Social Investment
Knowledge Pod

Wadah artikulasi gagasan dan riset tentang investasi sosial yang memperkuat akuntabilitas, nilai keberlanjutan, dan kolaborasi lintas sektor.

Social Investment Indonesia

Artikel No. 141, Maret 2026

Kepemimpinan Keberlanjutan dalam Konteks Indonesia



Oleh:
Sonny S. Sukada
Member of Advisory Board
Social Investment Indonesia
Email: sonny.sukada@socialinvestment.id



Jalal
Chairperson of Advisory Board
Social Investment Indonesia
Email: jalal@socialinvestment.id

Abstrak

Artikel ini mengeksplorasi pergeseran paradigma dari kepemimpinan tradisional ke **kepemimpinan keberlanjutan** dalam konteks bisnis di Indonesia. Penulis menyoroti kerangka kerja *Cambridge Institute for Sustainability Leadership* (CISL) yang menekankan tujuh kapabilitas esensial, termasuk pentingnya aspek lokal (*Place*). Melalui analisis data empiris, artikel ini membuktikan bahwa integrasi **ESG** dan **ekonomi sirkular** tidak hanya menguntungkan planet, tetapi secara signifikan meningkatkan kinerja finansial. Dengan mengintegrasikan nilai budaya seperti **gotong royong**, pemimpin perusahaan Indonesia ditantang untuk melampaui kepatuhan administratif demi menciptakan perubahan sistemik yang jujur dan berdampak jangka panjang.

Pertanyaan yang Tak Mudah Dijawab

Mungkin adegan ini berulang-ulang terjadi di ruang-ruang rapat pimpinan perusahaan di manapun di seluruh dunia: seorang eksekutif senior, berdiri di hadapan dewan komisaris, menyajikan draft laporan keberlanjutan tahunan perusahaannya dengan campuran kebanggaan dan kecemasan. Draft laporan berbasis GRI dan IFRS telah diselesaikan tepat waktu. Ringkasan kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan dipaparkan dalam slide. Lalu seorang komisaris mengangkat tangan: "Apakah semua ini benar-benar mencerminkan perubahan cara kita berbisnis, atau hanya membuat kita terlihat baik di mata publik?"

Pertanyaan itu adalah pertanyaan paling penting yang sedang dihadapi dunia bisnis hari ini. Dan, jawaban yang jujur, sayangnya, masih terlalu sering adalah yang kedua. Begitu yang terus kami temukan selama 30 tahun mengawal

wacana dan praktik 'keberlanjutan' perusahaan di Indonesia. Selama dua dekade terakhir, agenda keberlanjutan perusahaan memang telah berkembang dari sekadar filantropi musiman menjadi sebuah industri tersendiri: SVP ESG atau keberlanjutan, laporan keberlanjutan ratusan halaman, komite dewan yang didedikasikan untuk ESG, dan target net-zero yang terpahat indah di website perusahaan. Namun di balik seluruh infrastruktur itu, sebuah pertanyaan yang lebih mendasar lagi dan terus menghantui mereka yang paling jujur dengan dirinya sendiri: apakah kita sedang memimpin perubahan sistemik, atau sebetulnya hanya mendandani sistem yang sudah usang?

Pertanyaan inilah yang menjadi inti dari apa yang para ilmuwan dan praktisi kini disebut sebagai 'kepemimpinan keberlanjutan', sebuah konsep yang, meski terdengar mudah, ternyata jauh lebih menuntut perhatian daripada yang dibayangkan.

Sejarah konsep ini dimulai bukan di gedung pencakar langit, melainkan di ladang pertanian Amerika. Ketika Rachel Carson menerbitkan *Silent Spring* pada 1962, ia tidak sedang menulis buku manajemen. Ia sedang membunyikan alarm bahwa cara manusia mengorganisasi produksi pangan telah meracuni sistem alam yang menopang kehidupan itu sendiri. Brundtland Commission pada 1987 kemudian memberikan bahasa formalnya: pembangunan berkelanjutan adalah pembangunan yang memenuhi kebutuhan generasi sekarang tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka. Kalimat itu terdengar sederhana, namun implikasinya bagi kepemimpinan organisasi sesungguhnya sangatlah radikal.

