

Tekanan Pemangku Kepentingan, Tata Kelola Perusahaan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja ESG Perusahaan

Fajrul Hakim Hasanuddin^{1*}, Muhammad Try Dharsana²

Email korespondensi : hakimfajrul@gmail.com

Universitas Hasanuddin, Makassar, Indonesia^{1*,2}

Abstrak

Keberlanjutan perusahaan (*corporate sustainability*) tidak lagi hanya diukur dari kinerja finansial, tetapi juga dari sejauh mana perusahaan mampu menyeimbangkan dimensi lingkungan, sosial, dan tata kelola atau *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tata kelola perusahaan (*corporate governance*), tekanan pemangku kepentingan (*stakeholder pressure*), dan budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap kinerja ESG pada perusahaan manufaktur di Kota Makassar. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan survei terhadap manajer senior yang memahami kebijakan dan praktik keberlanjutan di perusahaan mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut berperan penting dalam meningkatkan kinerja ESG. Budaya organisasi menjadi faktor paling dominan karena nilai-nilai etika, inovasi, dan keterlibatan karyawan membentuk dasar perilaku berkelanjutan. Tata kelola perusahaan berkontribusi melalui mekanisme pengawasan, transparansi, dan akuntabilitas yang mendorong penerapan kebijakan ESG secara konsisten. Sementara itu, tekanan pemangku kepentingan dari investor, pelanggan, dan regulator memperkuat komitmen perusahaan untuk bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Temuan ini menegaskan bahwa sinergi antara faktor internal dan eksternal menjadi kunci bagi keberhasilan implementasi ESG di sektor manufaktur Indonesia.

Kata kunci: ESG, tata kelola perusahaan, pemangku kepentingan, budaya organisasi, keberlanjutan perusahaan

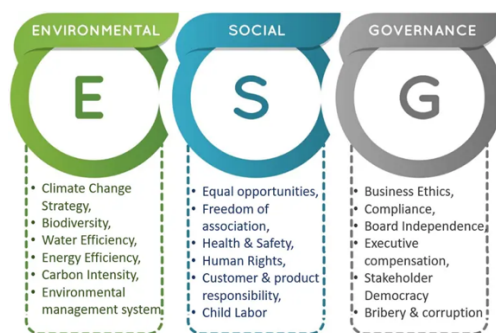
 This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

Isu keberlanjutan dan tanggung jawab sosial telah menjadi perhatian utama dalam dunia bisnis global dalam beberapa dekade terakhir. Perusahaan kini tidak lagi dinilai hanya dari aspek kinerja finansial, tetapi juga dari sejauh mana kegiatan operasionalnya memberikan dampak sosial dan lingkungan yang positif. Pergeseran paradigma ini melahirkan konsep *Environmental, Social, and Governance* (ESG) — tiga dimensi utama yang mencerminkan tanggung jawab korporasi terhadap pemangku kepentingan secara luas (Khan, Serafeim, & Yoon, 2022). ESG menjadi tolok ukur baru bagi investor dan konsumen dalam menilai reputasi, integritas, serta keberlanjutan jangka panjang suatu entitas bisnis (Zhang, Liu, & Tang, 2023).

Praktik ESG memberikan gambaran komprehensif tentang komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan lingkungan, kesejahteraan sosial, dan tata kelola perusahaan yang transparan. Ketiga aspek ini saling berinteraksi untuk membangun reputasi yang kuat sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perusahaan dengan skor ESG tinggi umumnya menunjukkan pertumbuhan yang stabil, pengelolaan risiko yang lebih efektif, serta kemudahan akses terhadap pendanaan dari investor berorientasi keberlanjutan (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa

keberhasilan implementasi ESG tidak hanya memberikan manfaat reputasional, tetapi juga berdampak nyata terhadap profitabilitas dan daya tahan bisnis dalam jangka panjang.



