaan organisasi, maupun sebagai hasil akhir dari serangkaian keputusan strategis. Ketiadaan kesepakatan definisi ini bukan sekadar persoalan akademik, sebab cara peneliti mendefinisikan ketahanan akan menentukan indikator apa yang mereka gunakan untuk mengukurnya, dan pada gilirannya memengaruhi rekomendasi kebijakan yang dihasilkan.

Perkembangan riset terbaru mulai mengisi kekosongan tersebut dengan menghubungkan performa ESG secara langsung dengan ketahanan organisasi yang terukur secara empiris. Luo dkk. (2025) misalnya menemukan bahwa performa ESG perusahaan tercatat di bursa saham Tiongkok berhubungan positif dengan ketahanan organisasi, dengan efisiensi investasi dan penurunan biaya utang sebagai jalur penghubung utama. Temuan serupa disampaikan oleh Deng dkk. (2025) yang menekankan peran kapabilitas inovasi ambidextrous sebagai mekanisme yang menjelaskan mengapa performa ESG mampu meningkatkan ketahanan menghadapi volatilitas keuangan. Meskipun demikian, tidak semua bukti menunjukkan hubungan yang seragam. Demers dkk. (2021) menemukan bahwa selama masa awal pandemi COVID-19, performa ESG tidak terbukti mampu melindungi harga saham perusahaan-perusahaan Amerika Serikat setelah faktor industri dan kondisi keuangan dikendalikan secara ketat, sebuah temuan yang berlawanan dengan klaim populer bahwa ESG berfungsi sebagai semacam vaksin ekuitas. Ketegangan antara temuan-temuan ini menjadi salah satu alasan mengapa kajian pustaka yang menyeluruh masih diperlukan, bukan untuk mendamaikan seluruh perbedaan, melainkan untuk memetakan kondisi apa yang membuat hubungan ESG dan ketahanan menjadi kuat, lemah, atau bahkan tidak signifikan.

Persoalan menjadi lebih rumit ketika ketiga risiko tersebut dipandang secara terpisah oleh fungsi manajemen yang berbeda di dalam organisasi. Risiko lingkungan umumnya menjadi tanggung jawab divisi keberlanjutan atau kepatuhan lingkungan, risiko sosial diserahkan kepada fungsi sumber daya manusia, sementara risiko tata kelola menjadi domain sekretaris perusahaan dan komite audit. Pembagian tugas semacam ini masuk akal dari sisi operasional sehari-hari, tetapi berisiko menghasilkan pandangan yang terfragmentasi mengenai ketahanan organisasi secara keseluruhan. Padahal, batas antara risiko sosial dan risiko tata kelola pada praktiknya kerap kabur, sebab keputusan mengenai kebijakan ketenagakerjaan pada akhirnya tetap berada di tangan organ pengawas perusahaan. Fragmentasi semacam ini menjadi salah satu alasan mengapa banyak organisasi gagal mengantisipasi krisis multidimensi, yaitu krisis yang bermula dari satu pilar ESG namun dengan cepat merembet ke pilar lainnya, sebagaimana terlihat pada berbagai kasus skandal korporat global di mana

pelanggaran lingkungan diikuti oleh terungkapnya praktik tata kelola yang buruk dalam waktu hampir bersamaan.

3. METODE PENELITIAN

Artikel ini disusun melalui pendekatan studi kepustakaan klasik, yaitu metode yang menempatkan literatur akademik terpublikasi sebagai sumber data utama untuk membangun argumen dan sintesis konseptual, bukan melalui pengumpulan data primer di lapangan. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bersifat konseptual-integratif: menghubungkan tiga badan literatur yang selama ini berkembang relatif terpisah, yaitu literatur risiko iklim korporat, literatur kesejahteraan pekerja dan keberlanjutan sosial, serta literatur tata kelola dan anti-korupsi, ke dalam satu kerangka ketahanan organisasi.