Kepemimpinan Keberlanjutan dan Bisnis

John Elkington memerkenalkan *Triple Bottom Line* pada 1997, gagasan radikal bahwa kinerja bisnis harus diukur tidak hanya dari laba, tetapi juga dari dampak lingkungan dan sosial. Argumen-argumen berikutnya yang juga penting adalah bahwa bisnis dapat menciptakan keunggulan kompetitif justru dengan memecahkan masalah sosial dan lingkungan, bukan dengan menghindarinya. Rantai pemikiran ini mengkristal menjadi sebuah paradigma baru: bahwa pemimpin yang paling efektif di abad ke-21 adalah mereka yang memahami bahwa batas antara strategi bisnis dan tanggung jawab ekologis-sosial sesungguhnya tidak pernah ada.

Namun jelas ada sebuah jebakan intelektual yang mengintai di persimpangan ini, dan banyak organisasi telah terperosok ke dalamnya. Mereka mengira kepemimpinan keberlanjutan adalah soal apa yang dikerjakan, seperti program lingkungan dan sosial apa yang diluncurkan perusahaan, metrik *apa* yang digunakan dalam pengukuran, dan target apa yang ditetapkan. Padahal, menurut sintesis penelitian yang paling komprehensif di bidang ini, kepemimpinan keberlanjutan pertama-tama adalah soal *bagaimana* seseorang pemimpin itu memandang dunia.

Pada Desember 2025, Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL) menerbitkan apa yang mungkin merupakan pernyataan paling matang dan paling praktis tentang kepemimpinan di era gangguan ini. Laporan *Leadership Capabilities for the 21st Century*, yang disusun oleh Louise Drake, Gillian Secrett, dan Zoe Arden berdasarkan masukan dari ratusan eksekutif di lebih dari empat puluh negara, membuka dengan sebuah pernyataan yang agaknya hampir terdengar seperti gugatan: kita

telah terlalu lama terjebak dalam mitos pemimpin pahlawan (*hero leader*), sosok tunggal yang heroik, visioner, dan sempurna, sehingga kita gagal membangun kapasitas kepemimpinan yang sesungguhnya diperlukan di abad ini.

Definisinya yang dipergunakan CISL sangatlah tegas. Seorang pemimpin adalah "individu atau kelompok yang menerima tanggung jawab untuk menciptakan kondisi bagi pergerakan kolektif untuk mencapai tujuan bersama yang bermakna." Tidak ada kepahlawanan individual di sini. Tidak ada *savior*. Hanya tanggung jawab yang diterima, dan kondisi yang dibangun secara sabar.

strategis yang nyata (*Purpose and Performance*); yang berakar dalam konteks dan tempat di mana ia bekerja (*Place*); yang memahami keterkaitan sistem yang kompleks dan mampu menghubungkannya dengan kehidupan sehari-hari manusia biasa (*Connected*); yang mampu mengorkestrasi dinamika sehat antara kompetisi dan kolaborasi (*Collective*); yang menciptakan kondisi bagi inovasi radikal dan gagasan *moonshot* (*Creative*); dan yang memiliki keberanian berbasis harapan aktif dan bukan optimisme palsu, melainkan komitmen moral yang disiplin untuk terus bekerja bahkan ketika keputusasaan terasa lebih mudah (*Courageous*).



Gambar. Kapabilitas Kepemimpinan Keberlanjutan Menurut CISL

Sumber: https://www.cisl.cam.ac.uk/news-and-resources/publications/leadership-capabilities-21st-century-thriving-age-disruption

Dari sana, CISL menguraikan tujuh kapabilitas yang dibutuhkan: pemimpin yang mampu mengaktifkan tujuan melalui kinerja

Satu kata dalam daftar itu menarik perhatian lebih dari yang lain: *Place*. Kepemimpinan yang berakar pada tempat. Ini bukanlah romantisme lokal, tetapi adalah argumen epistemologis yang serius: bahwa kepemimpinan kehilangan legitimasinya ketika ia kehilangan kontak dengan realitas tempat-tempat konkret di mana kebijakan dan strategi itu benar-benar dirasakan oleh manusia nyata.