Gambar 1 Kerangka ESG

Sumber : <https://www.wireconsultants.com/ae-en/environmental-social-and-governance-esg-framework/>

Sektor manufaktur menjadi sorotan utama dalam implementasi ESG karena merupakan industri yang paling banyak berkontribusi terhadap emisi karbon, limbah industri, dan eksploitasi sumber daya alam (Ahmad et al., 2021). Di sisi lain, sektor ini juga memiliki potensi besar untuk bertransformasi menuju praktik bisnis yang lebih hijau dan inklusif. Melalui inovasi teknologi, efisiensi energi, serta peningkatan kesejahteraan tenaga kerja, sektor manufaktur dapat menjadi penggerak utama dalam pencapaian target pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*). Namun, tingkat penerapan ESG di industri ini masih bervariasi, tergantung pada struktur tata kelola, tekanan eksternal, dan karakteristik budaya organisasi (Ullah, Rahman, & Hossain, 2021).

Salah satu faktor utama yang menentukan efektivitas penerapan ESG adalah tata kelola perusahaan (*corporate governance*). Perusahaan dengan tata kelola yang baik—yang mencakup transparansi, akuntabilitas, serta fungsi pengawasan yang efektif—lebih mampu menyeimbangkan kepentingan antara pemegang saham, karyawan, konsumen, dan masyarakat luas (Park & Ghauri, 2021). Dewan direksi yang proaktif berperan penting dalam memastikan kebijakan ESG tidak hanya menjadi simbolik, melainkan terintegrasi dalam strategi bisnis dan proses pengambilan keputusan (Zhou, Liu, & Tang, 2023). Dalam konteks ini, tata kelola yang baik berfungsi sebagai “mesin penggerak” keberlanjutan karena meningkatkan kepercayaan publik dan meminimalkan risiko reputasi.

Selain tata kelola, tekanan pemangku kepentingan (*stakeholder pressure*) juga menjadi katalis penting dalam mendorong transformasi ESG. Investor yang sadar lingkungan, konsumen yang mendukung produk hijau, serta regulator yang menerapkan kebijakan ketat terkait pelaporan keberlanjutan memberikan tekanan eksternal yang signifikan terhadap perusahaan (Chen, Hung, & Wang, 2020). Bahkan, media dan organisasi non-pemerintah sering menjadi pengawas moral yang memperkuat akuntabilitas korporasi. Penelitian menunjukkan bahwa tekanan eksternal yang tinggi mendorong perusahaan untuk lebih transparan dan inovatif dalam menerapkan strategi keberlanjutan (Zhang et al., 2023).

Namun, penerapan ESG tidak hanya ditentukan oleh tekanan eksternal. Faktor internal, seperti budaya organisasi, memiliki peran fundamental dalam menentukan sejauh mana komitmen keberlanjutan dapat berjalan efektif. Budaya organisasi yang menekankan etika, keberagaman, inklusi, dan kesadaran lingkungan akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung transformasi berkelanjutan (Li & Zhang, 2022). Nilai-nilai budaya ini memengaruhi cara karyawan berperilaku, berinovasi, dan mengambil keputusan sehari-hari yang konsisten dengan prinsip ESG. Penelitian García-Sánchez,

Hussain, Khan, dan Martínez-Ferrero (2022) bahkan menunjukkan bahwa budaya perusahaan berorientasi etika mampu memperkuat hubungan antara tata kelola yang baik dan kinerja sosial perusahaan.

Meski demikian, gap teori masih terlihat dalam literatur ESG, terutama di konteks negara berkembang seperti Indonesia. Pertama, sebagian besar penelitian ESG masih berfokus pada negara maju dan perusahaan multinasional, sehingga kurang memperhatikan dinamika lokal, keterbatasan sumber daya, dan tekanan sosial-ekonomi di pasar berkembang (Ahmad et al., 2021; Khan et al., 2022). Kedua, sebagian studi hanya menyoroti satu dimensi ESG—misalnya aspek lingkungan atau sosial—tanpa melihat keterpaduan dengan dimensi tata kelola dan budaya organisasi (Ullah et al., 2021). Ketiga, masih minim penelitian yang menguji interaksi simultan antara tata kelola perusahaan, tekanan pemangku kepentingan, dan budaya organisasi terhadap kinerja ESG, khususnya dalam konteks industri manufaktur yang kompleks dan padat modal.