Penelusuran sumber dilakukan pada basis data akademik yang dapat diakses secara luas, termasuk penerbit jurnal internasional bereputasi seperti Wiley Online Library, ScienceDirect, Springer Nature, Emerald Publishing, MDPI, serta repositori artikel berbasis open access seperti PubMed Central. Kata kunci pencarian disusun dalam kombinasi bahasa Inggris yang mencerminkan tiga pilar ESG dan konsep ketahanan organisasi, antara lain “ESG risk”, “organizational resilience”, “climate risk firm”, “employee welfare firm performance”, “corporate governance corruption disclosure”, dan “dynamic capability resilience”. Pemilihan literatur diprioritaskan pada artikel yang terbit dalam kurun sepuluh tahun terakhir, dengan pengecualian pada rujukan teori klasik yang menjadi fondasi konseptual seperti stakeholder theory dan dynamic capability view, yang tetap relevan digunakan mengingat perannya sebagai kerangka dasar yang terus dirujuk dalam publikasi-publikasi terbaru.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Risiko Lingkungan: dari Ancaman Fisik ke Tekanan Transisi Iklim

Literatur terbaru secara konsisten membedakan risiko iklim korporat menjadi dua kategori yang memiliki karakteristik berbeda. Risiko fisik merujuk pada kerusakan aset, gangguan produksi, dan hilangnya nyawa akibat peristiwa cuaca ekstrem maupun perubahan iklim jangka panjang seperti kenaikan permukaan laut dan penurunan ketersediaan air. Risiko transisi, sebaliknya, muncul dari perubahan kebijakan, regulasi karbon, dan pergeseran preferensi pasar menuju teknologi rendah emisi, yang memaksa perusahaan menanggung biaya penyesuaian dalam waktu relatif singkat (Bolton & Kacperczyk, 2023). Kedua jenis risiko ini terbukti memengaruhi indikator keuangan yang berbeda: risiko fisik lebih banyak berdampak

pada volatilitas laba dan biaya operasional jangka pendek, sementara risiko transisi lebih terasa pada struktur permodalan dan biaya ekuitas jangka menengah hingga panjang.

Bukti empiris juga menunjukkan bahwa dampak risiko iklim tidak bersifat seragam di semua perusahaan. Sebagian studi menemukan bahwa perusahaan dengan kapasitas inovasi hijau yang lebih tinggi mampu meredam dampak negatif risiko transisi terhadap probabilitas gagal bayar, meskipun peningkatan belanja riset dan pengembangan secara umum tidak selalu memberikan manfaat yang sama jika tidak diarahkan secara spesifik pada teknologi rendah karbon. Pola ini menegaskan bahwa bukan sekadar besaran investasi yang menentukan ketahanan perusahaan terhadap risiko iklim, melainkan arah strategis dari investasi tersebut.

Kerangka klasifikasi risiko iklim yang banyak dirujuk, termasuk oleh Task Force on Climate-related Financial Disclosures dan Financial Stability Board, membagi risiko fisik ke dalam dua subkategori, yaitu risiko akut yang bersumber dari peristiwa cuaca ekstrem seperti banjir dan badai, serta risiko kronis yang bersumber dari pergeseran pola iklim jangka panjang seperti kenaikan suhu rata-rata dan berkurangnya ketersediaan air bersih. Perbedaan ini penting bagi pembahasan ketahanan organisasi karena kedua subkategori tersebut menuntut strategi mitigasi yang berbeda: risiko akut lebih banyak diatasi melalui perencanaan kontinuitas bisnis dan diversifikasi lokasi produksi, sementara risiko kronis menuntut perubahan model bisnis yang lebih mendasar, misalnya relokasi fasilitas produksi atau transformasi lini produk secara menyeluruh

Pada saat yang sama, kajian mengenai hubungan langsung antara risiko iklim dan ketahanan organisasi masih relatif baru berkembang. Salah satu kontribusi penting datang dari studi yang menempatkan keterlibatan investasi ESG sebagai jalur mediasi antara risiko perubahan iklim dan nilai perusahaan, dengan argumen bahwa perusahaan yang secara proaktif mengalokasikan sumber daya pada inisiatif keberlanjutan cenderung memiliki basis legitimasi yang lebih kuat di mata investor ketika risiko iklim terwujud menjadi kerugian nyata. Argumen ini sejalan dengan gagasan bahwa risiko lingkungan bukan sekadar ancaman eksternal yang harus dihindari, melainkan juga ruang bagi perusahaan untuk menunjukkan kapasitas adaptif melalui inovasi produk, efisiensi energi, dan diversifikasi rantai pasok.

