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. 147, April 2026

Memandang CSR dan ESG dalam Siklus, Bukan Dikotomi

Perspektif tentang Dampak, Risiko, dan Keniscayaan Konvergensi



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



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

Abstrak

Artikel ini mengkritisi dikotomi populer yang memisahkan CSR sebagai manajemen dampak masa lalu dan ESG sebagai pengelolaan risiko masa depan. Melalui tinjauan ISO 26000:2010 dan regulasi terbaru seperti CSRD Uni Eropa, penulis menegaskan bahwa kedua konsep tersebut saling terhubung dalam satu siklus kausal. CSR merepresentasikan pandangan *inside-out* (dampak perusahaan terhadap dunia), sementara ESG merupakan pandangan *outside-in* (risiko dan peluang eksternal terhadap perusahaan). Penulis memperkenalkan konsep materialitas ganda dan dinamis untuk menunjukkan bahwa dampak hari ini adalah benih risiko esok hari. Konvergensi keduanya sangat esensial bagi keberlanjutan perusahaan yang komprehensif.

Kita harus mengakui bahwa ada sebuah kecenderungan yang menyebalkan sekaligus berbahaya di kalangan penggiat keberlanjutan: dorongan untuk membangun dikotomi yang tajam di antara konsep-konsep yang sesungguhnya saling terhubung. Masih ingat CSV yang dibedakan dari CSR, padahal sesungguhnya CSV adalah salah satu bentuk saja dari CSR strategis yang dirumuskan oleh duo yang sama beberapa tahun sebelumnya? Beberapa minggu terakhir, kami berdua menyadari bahwa CSR dan ESG kini



kerap diperlakukan sebagai dikotomi semacam itu. Bagi kami, ini adalah sebuah penyederhanaan yang, bila terus dibiarkan, bisa menyesatkan cara perusahaan memahami tanggung jawab mereka kepada dunia dan kepada diri mereka sendiri.

Versi yang paling umum beredar di ruang-ruang seminar belakangan ini kurang lebih berbunyi demikian: CSR berurusan dengan dampak yang sudah terjadi, sementara ESG 'bertugas' mengelola risiko yang belum datang. Formulasi ini terdengar mudah dicerna dan diingat. Sayangnya, ia terlalu rapi untuk menjadi benar. Ia tidak hanya menyederhanakan keduanya secara berlebihan, melainkan juga secara fundamental salah memahami apa yang keduanya sesungguhnya dirancang untuk dilakukan.

Kekeliruan tentang CSR

Untuk meluruskan persoalan ini, kita perlu kembali ke dokumen paling otoritatif yang pernah diterbitkan tentang tanggung jawab sosial organisasi: ISO 26000:2010, *Guidance on Social Responsibility*, standar internasional yang dipublikasikan oleh International Organization for Standardization dan dikonfirmasi kembali

validitasnya pada tahun 2021. Standar ini, yang dikembangkan melalui proses multi-pemangku kepentingan yang melibatkan sekitar 500 pakar dari lebih dari 160 negara, menyatakan "*...due diligence is a key practice (Clause 7.3.1) focused on identifying, preventing, and mitigating the potential and actual negative social responsibility impacts of an organization's decisions and activities*."

Perhatikan dua kata yang menjadi kunci dalam definisi itu: 'aktual' dan 'potensial'. ISO 26000 tidak pernah membatasi CSR hanya pada dampak yang sudah terwujud. Standar tersebut secara eksplisit mencakup empat dimensi manajemen dampak: pencegahan dampak potensial yang belum terjadi, minimisasi dampak yang tidak dapat dihindari, restorasi dampak yang telah terjadi, dan kompensasi dampak residual yang tersisa. Klausul 6.3.3 tentang uji tuntas hak asasi manusia secara khusus menyatakan "*It is a proactive risk management process that helps organizations identify, prevent, and address potential human rights violations within their sphere of influence*." Jadi, jelas juga bukan hanya berlaku untuk dampak yang sudah mewujud.

Dengan kata lain, manajemen dampak dalam CSR adalah suatu sistem pengelolaan yang bekerja di sepanjang spektrum waktu. Ia adalah sistem yang antisipatif dan preventif, bukan hanya reaktif. Penyempitan CSR menjadi sekadar "manajemen dampak masa lalu" adalah cacat epistemologis yang serius. lantaran mengabaikan seluruh dimensi *due diligence* yang justru menjadi fondasi operasional standar internasional tersebut.

Kesalahan tentang ESG

Di sisi lainnya, menyederhanakan ESG sebagai semata-mata pengelolaan risiko yang belum terjadi pun sama menyesatkannya—bahkan mungkin lebih berbahaya, karena klaim ini tampak lebih canggih.

