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. 170, Juli 2026

Materialitas Bukan Sekadar Urusan Pelaporan



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



Purnomo
Senior Advisor
Social Investment Indonesia
Email: purnomo@socialinvestment.id

Abstrak

Artikel ini mengkritik praktik umum di banyak perusahaan yang menjadikan uji materialitas semata-mata sebagai instrumen pelaporan kepatuhan administratif, bukan sebagai alat strategis dalam pengambilan keputusan. Praktik yang keliru ini berisiko menciptakan kesenjangan legitimasi *(legitimacy gap)* atau ESG-*washing*, karena pelaporan yang indah tersebut tidak diikuti oleh perubahan nyata pada alokasi anggaran, kontrol risiko, maupun operasional di lapangan. Untuk mengatasi masalah ini, penulis menawarkan kerangka HIRO *(Harm, Impact, Risk, Opportunity)* yang menekankan pentingnya penggunaan lensa "materialitas ganda" secara simultan untuk memetakan dampak operasi terhadap lingkungan dan ancaman isu keberlanjutan terhadap bisnis. Artikel ini juga memperingatkan empat jebakan yang harus dihindari: ritual pelaporan tahunan yang terlambat, pelibatan pemangku kepentingan sebatas ornamen, manipulasi angka rata-rata yang menutupi kerentanan, serta pemilihan isu yang sekadar mudah dilaporkan. Sebagai solusi, uji materialitas harus diintegrasikan menjadi disiplin kerja lintas-fungsi sepanjang tahun melalui sistem manajemen risiko. Pimpinan perusahaan dituntut mengubah paradigma materialitas dari sekadar "kamera" pemotret pelaporan menjadi "kompas" penciptaan nilai berkelanjutan.

Kata Kunci: Uji materialitas, pelaporan keberlanjutan, materialitas ganda, kerangka HIRO, ESG-washing, pengambilan keputusan strategis.

Bayangkan sebuah adegan yang mungkin sudah terlalu akrab bagi banyak eksekutif perusahaan di negeri ini. Menjelang akhir tahun, atau di awal tahun berikutnya, tim keberlanjutan sibuk menyusun apa yang disebut sebagai matriks materialitas: mengundang beberapa pemangku kepentingan, menyebarkan kuesioner, memplot titik-titik pada sumbu

X dan Y, lalu menempatkannya di halaman-halaman awal laporan keberlanjutan dengan warna yang menarik. Beberapa minggu atau bulan kemudian, direksi dan komisaris mengangguk puas. Laporan terbit tepat waktu. Semua pihak merasa pekerjaan telah selesai dengan baik.

Berminggu-minggu hingga berbulan-bulan kemudian, di lapangan, tidak ada satu pun keputusan yang berubah. Anggaran tahun depan sudah disusun sebelum matriks itu jadi. Kontrol atas risiko tetap sama. Apa yang ditemukan sebagai peluang tak kunjung ditindaklanjuti. Kontraktor yang standar keselamatannya dipertanyakan tahun lalu masih bekerja dengan cara yang sama. Komunitas yang keluhannya 'didengar' lewat forum konsultasi masih menunggu jawaban yang sama seperti tahun-tahun sebelumnya.

Inilah kesalahan besar yang, sayangnya, masih sangat lazim dan terus saja terjadi di perusahaan-perusahaan Indonesia: memerlakukan uji materialitas semata-mata sebagai kebutuhan pelaporan. Ini, bagi kami, bukan kesalahan kecil yang bisa dimaafkan sebagai ketidaksempurnaan proses. Ini adalah kesalahan mendasar yang membuat salah satu instrumen paling strategis dalam tata kelola perusahaan direduksi menjadi pekerjaan administratif musiman. Dan, yang sesungguhnya lebih mahal, membuat organisasi kehilangan kesempatan untuk benar-benar mengelola risiko dan menciptakan nilai.

Oleh karena itu kami, bersama-sama dengan Fajar Kurniawan, Sonny Sukada, Wahyu Aris Darmono dan Ponco Nugroho, menuliskan buku Kompas Materialitas HIRO: Memahami yang Material dalam Penciptaan Nilai Berkelanjutan. Kami meluncurkan buku tersebut kepada publik Indonesia pada tanggal 13 Juli 2026, bersamaan dengan acara **Social Investment Roundtable Discussion (SIRD) #100**. Kami tak ingin kita terus-menerus memanfaatkan uji materialitas sebagai alat pelaporan belaka, dan kami ingin berkontribusi menjawab secara mendetail bagaimana memanfaatkan uji materialitas sebagai bagian penting dalam manajemen keberlanjutan perusahaan.