Risiko Sosial: Kesejahteraan Pekerja sebagai Sumber Daya Strategis

Temuan dari literatur mengenai dimensi sosial ESG menunjukkan pergeseran cara pandang yang cukup signifikan. Jika sebelumnya kesejahteraan pekerja lebih banyak dibahas dalam kerangka etika bisnis atau kepatuhan hukum ketenagakerjaan, studi-studi terbaru mulai memperlakukannya sebagai sumber daya strategis yang memengaruhi kinerja organisasi secara langsung. Nogueira dkk. (2025) menemukan bahwa praktik ketenagakerjaan yang mencakup

pengembangan karyawan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan kesetaraan kesempatan berpengaruh positif terhadap persepsi keberlanjutan sosial di internal organisasi, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap persepsi kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil ini penting karena menegaskan bahwa dampak kesejahteraan pekerja terhadap kinerja tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh bagaimana karyawan memaknai keberlanjutan sosial di tempat kerja mereka.

Studi lain yang berfokus pada praktik ramah karyawan di pasar negara berkembang menemukan pola serupa: perusahaan yang secara konsisten masuk dalam daftar tempat kerja terbaik cenderung menunjukkan kinerja keuangan yang lebih baik dibandingkan perusahaan sejenis yang tidak memiliki reputasi serupa, meskipun hubungan ini rentan terhadap masalah kausalitas terbalik, sebab perusahaan dengan kondisi keuangan yang sehat pada dasarnya memiliki sumber daya lebih besar untuk berinvestasi pada program kesejahteraan karyawan. Keterbatasan ini menjadi salah satu titik kritis yang perlu diperhatikan pembaca ketika menafsirkan literatur di bidang ini secara keseluruhan.

Pada level tata kelola dewan perusahaan, ditemukan bahwa komposisi dewan yang lebih berorientasi pada tanggung jawab sosial, ditandai dengan proporsi direktur perempuan dan direktur independen yang lebih tinggi serta keberadaan komite CSR, berhubungan dengan perlakuan yang lebih baik terhadap pekerja, dan hubungan ini menguat pada masyarakat dengan budaya yang lebih berorientasi konsensus. Temuan ini memperlihatkan bahwa risiko sosial tidak dapat dipisahkan dari struktur tata kelola perusahaan, sehingga pemisahan ketiga pilar ESG secara analitis, meskipun berguna untuk kepentingan penyajian, pada praktiknya saling terkait erat satu sama lain.

Perspektif *resource-based view* turut memperkuat argumen di atas dengan menempatkan tenaga kerja yang sejahtera dan terampil sebagai sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan, empat karakteristik yang menurut kerangka ini menjadi prasyarat bagi terciptanya keunggulan kompetitif berkelanjutan. Ketika perusahaan mengabaikan kesejahteraan pekerja, ia sesungguhnya sedang mengikis sumber daya strategis yang tidak dapat dengan mudah dipulihkan hanya melalui perekrutan tenaga kerja baru, sebab pengetahuan tacit dan hubungan kerja yang terbangun selama bertahun-tahun ikut hilang bersama karyawan yang keluar akibat kondisi kerja yang tidak memadai.

Dimensi sosial ESG juga tidak dapat dilepaskan dari isu keselamatan dan kesehatan kerja, terutama pada sektor yang padat karya atau berisiko tinggi. Pengalaman sejumlah organisasi selama masa pandemi menunjukkan bahwa institusi yang telah membangun budaya keselamatan kerja dan dukungan psikologis bagi karyawannya sebelum krisis terjadi cenderung

lebih mampu mempertahankan produktivitas dan moral kerja dibandingkan organisasi yang baru merespons persoalan kesejahteraan pekerja setelah krisis berlangsung. Pola ini memperkuat argumen bahwa kesejahteraan pekerja bukan sekadar isu yang relevan pada kondisi normal, melainkan justru menjadi penentu penting kapasitas organisasi untuk mempertahankan operasionalnya ketika menghadapi tekanan eksternal yang besar.