Kesenjangan tersebut menimbulkan kebutuhan akademik untuk mengembangkan model konseptual yang mampu menjelaskan hubungan sinergis antara faktor-faktor internal dan eksternal dalam menentukan keberhasilan ESG. Dalam konteks praktis, banyak perusahaan manufaktur di Indonesia yang masih berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan belum sepenuhnya mengintegrasikan ESG dalam strategi korporasi (Rahman, 2023). Pola pikir ini menimbulkan kesenjangan antara retorika keberlanjutan dan praktik aktual di lapangan. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi tinggi untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis determinan utama yang memengaruhi kinerja ESG pada sektor manufaktur di Kota Makassar.

Makassar dipilih karena merupakan pusat pertumbuhan ekonomi kawasan Indonesia Timur, dengan peningkatan jumlah perusahaan manufaktur yang signifikan dalam satu dekade terakhir. Namun, kesadaran terhadap praktik ESG di daerah ini masih tergolong rendah dibandingkan pusat industri di Pulau Jawa (BPS Sulawesi Selatan, 2024). Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris terhadap literatur ESG di konteks negara berkembang, serta kontribusi praktis bagi pelaku industri untuk meningkatkan daya saing melalui penerapan prinsip keberlanjutan.

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tata kelola perusahaan, tekanan pemangku kepentingan, dan budaya organisasi terhadap kinerja ESG pada perusahaan manufaktur di Kota Makassar. Fokus diarahkan pada bagaimana ketiga faktor tersebut saling berinteraksi dalam membentuk strategi keberlanjutan yang efektif dan adaptif terhadap tuntutan global. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman teoretis tentang mekanisme ESG, memperkaya literatur mengenai tata kelola dan budaya organisasi di negara berkembang, serta memberikan dasar bagi pengambilan keputusan strategis yang lebih berkelanjutan (Zhang et al., 2023; Park & Ghauri, 2021).

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori untuk menganalisis pengaruh tekanan pemangku kepentingan, tata kelola perusahaan, dan budaya organisasi terhadap kinerja *Environmental, Social, and Governance* (ESG) pada perusahaan manufaktur di Kota Makassar. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengukur hubungan kausal antarvariabel secara objektif berdasarkan data empiris, serta memberikan gambaran yang terukur mengenai sejauh mana ketiga faktor tersebut berkontribusi terhadap kinerja keberlanjutan perusahaan.

Populasi penelitian mencakup seluruh perusahaan manufaktur aktif di Kota Makassar

yang terdaftar pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan setempat. Berdasarkan data tahun terakhir, terdapat sekitar 197 perusahaan yang beroperasi di berbagai subsektor, seperti makanan dan minuman, kimia, tekstil, logam, dan farmasi. Dari populasi tersebut, penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria responden merupakan manajer tingkat menengah atau senior yang terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis, khususnya yang berkaitan dengan penerapan kebijakan lingkungan, sosial, dan tata kelola perusahaan. Pemilihan kriteria ini dilakukan agar informasi yang diperoleh memiliki relevansi tinggi terhadap praktik ESG aktual di masing-masing perusahaan.