ESG sebagai bahasa memang lahir dari dunia investasi. Dalam artikel *ESG and the Changing Language of Corporate Social Responsibility* yang diterbitkan di *California Management Review* (Februari 2025), Robert Stewart menunjukkan bagaimana ESG berasal dari inisiatif untuk mengintegrasikan isu-isu lingkungan, sosial, dan tata kelola ke dalam pengambilan keputusan investasi. Menggunakan analisis dokumen historis dan wawancara mendalam dengan para pendiri Kinder, Lydenberg, dan Domini (KLD) dan Innovest—dua penyedia data keberlanjutan perusahaan yang paling awal—penelitian ini mengungkapkan bahwa preferensi terhadap pendekatan berbasis nilai finansial (*value-based*) telah menggeser perspektif moral-etis ke arah orientasi finansial. Istilah ESG sendiri baru dikonsepsikan secara formal pada tahun 2004, walau ia belum pernah didasarkan pada teori formal sebelumnya, yang menyebabkan wacana yang tumpang tindih dan seringkali membingungkan.

Namun bahkan dalam frame investasi sekalipun, ESG tidak pernah hanya bicara soal risiko masa depan. Lebih jauh lagi, perkembangan regulasi terkini telah secara definitif memerluas makna ESG jauh melampaui sekadar manajemen risiko. Di bawah kerangka *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) Uni Eropa dan *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), isu-isu ESG kini dikelola melalui konsep IRO: *Impacts, Risks, and Opportunities*, alias Dampak, Risiko, dan Peluang. Ini jelas bukan sekadar perubahan akronim; ini adalah pergeseran paradigma yang diformalkan dalam regulasi yang mengikat.

Konsep IRO dalam kerangka CSRD mengakui tiga lapisan realitas yang saling terkait:

Dampak mencakup efek positif maupun negatif yang ditimbulkan oleh aktivitas bisnis terhadap manusia dan lingkungan—lagi-lagi yang yang bersifat aktual maupun potensial, jangka pendek maupun jangka panjang. Risiko adalah potensi efek negatif dari faktor-faktor ESG terhadap perusahaan, yang bisa bersifat regulatori, fisik, reputasional, maupun finansial. Peluang adalah potensi manfaat yang dapat diraih perusahaan melalui praktik keberlanjutan yang proaktif.

Yang lebih penting, kerangka CSRD secara eksplisit menyatakan bahwa status dampak, baik itu aktual atau potensial, adalah elemen kritis dalam penilaian materialitas. Sebagaimana dijelaskan oleh Deloitte dalam analisisnya, *Unpacking the Double Materiality Assessment Under the EU Corporate Sustainability Reporting Directive*": hal-hal yang awalnya hanya dinilai material dari perspektif dampak "berpotensi menimbulkan risiko finansial yang dapat berdampak material pada operasi perusahaan di masa depan, misalnya melalui kewajiban hukum atau kerugian reputasi." ESG, dalam konsepsinya yang paling mutakhir, tidak memisahkan dampak dari risiko. Ia justru mengakui bahwa dampak hari ini adalah benih risiko maupun peluang esok hari.

Perspektif yang Lebih Baik

Lantas, jika perbedaan antara CSR dan ESG bukan soal "dampak sudah terjadi versus risiko belum terjadi," apa yang sesungguhnya membedakan keduanya? Jawabannya terletak pada arah pandang—dan perbedaan ini sudah diakui secara regulatif. CSR adalah cara pandang *inside-out*: ia bertanya, "Apa dampak yang ditimbulkan oleh aktivitas dan keputusan perusahaan kami terhadap masyarakat, lingkungan, dan pemangku kepentingan?" Ini adalah pandangan yang bergerak dari dalam perusahaan ke luar—dari operasi menuju konsekuensinya bagi dunia. ESG, dalam orientasi analitisnya yang dominan, adalah cara pandang *outside-in*: ia bertanya, "Bagaimana faktor-faktor lingkungan, sosial, dan tata kelola di luar perusahaan memengaruhi kinerja, nilai, dan kelangsungan hidup perusahaan?" Ini adalah pandangan yang bergerak dari lanskap dunia menuju implikasinya bagi perusahaan.

Konsep double materiality dalam CSRD dan ESRS mengabsahkan pembedaan perspektif ini secara legal dan regulatif. Materialitas dampak (*impact materiality*) merepresentasikan perspektif *inside-out*: bagaimana perusahaan memengaruhi dunia. Materialitas finansial (*financial materiality*) merepresentasikan perspektif *outside-in*: bagaimana dunia memengaruhi perusahaan. Keduanya diwajibkan untuk dinilai secara simultan dalam pelaporan CSRD. Ini bukan dua standar paralel yang berjalan terpisah — ini adalah dua lensa yang diarahkan ke realitas keberlanjutan yang sama dari sudut yang berbeda.