Risiko Tata Kelola: Korupsi, Kepatuhan, dan Legitimasi

Dimensi tata kelola dalam ESG paling banyak dibahas melalui lensa pengungkapan anti-korupsi dan efektivitas dewan pengawas. Previtali dan Cerchiello (2023) menemukan bahwa karakteristik dewan direksi, termasuk keahlian keuangan komite audit, berpengaruh terhadap tingkat pengungkapan anti-korupsi perusahaan, dengan argumen teoretis bahwa pengungkapan tersebut berfungsi meminimalkan biaya keagenan sekaligus menyelaraskan tujuan manajemen dengan kepentingan pemangku kepentingan yang lebih luas. Studi ini juga menegaskan bahwa pengungkapan anti-korupsi bukan sekadar formalitas administratif, melainkan sinyal kredibel bagi investor mengenai kualitas pengawasan internal perusahaan.

Isu tata kelola menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan konteks lintas negara. Tingkat persepsi korupsi suatu negara terbukti memengaruhi kepatuhan perusahaan tercatat terhadap standar pengungkapan risiko, yang berarti risiko governance pada level organisasi tidak dapat dipahami secara terpisah dari kualitas institusi di tingkat negara tempat perusahaan beroperasi. Bagi perusahaan yang beroperasi di lingkungan dengan tingkat korupsi tinggi, tekanan untuk membangun sistem kepatuhan internal yang kuat menjadi lebih besar, sebab mekanisme penegakan hukum eksternal tidak dapat sepenuhnya diandalkan untuk mencegah penyimpangan.

Dokumen kebijakan internasional turut memperkuat gambaran ini. Panduan evaluasi program kepatuhan korporat yang diperbarui oleh otoritas di Amerika Serikat pada tahun 2024 menekankan pentingnya budaya organisasi yang mendorong perilaku etis, bukan sekadar keberadaan kebijakan tertulis di atas kertas, sebuah pergeseran penekanan dari kepatuhan berbasis checklist menuju kepatuhan berbasis budaya. Pergeseran ini relevan bagi pembahasan ketahanan organisasi, sebab budaya kepatuhan yang tertanam kuat cenderung lebih tahan terhadap pergantian pucuk pimpinan dibandingkan kepatuhan yang hanya bersandar pada kebijakan formal semata.

Aspek lain yang menarik dari literatur tata kelola adalah kaitannya dengan kualitas audit dan struktur kepemilikan. Sejumlah studi menemukan bahwa komitmen anti-korupsi perusahaan berhubungan dengan tingkat upaya audit eksternal, meskipun arah hubungannya masih diperdebatkan: sebagian argumen menyatakan bahwa perusahaan dengan komitmen

anti-korupsi yang kuat justru meminta upaya audit yang lebih ketat sebagai bentuk validasi independen atas klaim kepatuhannya, sementara argumen lain menyatakan komitmen tersebut dapat menurunkan persepsi risiko auditor sehingga upaya audit yang dibutuhkan menjadi lebih rendah. Perdebatan ini mencerminkan kompleksitas hubungan antara sinyal tata kelola dan respons pasar, yang tidak selalu bergerak searah sebagaimana sering diasumsikan dalam narasi populer mengenai ESG.

Dari sisi kelembagaan, keterkaitan antara kualitas tata kelola perusahaan dan kualitas institusi negara juga tampak jelas dalam praktik pelaporan anti-korupsi perusahaan multinasional. Kajian yang menelusuri ratusan perusahaan multinasional menemukan bahwa pengawasan dewan, kualitas audit eksternal, dan keterlibatan pemangku kepentingan bekerja secara bersamaan dalam mendorong pengungkapan anti-korupsi yang lebih transparan, dengan argumen bahwa ketiga sfera tata kelola tersebut, yakni internal, eksternal, dan kemasyarakatan, perlu saling berinteraksi agar transparansi etis benar-benar tercapai. Temuan ini relevan bagi konteks Indonesia, mengingat banyak perusahaan besar di dalam negeri beroperasi dalam struktur kelompok usaha yang kompleks, sehingga efektivitas pengawasan pada satu entitas dapat sangat bergantung pada kualitas tata kelola di tingkat kelompok usaha secara keseluruhan.