Instrumen penelitian disusun dalam bentuk kuesioner terstruktur berbasis skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju). Butir pertanyaan dikembangkan berdasarkan telaah literatur dari penelitian-penelitian terdahulu, antara lain Park dan Ghauri (2021), García-Sánchez et al. (2022), serta Ullah, Rahman, dan Hossain (2021). Setiap konstruk terdiri atas beberapa indikator yang merepresentasikan aspek utama variabel, seperti tekanan regulasi dan sosial untuk *stakeholder pressure*, transparansi dan akuntabilitas untuk *corporate governance*, serta nilai etika dan inklusivitas untuk *organizational culture*. Adapun indikator kinerja ESG diadaptasi dari kerangka yang dikembangkan oleh Khan, Serafeim, dan Yoon (2022), yang menilai keseimbangan antara dimensi lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam konteks korporasi di negara berkembang.

Kuesioner dikirimkan melalui Google Forms kepada perwakilan perusahaan yang memenuhi kriteria responden, disertai surat pengantar resmi yang menjelaskan tujuan akademik penelitian ini. Pendekatan daring ini dipilih untuk mengatasi kendala geografis dan meningkatkan efisiensi waktu pengumpulan data. Selain itu, sebelum distribusi massal, dilakukan uji coba (pilot test) terhadap 15 responden untuk memastikan kejelasan bahasa, validitas isi, dan reliabilitas konstruk. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan dapat dipahami dengan baik dan layak digunakan untuk pengumpulan data utama.

Data yang diperoleh dari hasil survei kemudian diolah melalui beberapa tahap pembersihan (data cleaning) dan penyaringan untuk menghindari respons duplikat atau tidak lengkap. Analisis selanjutnya dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (SmartPLS). Metode ini dipilih karena memiliki keunggulan dalam menguji hubungan laten yang kompleks, memvalidasi model pengukuran, serta mengevaluasi pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel secara simultan. SEM-PLS juga lebih fleksibel dalam menangani ukuran sampel yang relatif moderat dan distribusi data yang tidak sepenuhnya normal, sehingga dianggap paling sesuai dengan karakteristik data penelitian ini.

Melalui analisis ini, penelitian bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana tekanan pemangku kepentingan, praktik tata kelola perusahaan, dan budaya organisasi saling berinteraksi dalam membentuk kinerja ESG di sektor manufaktur. Selain menilai hubungan antarvariabel secara statistik, pendekatan ini juga memberikan gambaran empiris mengenai pola implementasi keberlanjutan di lingkungan industri lokal. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoretis dalam memperluas literatur tentang ESG di negara berkembang, tetapi juga menghasilkan implikasi praktis bagi perusahaan dalam memperkuat strategi keberlanjutan dan tata kelola yang lebih adaptif di tengah perubahan regulasi dan ekspektasi sosial yang semakin tinggi.

Hasil dan Pembahasan

Data Interpretasi

Data pada penelitian ini berasal dari 197 kuesioner yang dihimpun dari responden yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Kota Makassar, Indonesia. Kuesioner dirancang untuk mengukur tiga konstruk utama—Tekanan Pemangku Kepentingan (SP), Tata Kelola Perusahaan (CG), dan Budaya Organisasi (OC) serta Kinerja ESG (ESG) sebagai variabel dependen. Responden adalah manajer senior/pengambil keputusan yang memahami kebijakan dan praktik ESG di organisasinya. Skala pengukuran menggunakan Likert 5 poin untuk menangkap intensitas persepsi dan praktik pada tiap indikator. Pengumpulan data dilakukan melalui Google Forms untuk memudahkan distribusi dan respons. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan Smart PLS guna menguji hubungan struktural antarvariabel dalam kerangka SEM.