Implikasinya untuk Bisnis Indonesia

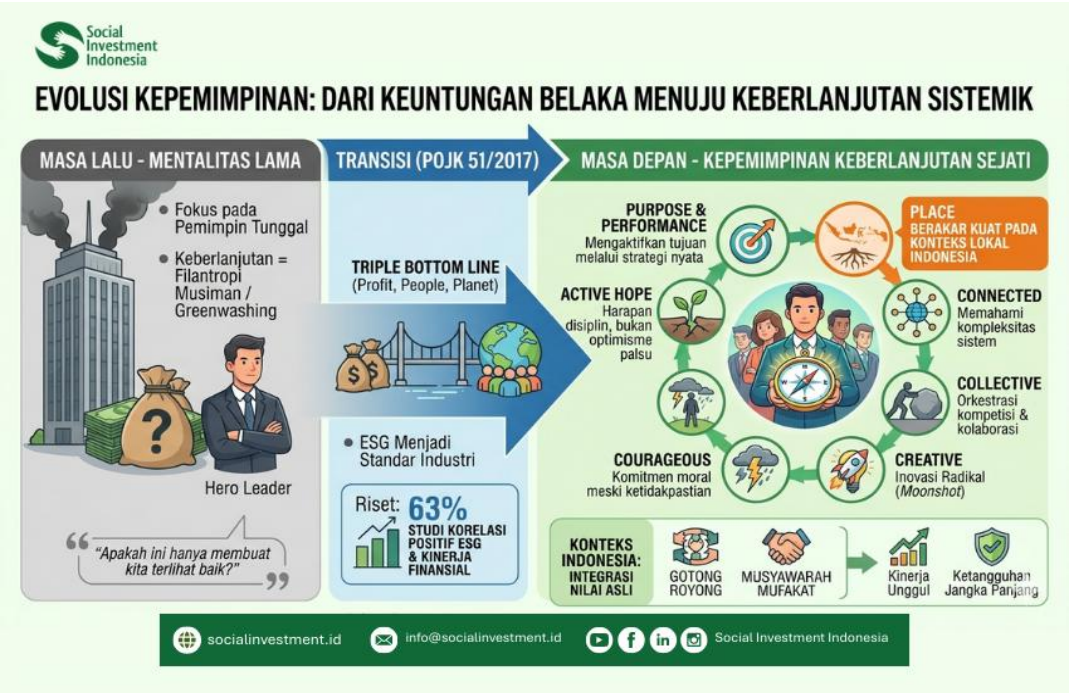
Argumen ini sangat relevan bagi Indonesia. Negara terbesar di Asia Tenggara ini adalah laboratorium yang sempurna bagi kepemimpinan keberlanjutan, juga ujian terberatnya. Dengan hampir 290 juta penduduk, ekonomi ASEAN terbesar, cadangan keanekaragaman hayati yang masif, dan 99 persen pelaku usahanya adalah UMKM yang menyumbang lebih dari 60 persen PDB, Indonesia menghadapi tekanan keberlanjutan yang berlapis-lapis: dari rantai pasok global yang mensyaratkan sertifikasi keberlanjutan, dari pasar modal yang semakin memerhitungkan skor ESG, dari regulasi OJK yang sejak POJK 51/2017 mewajibkan pelaporan keberlanjutan bagi seluruh emiten dan lembaga keuangan.

Menariknya, riset empiris mulai mengkonfirmasi apa yang selama ini hanya terasa intuitif. Sebuah studi oleh Oktrivina dan kawan-kawan yang diterbitkan di *Frontiers in Sustainability* pada 2025 meneliti 353 usaha mikro dan kecil di sektor tekstil Indonesia menemukan bahwa kepemimpinan transformasional hijau secara signifikan mendorong adopsi praktik ekonomi sirkular, yang pada gilirannya secara kuat meningkatkan kinerja finansial. Jalur mediasi ini: dari cara memimpin, ke cara berproduksi, ke kinerja keuangan adalah validasi empiris yang langka dan berharga, yaitu bahwa kepemimpinan keberlanjutan bukan soal mengorbankan profit demi planet, melainkan tentang menemukan cara baru untuk menghasilkan keduanya sekaligus.