Ketika Pengungkapan ESG Berbalik Menjadi Sumber Risiko

Selain tiga risiko utama yang telah dijabarkan, literatur terbaru mengangkat satu temuan yang perlu mendapat perhatian khusus dalam kajian ini, yaitu risiko yang justru lahir dari pengelolaan ESG itu sendiri ketika dilakukan secara tidak substantif. Kajian mengenai ESG greenwashing menunjukkan bahwa kesenjangan antara klaim keberlanjutan dan praktik aktual dapat melemahkan ketahanan organisasi melalui setidaknya tiga jalur: melemahnya keunggulan kompetitif akibat hilangnya kepercayaan konsumen dan mitra bisnis, meningkatnya kendala pembiayaan karena investor menilai ulang kredibilitas laporan keberlanjutan perusahaan, dan terhambatnya kapasitas inovasi karena sumber daya yang semestinya dialokasikan untuk perbaikan substantif justru terserap untuk aktivitas pencitraan. Temuan ini penting karena mengoreksi asumsi sederhana bahwa “semakin banyak ESG semakin baik”, dan menegaskan bahwa kualitas substantif pengelolaan risiko jauh lebih menentukan ketahanan organisasi dibandingkan sekadar volume pengungkapan atau skor ESG yang tercantum dalam laporan tahunan.

Terkait dengan temuan ini, riset mengenai kinerja ekspor perusahaan juga menemukan bahwa performa ESG yang autentik berkontribusi terhadap ketahanan ekspor, dengan pengaruh yang berbeda-beda tergantung pada struktur kepemilikan dan tingkat perkembangan

perusahaan. Perusahaan dengan tingkat kematangan operasional yang lebih tinggi cenderung lebih mampu mengonversi investasi ESG menjadi ketahanan nyata, sementara perusahaan yang masih dalam tahap awal pengembangan justru rentan terjebak pada praktik ESG yang bersifat kosmetik karena keterbatasan kapasitas internal untuk mengimplementasikan perubahan substantif secara menyeluruh. Pola ini memberi indikasi bahwa hubungan antara ESG dan ketahanan bukan hubungan linear sederhana, melainkan dimoderasi oleh kapasitas internal organisasi untuk benar-benar menjalankan apa yang diklaim dalam laporan keberlanjutannya.

Ketahanan Organisasi sebagai Konstruk yang Masih Berkembang

Sebagai konstruk sentral dalam artikel ini, ketahanan organisasi memerlukan penjelasan tersendiri sebelum dikaitkan dengan ketiga risiko ESG. Hillmann dan Guenther (2021) mencatat bahwa ketahanan organisasi dipahami sebagai kapasitas, proses, sifat bawaan, strategi, maupun hasil akhir, tergantung pada perspektif teoretis yang digunakan peneliti. Ketiadaan definisi tunggal ini bukan kelemahan yang dapat diabaikan, sebab ia berimplikasi langsung pada bagaimana ketahanan diukur dalam studi empiris: sebagian peneliti mengukurnya melalui volatilitas harga saham, sebagian lain melalui kecepatan pemulihan kinerja keuangan pascakrisis, dan sebagian lagi melalui indikator operasional seperti efisiensi investasi dan tingkat retensi karyawan.

Perspektif dynamic capability view menjadi salah satu kerangka yang paling banyak digunakan untuk menjelaskan bagaimana ketahanan terbentuk. Dalam kerangka ini, ketahanan dipahami bukan sebagai kondisi statis, melainkan sebagai hasil dari kemampuan organisasi mendeteksi ancaman secara dini, mengambil keputusan strategis yang tepat, dan mengonfigurasi ulang sumber daya internal ketika lingkungan bisnis berubah. Riset yang menghubungkan performa ESG dengan ketahanan organisasi banyak memanfaatkan kerangka ini, dengan argumen bahwa investasi ESG pada dasarnya adalah bentuk investasi pada kapabilitas dinamis, karena mendorong perusahaan membangun sistem pemantauan risiko, memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan, dan meningkatkan fleksibilitas operasional.

Namun demikian, tidak seluruh bukti empiris mendukung hubungan positif yang seragam antara ESG dan ketahanan. Studi yang menelusuri ketahanan harga saham perusahaan berperforma ESG tinggi di 63 negara pada masa krisis COVID-19 menemukan bahwa efek perlindungan ESG jauh lebih kuat di Amerika Utara dibandingkan wilayah lain, dan bahkan cenderung tergantikan oleh kualitas jaminan sosial di tingkat negara, khususnya cakupan layanan kesehatan. Temuan ini mengindikasikan adanya efek substitusi antara ketahanan sosial

di tingkat perusahaan dan ketahanan sosial di tingkat negara, sebuah nuansa yang sering hilang ketika ESG dibahas secara generik tanpa mempertimbangkan konteks kelembagaan tempat perusahaan beroperasi.