Hasil Uji Instrumen

Analisis Model Luar (Outer Model)

Tabel 1 Tabel Outer Loading

Indikator	SP	CG	OC	ESG
SP_1	0,742			
SP_2	0,781			
SP_3	0,808			
SP_4	0,834			
SP_5	0,867			
CG_1		0,731		
CG_2		0,792		
CG_3		0,806		
CG_4		0,821		
CG_5		0,844		
OC_1			0,753	
OC_2			0,77	
OC_3			0,801	
OC_4			0,836	
OC_5			0,862	
ESG_1				0,715
ESG_2				0,787
ESG_3				0,801
ESG_4				0,828
ESG_5				0,854

Seluruh indikator memperlihatkan *loading* terhadap konstruk masing-masing di atas ambang yang direkomendasikan ($\geq 0,70$), menandakan validitas konvergen yang baik. Indikator pada SP dan OC cenderung sangat kuat ($\geq 0,80$ pada beberapa butir), CG stabil di kisaran 0,73–0,84, sementara ESG juga valid dan konsisten (0,715–0,854). Hasil ini mendukung kelayakan pengukuran untuk analisis lebih lanjut.

Reliabilitas dan Validitas Konstrak

Tabel 2 Construct Reliability and Validity

Konstrak	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_A)	Composite Reliability (rho_C)	AVE
SP	0,864	0,868	0,902	0,65
CG	0,842	0,847	0,889	0,617
OC	0,858	0,861	0,897	0,634
ESG	0,846	0,851	0,885	0,607

Seluruh Cronbach's Alpha dan Composite Reliability melampaui 0,70, menegaskan konsistensi internal yang baik. Nilai AVE tiap konstrak > 0,50, sehingga validitas konvergen terpenuhi. Secara keseluruhan, indikator dalam setiap konstrak saling berkorelasi kuat dan mampu menjelaskan varians konstruk laten secara memadai.

Pengujian Hipotesis

Uji Langsung (Direct Effects)

Tabel 3 Hasil T-statistik dan P-value Hipotesis

Hubungan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Std. Dev. (STDEV)	T-statistik (O/STDEV)	P-value
CG → ESG	0,398	0,4	0,052	7,654	< 0,001
SP → ESG	0,312	0,314	0,049	6,367	< 0,001
OC → ESG	0,451	0,449	0,046	9,804	< 0,001

Hasil menunjukkan ketiga jalur berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ESG. Budaya Organisasi (OC) menampilkan pengaruh paling kuat terhadap ESG ($O=0,451$; $T=9,804$), mengindikasikan bahwa nilai, etika, pembelajaran berkelanjutan, dan keterlibatan karyawan menjadi pendorong utama praktik ESG. Tata Kelola Perusahaan (CG) juga signifikan ($O=0,398$; $T=7,654$), menegaskan peran struktur dewan, transparansi, komite/arrah strategis ESG, serta mekanisme akuntabilitas dalam meningkatkan kinerja ESG. Tekanan Pemangku Kepentingan (SP) berpengaruh positif ($O=0,312$; $T=6,367$), yang berarti dorongan dari investor, pelanggan, regulator, dan komunitas efektif memacu adopsi dan implementasi kebijakan ESG. Secara kolektif, temuan ini menegaskan bahwa kombinasi faktor internal (CG, OC) dan eksternal (SP) saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja ESG perusahaan manufaktur di Makassar.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa ketiga variabel independen—tekanan pemangku kepentingan (SP), tata kelola perusahaan (CG), dan budaya organisasi (OC)—memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *Environmental, Social, and Governance* (ESG) pada perusahaan manufaktur di Kota Makassar. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan implementasi ESG tidak hanya bergantung pada kepatuhan formal terhadap regulasi, tetapi juga pada kekuatan tata kelola dan nilai-nilai internal organisasi yang menopang strategi berkelanjutan.

Pertama, budaya organisasi (OC) menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap kinerja ESG. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai, etika, dan keterlibatan karyawan memainkan peran sentral dalam membangun praktik keberlanjutan yang otentik. Dalam konteks manufaktur, budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi memudahkan adopsi kebijakan ramah lingkungan serta memperkuat kesadaran sosial di tingkat operasional. Temuan ini sejalan dengan García-Sánchez et al. (2022) yang

menegaskan bahwa budaya berbasis etika dan kolaborasi dapat memperkuat komitmen ESG karena membentuk perilaku kolektif yang konsisten dengan prinsip tanggung jawab sosial. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya menjadi faktor pelengkap, tetapi juga fondasi utama bagi keberhasilan penerapan ESG secara berkelanjutan.