Temuan tersebut juga selaras dengan meta-analisis terbesar yang pernah dilakukan terhadap hubungan antara ESG dan kinerja keuangan. Friede, Busch, dan Bassen (2015) menelaah lebih dari dua ribu studi empiris yang dikumpulkan selama empat dekade, dan menemukan bahwa sekitar 90 persen studi menunjukkan hubungan yang tidak negatif antara kriteria ESG dan kinerja finansial korporat, dengan sekitar 63 persen menunjukkan korelasi yang positif. Ini bukan argumen ideologis. Ini adalah statistik skala raksasa.

Tetapi ada nuansa penting yang sering luput dari diskusi di Indonesia: dimensi *Governance* (G) dan *Social* (S) secara konsisten memberikan imbal hasil finansial yang lebih kuat dan lebih cepat dibandingkan dimensi *Environmental* (E). Dampak lingkungan membutuhkan cakrawala waktu yang lebih panjang dan fondasi institusional yang lebih kokoh untuk menghasilkan kinerja finansial lebih tinggi dan terukur. Artinya, bagi banyak perusahaan Indonesia yang baru memulai perjalanan keberlanjutannya, strategi yang paling masuk akal adalah memulai dari tata kelola yang bersih dan hubungan sosial yang adil, bukan dari program penanaman pohon yang menarik secara visual tetapi lemah secara substansial.

Tentu saja, tidak semua tantangan itu bersifat struktural. Ada juga dimensi yang lebih personal, yaitu apa yang para peneliti sebut sebagai *inner game* dalam kepemimpinan keberlanjutan. Seorang pemimpin keberlanjutan yang efektif tidak hanya membutuhkan keahlian teknis tentang perubahan iklim atau laporan berbasis GRI dan ISSB. Ia membutuhkan kesadaran diri yang cukup untuk mengenali bias dan kepentingan pribadinya sendiri. Kerendahan hati untuk mengakui bahwa tidak ada satu disiplin atau satu budaya yang memonopoli jawaban. Ketangguhan untuk memertahankan komitmen jangka panjang tanpa imbalan jangka pendek. Dan sesuatu yang Gallup, dalam survei globalnya terhadap 52 negara pada 2025, identifikasi sebagai atribut kepemimpinan yang paling diinginkan oleh orang-orang di seluruh dunia: harapan.



Bukan harapan yang naif dan pasif atau keyakinan bahwa semuanya akan baik-baik saja dengan sendirinya. Melainkan apa yang para pakar kepemimpinan sering disebut sebagai *active hope* atau *courage* dalam model CISL, yaitu komitmen moral yang disiplin untuk terus bekerja menuju masa depan yang lebih baik, bahkan dan terutama ketika memilih berhenti mencoba adalah respon yang terasa paling rasional. Di sinilah, ironisnya, para pemimpin di negara berkembang seperti Indonesia mungkin memiliki keunggulan yang tidak mereka sadari sendiri. Mereka sudah terbiasa bekerja dalam ketidakpastian dan tantangan lain yang lebih besar. Mereka sudah terlatih menemukan solusi dengan sumberdaya yang terbatas. Mereka sudah memahami, secara instingtif, bahwa membangun sesuatu yang bermakna adalah pekerjaan antar-generasi, bukan kuartalan.

Di sinilah konsep *Place* dari CISL menemukan relevansinya yang paling dalam untuk Indonesia. Karena Indonesia tidak datang dengan tangan kosong ke meja kepemimpinan keberlanjutan. Ia datang dengan dua aset budaya yang bila dipahami dengan serius, bukan sekadar dikutip dalam pidato sesungguhnya sangat sealur dengan prinsip-prinsip kepemimpinan keberlanjutan kontemporer.