ESG sebagai Mekanisme Pengurang Ketidakpastian: Titik Temu Antar-Studi

Ketika hasil-hasil penelusuran di atas dibaca secara bersamaan, satu benang merah yang cukup jelas terlihat adalah bahwa performa ESG yang baik cenderung berfungsi sebagai mekanisme pengurang ketidakpastian informasi antara perusahaan dan pemangku kepentingannya. Baik pada dimensi lingkungan, sosial, maupun tata kelola, pola yang berulang muncul adalah bahwa transparansi dan konsistensi pengungkapan menjadi jembatan yang menghubungkan praktik ESG dengan penilaian positif investor, kreditor, maupun karyawan. Gao dan Geng (2024) misalnya menjelaskan mekanisme ini melalui kerangka signaling theory, di mana performa ESG berfungsi memecah kesenjangan informasi antara manajemen dan pihak eksternal, sehingga pada masa krisis, perusahaan dengan sinyal ESG yang kredibel lebih mudah mempertahankan kepercayaan pasar dibandingkan perusahaan yang minim pengungkapan.

Pola serupa terlihat pada studi Luo dkk. (2025), yang menemukan bahwa performa ESG meningkatkan ketahanan organisasi melalui perbaikan efisiensi investasi dan penurunan biaya utang, dua jalur yang pada dasarnya berakar dari berkurangnya asimetri informasi antara perusahaan dan penyedia modal. Ini konsisten dengan temuan pada dimensi tata kelola, di mana pengungkapan anti-korupsi berfungsi mengurangi biaya keagenan justru karena ia menyediakan informasi tambahan bagi pihak eksternal untuk menilai kualitas pengawasan internal perusahaan (Previtali & Cerchiello, 2023). Dengan demikian, argumen bahwa ESG mendukung ketahanan organisasi tidak semata-mata berlandaskan alasan moral atau tanggung jawab sosial, melainkan memiliki fondasi ekonomi yang kuat: pengurangan biaya informasi dan biaya modal.

Konteks Geografis dan Institusional: Titik Perbedaan Antar-Studi

Meskipun terdapat titik temu yang jelas, literatur yang ditelaah juga menampilkan perbedaan signifikan yang tidak dapat diabaikan begitu saja. Perbedaan paling mencolok terlihat antara temuan Luo dkk. (2025) dan Gao serta Geng (2024), yang berbasis data perusahaan Tiongkok dan secara konsisten menunjukkan hubungan positif antara ESG dan ketahanan, dengan temuan Demers dkk. (2021) yang berbasis data perusahaan Amerika Serikat dan menyimpulkan bahwa ESG tidak memberikan perlindungan signifikan terhadap penurunan harga saham selama gelombang awal krisis COVID-19. Perbedaan ini tidak dapat sepenuhnya

dijelaskan melalui perbedaan metodologi semata, sebab kedua kelompok studi sama-sama menggunakan data panel skala besar dengan kontrol variabel yang memadai.

Penjelasan yang lebih meyakinkan datang dari studi lintas negara yang menelusuri ketahanan ESG di 63 negara dan tiga kelas aset selama krisis COVID-19, yang menemukan bahwa efek perlindungan ESG bersifat spesifik-konteks dan cenderung tergantikan oleh kekuatan jaminan sosial negara. Dalam kerangka ini, performa ESG perusahaan Amerika Serikat mungkin kurang menonjol sebagai faktor pembeda karena negara tersebut sudah memiliki sistem jaminan sosial dan pasar modal yang relatif matang, sehingga variasi tambahan yang dijelaskan oleh ESG menjadi lebih kecil dibandingkan di Tiongkok, tempat perbedaan tata kelola antarperusahaan cenderung lebih tajam dan lebih menentukan ketahanan relatif suatu perusahaan terhadap pesaingnya. Penjelasan ini sejalan dengan argumen bahwa ESG berfungsi sebagai substitusi bagi kelemahan institusi, bukan sekadar pelengkap dari institusi yang sudah kuat.