Tetapi, memahami CSR dan ESG sebagai dua perspektif yang berbeda bukanlah akhir dari analisis ini, Justru, bagi kami, di sinilah argumentasinya menjadi paling menarik dan paling penting. Perspektif *inside-out* dan *outside-in* bukan sekadar dua cara pandang yang berbeda terhadap realitas yang sama. Mereka adalah dua tahap dalam satu siklus kausal yang berkelanjutan. Dampak yang hari ini dikelola melalui kacamata CSR, seperti polusi yang dicegah, tenaga kerja yang diperlakukan adil, komunitas yang diberdayakan, adalah benih dari risiko maupun peluang yang besok akan teridentifikasi melalui kacamata ESG.

Dari pengalaman kami, mekanisme ini bekerja secara konkret dalam dua arah. Pertama, dari CSR ke ESG: perusahaan yang hari ini membuang limbah ke sungai dan gagal

mengelolanya sebagai dampak negatif aktual dalam kerangka CSR-nya di kemudian hari akan menghadapi risiko reputasi, litigasi, dan regulasi yang akan muncul sebagai isu ESG material bagi investor. Sebaliknya, perusahaan yang berinvestasi dalam pengembangan masyarakat sebagai program CSR sedang membangun *social license to operate* yang akan menjadi keunggulan kompetitif, yaitu sebuah peluang dari kacamata ESG di masa depan. Kedua, dari ESG ke CSR: identifikasi risiko dan peluang melalui penilaian ESG mendorong perusahaan untuk mengelola dampaknya secara lebih sistematis dan proaktif melalui program-program CSR yang lebih tepat sasaran.

Konsep *dynamic materiality* yang dipopularkan oleh Robert Eccles dari University of Oxford, dan Founding Chairman dari Sustainability Accounting Standards Board (SASB) secara eksplisit mengakui mekanisme ini. Dalam artikelnya yang bertajuk *We Need Universal ESG Accounting Standards* (2022), Eccles bersama Bhakti Mirchandani menulis bahwa konsep *dynamic materiality* menunjukkan bagaimana "isu-isu ESG yang tidak menjadi perhatian investor hari ini dapat menjadi isu yang mereka pedulikan di masa depan." Contoh paling nyata adalah perubahan iklim: apa yang dulu dianggap hanya dampak eksternal perusahaan (domain CSR) kini telah menjadi risiko finansial material yang paling disorot oleh investor global (domain ESG).

Tentang Keberlanjutan Perusahaan yang Sesungguhnya

Bagi kami, ada ironi mendalam dalam perdebatan CSR versus ESG. Semakin kita memisahkan keduanya dalam sekat-sekat konseptual yang rapi, semakin kita menjauh dari pengertian keberlanjutan yang sesungguhnya. Keberlanjutan, dalam makna aslinya yang dirumuskan oleh Komisi Brundtland pada tahun 1987 sebagai "pembangunan yang memenuhi kebutuhan generasi sekarang tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri" adalah konsep yang inheren berdimensi waktu. Ia berbicara tentang siklus, tentang konsekuensi jangka panjang, tentang keterhubungan antara tindakan hari ini dan kondisi esok hari.

Dalam konteks inilah CSR dan ESG harus dipahami: bukan sebagai dua entitas terpisah dengan domain dan kronologi yang berbeda, melainkan sebagai dua perspektif komplementer dalam satu siklus yang sama. CSR mengelola dampak perusahaan terhadap dunia—termasuk dampak aktual dan potensial, termasuk pencegahan, minimisasi, restorasi, dan kompensasi atas dampak negatif, sebagaimana ditegaskan dalam ISO 26000:2010. ESG menganalisa bagaimana kondisi dunia—termasuk dampak-dampak yang belum sepenuhnya tercermin dalam harga pasar—menciptakan risiko dan peluang bagi perusahaan, sebagaimana diabsahkan dalam kerangka IRO di bawah CSRD dan ESRS.

Hasil pengelolaan dampak potensial maupun aktual yang dilakukan hari ini menjadi bahan baku penilaian risiko dan peluang esok hari. Siklus ini berputar terus, dan dalam putarannya itulah makna keberlanjutan perusahaan yang sesungguhnya hidup. Mereka yang memertentangkan CSR dan ESG, yang meletakkan keduanya di dua ujung garis waktu yang berbeda, pada dasarnya sedang memotong sebuah siklus. Mereka ada benarnya lantaran ada perbedaan perspektif di antara keduanya. Tetapi mereka melewatkan sesuatu yang jauh lebih penting: bahwa perbedaan perspektif itu tidak memisahkan, melainkan justru menghubungkan

keduanya dalam satu dinamika yang tak boleh terputus. Seperti dua cermin yang saling berhadapan, keduanya tidak menciptakan dua gambar yang berbeda, melainkan menciptakan satu rangkaian refleksi yang tak berujung. Dan refleksi itulah yang akan membantu perusahaan menciptakan keberlanjutan bagi dunia dan bagi dirinya sendiri.

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