Yang pertama adalah *gotong royong*, tradisi kerja kolektif menuju tujuan bersama yang telah mengakar jauh sebelum istilah *stakeholder engagement* ada dalam kosakata bisnis dunia. Yang kedua adalah *musyawarah mufakat*, pengambilan keputusan melalui dialog menuju konsensus yang, dalam terminologi CISL, adalah persis yang dimaksud dengan kepemimpinan kolektif yang mendistribusikan tanggung jawab tanpa mengkonsentrasikan kekuasaan. Jadi, masalahnya bukan bahwa Indonesia kekurangan fondasi budaya untuk kepemimpinan keberlanjutan. Masalahnya adalah bahwa fondasi itu sering terkubur di bawah lapisan-lapisan lain yang justru menghambat: mentalitas feodal dalam struktur organisasi, patronase yang merusak integritas tata kelola, konsentrasi kepemilikan dalam bisnis keluarga yang membuat akuntabilitas menjadi urusan domestik, bukan publik.

Inilah yang para peneliti CISL sebut sebagai *institutional voids*: kekosongan institusional yang menjadi medan yang sesungguhnya bagi kepemimpinan keberlanjutan di negara berkembang. Bukan soal seberapa canggih laporan keberlanjutan atau *dashboard* ESG-nya. Bukan soal seberapa ambisius target emisi karbonnya. Melainkan, apakah pemimpin organisasi ini memiliki keberanian yang berakar pada komitmen moral, bukan sekadar

optimisme birokratis untuk mengubah sistem yang darinya mereka sendiri sering kali diuntungkan—misalnya regulasi yang belum menghitung biaya sosial emisi karbon dengan benar? Dan apakah mereka bersedia melakukan itu bukan semata karena regulasi mengharuskan, melainkan karena mereka telah memahami secara mendalam bahwa memertahankan cara lama adalah, dalam jangka panjang, pilihan bisnis yang paling tidak rasional yang bisa diambil, selain membahayakan generasi sekarang dan mendatang?

*****

Kita kembali ke ruang rapat tadi. Komisaris yang mengangkat tangan itu mengajukan pertanyaan yang tepat. Dan jawaban yang tepat bukan tentang program atau metrik atau sertifikasi. Jawaban yang tepat adalah tentang apakah para kolega di hadapannya itu telah sungguh-sungguh mengubah cara mereka semua membuat keputusan, bagaimana mereka mendefinisikan sukses, siapa saja yang dianggap sebagai pemangku kepentingan, berapa jauh ke depan mereka berpikir, dan seberapa berani mereka bersedia untuk mengubah struktur yang memberinya kenyamanan kalau itu merisikokan bisnis dan Bumi.

Studi demi studi menunjukkan bahwa kepemimpinan keberlanjutan yang sesungguhnya—yang tertanam dalam strategi, tata kelola, budaya, dan identitas organisasi—secara konsisten menghasilkan kinerja yang lebih unggul dibandingkan dengan kepatuhan ESG yang performatif. Perbedaannya bukan pada niat. Perbedaannya ada pada kesediaan untuk menjawab pertanyaan sang komisaris itu dengan jujur, dan kemudian mengubah jawabannya. Itulah yang membuat kepemimpinan keberlanjutan bukan sekadar tuntutan eksternal dari pasar atau regulasi. Itu adalah ujian karakter dalam skala organisasi, dalam skala industri, dan akhirnya, dalam skala peradaban.

PERNYATAAN UMUM *(DISCLAIMER)*

Seluruh penunjukan, pendapat, dan ekspresi yang disampaikan dalam publikasi ini sepenuhnya merupakan tanggung jawab penulis. Isi tulisan tidak selalu mencerminkan pandangan resmi Social Investment Indonesia maupun mitra- mitra strategisnya, terutama dalam hal yang berkaitan dengan isu hukum, batas teritorial, dan kelembagaan. Setiap analisis, interpretasi, dan sudut pandang yang digunakan disampaikan dalam kerangka akademik dan dialogis, serta tidak dimaksudkan untuk mewakili posisi institusional organisasi manapun.

Social Investment Indonesia
E-mail: info@socialinvestment.id

TENTANG SOCIAL INVESTMENT INDONESIA (SII)

Social Investment Indonesia (SII) adalah inisiatif independen yang mendorong praktik investasi sosial yang berdampak, terukur, dan kolaboratif untuk mendukung keberlanjutan sosial dan lingkungan. Melalui layanan pengetahuan, fasilitasi multipihak, dan verifikasi dampak, SII berupaya memperkuat tata kelola sosial yang inklusif dan berbasis nilai.

Social Investment Indonesia