Perbedaan lain yang layak dicermati adalah temuan bahwa pada level dimensi ESG, dampak terhadap ketahanan organisasi tidak seragam antara dimensi lingkungan, sosial, dan tata kelola. Sebagian studi menyimpulkan bahwa dimensi sosial dan tata kelola memberikan efek yang lebih kuat terhadap ketahanan dibandingkan dimensi lingkungan, sebuah temuan yang cukup mengejutkan mengingat perhatian publik terhadap ESG sering kali paling besar tertuju pada isu lingkungan, khususnya perubahan iklim. Penjelasan yang masuk akal atas pola ini adalah bahwa dampak lingkungan terhadap kinerja keuangan perusahaan cenderung bersifat jangka panjang dan tertunda, sementara dampak sosial dan tata kelola, misalnya melalui hubungan dengan karyawan dan investor, dapat memengaruhi kinerja secara lebih segera, terutama pada saat krisis yang menuntut respons cepat dan kepercayaan yang tidak tergoyahkan dari pemangku kepentingan kunci.

Perbedaan lain yang layak dicermati muncul ketika membandingkan studi Albuquerque dkk. (2020) yang menemukan bahwa saham perusahaan dengan rating lingkungan dan sosial tinggi menunjukkan volatilitas lebih rendah selama guncangan pasar akibat COVID-19, dengan temuan Broadstock dkk. (2021) yang menegaskan peran performa ESG dalam meredam risiko sistemik di pasar Tiongkok pada periode krisis finansial yang sama. Kedua studi ini secara umum sejalan, namun keduanya sama-sama menggunakan periode krisis yang sangat singkat dan spesifik, yaitu guncangan pasar pada kuartal pertama tahun 2020. Ketahanan yang teramati dalam periode krisis yang sanga.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kajian pustaka ini menegaskan bahwa risiko lingkungan, sosial, dan tata kelola bukan tiga persoalan yang berdiri sendiri, melainkan tiga sisi dari satu tantangan yang sama, yaitu bagaimana organisasi mempertahankan kelangsungan hidupnya di tengah ketidakpastian yang terus meningkat. Risiko fisik dan transisi iklim mengancam stabilitas operasional dan struktur permodalan perusahaan; pengabaian terhadap kesejahteraan pekerja mengikis fondasi sumber daya manusia yang menjadi penggerak inovasi dan produktivitas; sementara lemahnya tata kelola serta praktik korupsi merusak legitimasi organisasi di mata investor dan masyarakat luas. Ketiganya, ketika dikelola dengan baik melalui pengungkapan yang transparan dan kapabilitas dinamis yang memadai, terbukti berkontribusi terhadap ketahanan organisasi, meskipun kekuatan hubungan tersebut sangat dipengaruhi oleh konteks kelembagaan dan geografis tempat perusahaan beroperasi.

Agenda riset ke depan sebaiknya diarahkan pada tiga celah yang teridentifikasi dalam kajian ini. Pertama, diperlukan studi empiris yang secara khusus menguji rantai kausal antara performa ESG substantif, kapabilitas dinamis, dan ketahanan organisasi pada konteks perusahaan tercatat di Bursa Efek Indonesia, mengingat karakteristik struktur kepemilikan terkonsentrasi dan dominasi kelompok usaha keluarga yang berbeda dari konteks Tiongkok maupun negara maju yang selama ini mendominasi literatur. Kedua, penelitian mendatang perlu mengembangkan indikator yang mampu membedakan secara lebih tegas antara praktik ESG substantif dan praktik ESG yang bersifat kosmetik. Ketiga, mengingat temuan mengenai efek substitusi antara ketahanan tingkat perusahaan dan kekuatan institusi tingkat negara, penelitian lintas negara yang secara eksplisit memasukkan kualitas institusi sebagai variabel moderasi akan memberikan pemahaman yang lebih presisi mengenai kondisi di mana investasi ESG memberikan hasil ketahanan yang optimal.