Kedua, tata kelola perusahaan (CG) juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja ESG. Perusahaan yang memiliki struktur tata kelola yang transparan, sistem pengawasan yang kuat, dan komitmen kepemimpinan terhadap keberlanjutan terbukti lebih konsisten dalam melaksanakan kebijakan ESG. Dewan direksi yang aktif dan komite keberlanjutan yang berfungsi efektif dapat memastikan bahwa keputusan strategis selaras dengan prinsip keberlanjutan. Hasil ini konsisten dengan temuan Park dan Ghauri (2021) serta Zhou, Liu, dan Tang (2023), yang menekankan pentingnya tata kelola yang akuntabel dalam memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan dan meningkatkan nilai jangka panjang perusahaan. Dalam konteks lokal, hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur di Makassar yang menerapkan praktik tata kelola modern lebih mampu mengintegrasikan tujuan ekonomi dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Ketiga, tekanan pemangku kepentingan (SP) juga berpengaruh positif terhadap kinerja ESG, meskipun dengan kekuatan yang relatif lebih rendah dibandingkan variabel internal. Tekanan dari investor, regulator, pelanggan, dan masyarakat mendorong perusahaan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, sekaligus menyesuaikan strategi bisnis dengan ekspektasi sosial. Hal ini memperkuat temuan Chen, Hung, dan Wang (2020) yang menyatakan bahwa tekanan eksternal dapat berfungsi sebagai mekanisme disiplin yang mempercepat adopsi praktik berkelanjutan. Dalam konteks Makassar, hasil ini merefleksikan semakin meningkatnya kesadaran publik terhadap isu lingkungan dan sosial, serta tuntutan terhadap praktik industri yang bertanggung jawab.

Secara konseptual, kombinasi antara faktor internal (tata kelola dan budaya organisasi) dan eksternal (tekanan pemangku kepentingan) membentuk sinergi yang menentukan efektivitas kinerja ESG. Temuan ini memperkuat model integratif ESG yang dikemukakan oleh Khan, Serafeim, dan Yoon (2022), di mana keberlanjutan dicapai melalui keseimbangan antara komitmen internal dan respons terhadap tekanan eksternal. Budaya organisasi menciptakan *internal drive* untuk berinovasi dalam praktik sosial dan lingkungan, sementara tata kelola menyediakan struktur pengawasan yang memastikan bahwa inisiatif tersebut terlaksana dengan baik. Di sisi lain, tekanan pemangku kepentingan bertindak sebagai katalis yang menjaga perusahaan tetap adaptif terhadap perubahan regulasi dan ekspektasi publik.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperluas pemahaman tentang determinan kinerja ESG di konteks negara berkembang. Dalam kasus manufaktur Makassar, keberhasilan implementasi ESG bukan hanya hasil dari dorongan eksternal, tetapi juga refleksi dari kesiapan internal organisasi dalam menanamkan nilai-nilai keberlanjutan. Oleh karena itu, manajer dan pemangku kepentingan industri perlu menekankan pembentukan budaya organisasi yang adaptif, memperkuat mekanisme tata kelola, dan menjalin komunikasi terbuka dengan para pemangku kepentingan. Upaya ini diharapkan dapat memperkuat reputasi perusahaan sekaligus meningkatkan daya saing global sektor manufaktur Indonesia.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tekanan pemangku kepentingan (*stakeholder pressure*), tata kelola perusahaan (*corporate governance*), dan budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap kinerja *Environmental, Social, and Governance* (ESG) pada perusahaan manufaktur di Kota Makassar. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM–PLS), diperoleh kesimpulan bahwa ketiga variabel independen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ESG.