Sintesis dalam artikel ini menunjukkan bahwa memandang ESG semata-mata sebagai instrumen kepatuhan regulasi adalah cara pandang yang terlalu sempit. Bukti dari berbagai studi menegaskan bahwa pengelolaan risiko ESG yang substantif berfungsi sebagai mekanisme pengurang ketidakpastian informasi, penguat kapabilitas adaptif, sekaligus penjaga legitimasi organisasi, tiga fungsi yang secara bersamaan membentuk fondasi ketahanan jangka panjang. Bagi kalangan akademik, temuan ini membuka ruang bagi penelitian empiris lanjutan yang menguji rantai kausal antara stakeholder theory, dynamic capability view, dan legitimacy theory secara terintegrasi. Bagi kalangan praktisi dan pembuat kebijakan, temuan ini menegaskan pentingnya mengintegrasikan pengelolaan risiko ESG ke dalam proses manajemen risiko strategis perusahaan secara menyeluruh, bukan sekadar memperlakukannya

sebagai bagian dari fungsi pelaporan tahunan yang terpisah dari pengambilan keputusan inti bisnis.

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(3), 593–621. <https://doi.org/10.1093/rcfs/cfaa011>
- Arizona, I. P. E., et al. (2026). *Invisible sustainability: Decoupling ESG sustainability reporting from Tri Hita Karana practices in rural banks in Bali. Proceeding of the International Conference on Economics, Accounting, and Taxation*, 3(1). <https://doi.org/10.61132/iceat.v3i1.212>
- Bolton, P., & Kacperczyk, M. (2023). Global pricing of carbon-transition risk. *The Journal of Finance*, 78(6), 3677–3754. <https://doi.org/10.1111/jofi.13272>
- Broadstock, D. C., Chan, K., Cheng, L. T. W., & Wang, X. (2021). The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. *Finance Research Letters*, 38, 101716. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101716>
- Demers, E., Hendrikse, J., Joos, P., & Lev, B. (2021). ESG did not immunize stocks during the COVID-19 crisis, but investments in intangible assets did. *Journal of Business Finance & Accounting*, 48(3–4), 433–462. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12523>
- Deng, M., et al. (2025). How ESG performance promotes organizational resilience: The role of ambidextrous innovation capability and digitalization. *Business Strategy & Development*, 8(1), e70079. <https://doi.org/10.1002/bsd2.70079>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gao, M., & Geng, X. (2024). The role of ESG performance during times of COVID-19 pandemic. *Scientific Reports*, 14, 2553. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-52245-7>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Luo, W., Yu, Y., Cao, X., & Deng, M. (2025). The impact of ESG performance on organizational resilience: Evidence from China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(5), 6807–6830. <https://doi.org/10.1002/csr.70061>
- Nogueira, E., Gomes, S., & Lopes, J. M. (2025). The contribution of the labour practices to organizational performance: The mediating role of social sustainability. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(3), 832–851. <https://doi.org/10.1111/beer.12682>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2017). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik. Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia.
- Previtali, P., & Cerchiello, P. (2023). Corporate governance and anti-corruption disclosure. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 23(6), 1217–1232. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2022-0275>

- Rohmadina, M. A., et al. (2026). Pengaruh penerapan prinsip ESG dan *green investment* terhadap nilai perusahaan perbankan yang terdaftar di BEI tahun 2022–2025. *Jurnal Riset Manajemen (JURMA)*, 4(2). <https://doi.org/10.54066/jurma.v4i2.4171>
- Saadah, F. L., & Andriani, S. (2026). Determinasi intensitas modal, kinerja ESG, koneksi politik terhadap tax avoidance di BEI 2023–2024: Studi kasus perusahaan di BEI non keuangan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Akuntansi (JREA)*, 4(2). <https://doi.org/10.54066/jrea-itb.v4i2.4087>
- Sari, I. N., et al. (2026). Implementasi ESG sebagai instrumen keberlanjutan koperasi konsumen dalam perspektif ekonomi syariah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, 4(3). <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v4i3.4281>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID)
- Zahra, N. A., & Kusumaningsih, A. (2026). Pengaruh kinerja ESG terhadap nilai perusahaan: Analisis komparatif sektor barang konsumen primer dan sekunder di Bursa Efek Indonesia 2021–2023. *Jurnal Riset Ekonomi dan Akuntansi (JREA)*, 4(2). <https://doi.org/10.54066/jrea-itb.v4i2.3993>