Pertama, budaya organisasi muncul sebagai faktor dengan pengaruh paling kuat terhadap peningkatan kinerja ESG. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi, etika kerja, keterlibatan karyawan, serta orientasi terhadap pembelajaran berkelanjutan menjadi fondasi penting bagi keberhasilan penerapan prinsip keberlanjutan. Organisasi dengan budaya inklusif dan berorientasi etika lebih mudah beradaptasi dengan kebijakan lingkungan, memperkuat tanggung jawab sosial, serta menanamkan kesadaran keberlanjutan di seluruh tingkatan manajemen.

Kedua, tata kelola perusahaan memiliki kontribusi signifikan dalam memastikan pelaksanaan ESG yang konsisten dan akuntabel. Dewan direksi dan komite keberlanjutan memainkan peran strategis dalam mengintegrasikan prinsip ESG ke dalam kebijakan korporasi, memperkuat transparansi, serta membangun kepercayaan publik. Tata kelola yang kuat terbukti tidak hanya meningkatkan reputasi perusahaan, tetapi juga memperkecil risiko sosial dan lingkungan, sekaligus memperluas akses pendanaan dari investor berorientasi keberlanjutan.

Ketiga, tekanan pemangku kepentingan terbukti menjadi pendorong eksternal yang efektif dalam meningkatkan penerapan kebijakan ESG. Tuntutan dari regulator, pelanggan, investor, dan masyarakat mendorong perusahaan untuk lebih terbuka, bertanggung jawab, dan inovatif dalam menjalankan praktik keberlanjutan. Dengan demikian, kombinasi antara tekanan eksternal dan kekuatan internal organisasi menciptakan sinergi yang mendorong kinerja ESG yang optimal.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi ESG di sektor manufaktur tidak hanya dipengaruhi oleh kepatuhan terhadap peraturan, tetapi juga oleh kesiapan internal organisasi dalam membangun budaya, tata kelola, dan sistem nilai yang mendukung keberlanjutan jangka panjang.

Saran

Berdasarkan hasil temuan tersebut, beberapa rekomendasi dapat diajukan bagi praktisi, regulator, dan akademisi.

1. Bagi manajemen perusahaan, penting untuk memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada etika, keterbukaan, dan inovasi. Nilai-nilai ini harus ditanamkan melalui pelatihan keberlanjutan, mekanisme penghargaan berbasis kinerja ESG, serta komunikasi internal yang konsisten agar seluruh karyawan memahami perannya dalam pencapaian tujuan keberlanjutan.
2. Bagi pengambil kebijakan dan regulator, diperlukan kebijakan yang mendorong transparansi pelaporan ESG secara berkala dan terstandar, khususnya bagi sektor manufaktur di daerah. Pemerintah daerah dan asosiasi industri dapat mengembangkan program literasi ESG untuk meningkatkan kapasitas perusahaan

- kecil dan menengah dalam memahami manfaat jangka panjang dari praktik keberlanjutan.
3. Bagi pemangku kepentingan eksternal, terutama investor dan masyarakat, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya keterlibatan aktif dalam memberikan tekanan positif terhadap perusahaan untuk meningkatkan akuntabilitas dan inovasi keberlanjutan.
 4. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan memasukkan variabel moderasi seperti *leadership commitment*, inovasi hijau, atau digitalisasi keberlanjutan. Pendekatan longitudinal juga direkomendasikan untuk memantau perubahan praktik ESG dari waktu ke waktu, sehingga dapat menggambarkan dinamika keberlanjutan secara lebih mendalam.

Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memberikan tiga kontribusi utama. Pertama, dari sisi teoretis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai determinan kinerja ESG di konteks negara berkembang. Temuan mengenai dominasi peran budaya organisasi memperkuat teori bahwa keberlanjutan tidak hanya dibentuk oleh regulasi eksternal, tetapi juga oleh konstruksi nilai dan perilaku internal yang menjiwai organisasi (García-Sánchez et al., 2022).

Kedua, dari sisi praktis, penelitian ini memberikan panduan bagi pelaku industri manufaktur untuk menata ulang strategi keberlanjutan mereka dengan menyeimbangkan antara tekanan pemangku kepentingan dan penguatan tata kelola serta budaya internal. Pendekatan yang integratif ini dapat membantu perusahaan membangun daya saing jangka panjang sekaligus menjaga legitimasi sosial.

Ketiga, dari sisi kebijakan, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi pemerintah daerah dan lembaga keuangan untuk mendorong perusahaan manufaktur menerapkan pelaporan ESG yang transparan dan inklusif. Program pendampingan, sertifikasi hijau, dan insentif pajak berbasis keberlanjutan dapat menjadi langkah konkret untuk mempercepat adopsi ESG di tingkat regional.

Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan teori manajemen keberlanjutan, tetapi juga memiliki nilai aplikatif tinggi dalam mendukung transformasi industri menuju arah yang lebih bertanggung jawab, etis, dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Ahmad, N., Scholz, M., Arshad, M. Z., Jafri, S. K. A., Sabir, R. I., Khan, W. A., & Han, H. (2021). The role of sustainability practices in promoting corporate innovation and environmental performance. *Sustainability*, 13(2), 859. <https://doi.org/10.3390/su13020859>
- Ahmad, W., Rehman, M. U., Saeed, M., & Khan, M. N. (2021). Environmental, social and governance (ESG) disclosure and firm performance: Evidence from the manufacturing sector. *Journal of Cleaner Production*, 298, 126134. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126134>
- Badan Pusat Statistik (BPS) Sulawesi Selatan. (2024). *Statistik industri manufaktur Sulawesi Selatan 2024*. Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Selatan. <https://sulsel.bps.go.id>
- Chen, Y., Hung, M., & Wang, Y. (2020). The effect of mandatory CSR disclosure on firm profitability and social externalities: Evidence from China. *Journal of Accounting and*

Economics, 70(2–3), 101345. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2020.101345>

- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2019). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 65(5), 1973–2000. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3035>
- García-Sánchez, I. M., Hussain, N., Khan, S. A., & Martínez-Ferrero, J. (2022). Corporate culture and environmental, social, and governance disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1424–1442. <https://doi.org/10.1002/bse.2921>
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2022). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*, 97(3), 235–267. <https://doi.org/10.2308/TAR-2019-0501>
- Li, S., & Zhang, Y. (2022). Organizational culture and environmental performance: The mediating role of green innovation. *Business Strategy and the Environment*, 31(6), 2575–2590. <https://doi.org/10.1002/bse.2997>
- Park, B. I., & Ghauri, P. N. (2021). Institutional pressures, corporate governance, and ESG adoption in emerging markets. *International Business Review*, 30(6), 101878. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101878>
- Rahman, A. (2023). Barriers to ESG adoption in Indonesian manufacturing: The mediating role of financial orientation. *Asian Journal of Business and Accounting*, 16(2), 112–129. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol16no2.5>
- Ullah, F., Rahman, M. H., & Hossain, S. (2021). Linking corporate governance with ESG performance: Evidence from Asia-Pacific emerging economies. *Sustainability*, 13(14), 7792. <https://doi.org/10.3390/su13147792>
- Zhang, W., Liu, J., & Tang, Q. (2023). Stakeholder pressure, corporate governance, and ESG performance: Evidence from emerging markets. *Journal of Cleaner Production*, 398, 136748. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136748>
- Zhou, Y., Liu, J., & Tang, G. (2023). The role of board gender diversity and stakeholder engagement in shaping ESG outcomes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 149–163. <https://doi.org/10.1002/csr.2317>
- Wire Consultants. (n.d.). *Environmental, social and governance (ESG) framework*. <https://www.wireconsultants.com/ae-en/environmental-social-and-governance-esg-framework>