Dari Mana Kesalahan Ini Berasal

Kesalahan pembatasan pemanfaatan ini punya akar yang bisa dipahami. Regulasi seperti POJK No. 51/POJK.03/2017 mewajibkan lembaga jasa keuangan, emiten, dan perusahaan publik menyusun laporan keberlanjutan, dan laporan itu memang mensyaratkan proses uji materialitas. Karena kewajiban itu datang dari regulator dan bursa, banyak organisasi secara 'alami' memerlakukannya sebagai kepatuhan: sesuatu yang harus dipenuhi, bukan sesuatu yang harus dimanfaatkan. Konsultan dipanggil setahun sekali, template diisi, laporan diterbitkan, dan siklus yang sama berulang tanpa jejak yang berarti pada cara perusahaan benar-benar beroperasi.

Masalahnya kemudian, materialitas yang lahir dari logika kepatuhan akan selalu berhenti di titik yang sama: ia menjawab pertanyaan "apa yang perlu ditulis di laporan?", bukan pertanyaan yang jauh lebih penting, "keputusan apa yang perlu kita ubah agar kinerja keberlanjutan perusahaan meningkat, dan berdasarkan bukti apa?" Begitu pertanyaan yang diajukan salah, seluruh proses yang mengikutinya kemudian, betapapun rapi metodologinya, akan sekadar menghasilkan dokumen, bukan perubahan.

Di sinilah risiko yang lebih tajam muncul. Ketika hasil uji materialitas tidak pernah dipakai untuk memerbaiki kinerja nyata, maka perusahaan tidak mengubah alokasi anggaran, tidak merevisi kontrol risiko, tidak menggeser prioritas operasional, sehingga laporan yang dihasilkannya, betapapun indah narasinya, secara fungsional tidak berbeda dari *ESG-washing*. Bedanya mungkin hanya niat: pada *greenwashing* klasik sengaja menyembunyikan fakta yang buruk, sementara materialitas yang 'sekadar pelaporan' sering dilakukan dengan iktikad baik namun berakhir pada hasil yang sama, dan klaim keberlanjutan yang tidak ditopang perubahan perilaku organisasi yang sesungguhnya. Literatur akuntansi sosial menyebut fenomena ini sebagai *legitimacy gap*. Konsep yang dikembangkan secara sistematis oleh Suchman (1995) dan kemudian dikaitkan langsung dengan praktik pelaporan keberlanjutan oleh Deegan (2002): proses yang hanya berfungsi sebagai narasi, tanpa perubahan nyata di baliknya, justru berisiko meningkatkan skeptisisme publik alih-alih membangun kepercayaan.

Risiko ini semakin nyata karena investor, regulator, dan masyarakat sipil kini semakin piawai membandingkan klaim keberlanjutan dengan bukti di lapangan, mulai dari data insiden, catatan keluhan komunitas, hingga rekam jejak kepatuhan. Ketika kesenjangan itu terungkap, kerusakannya jarang berhenti pada satu laporan; ia merembet ke kredibilitas seluruh fungsi keberlanjutan perusahaan, sebab uji materialitas adalah fondasi analitis yang menopang seluruh isi laporan: target, klaim dampak, dan narasi pencapaian. Jika fondasi itu sendiri kosong, semua yang dibangun di atasnya, secantik apa pun kemasannya, ikut runtuh ketika diuji.

Materialitas yang Dikelola Menghasilkan Dividen

Apa yang kami sampaikan ini bukan sekadar argumen normatif. Meta-analisis yang dilakukan oleh Friede, Busch, dan Bassen (2015) terhadap lebih dari 2.200 studi empiris menemukan bahwa sekitar 90 persen penelitian melaporkan hubungan yang tidak negatif antara kinerja ESG dan kinerja keuangan, dengan mayoritas menunjukkan hubungan positif yang konsisten lintas wilayah dan kelas aset. Riset Khan, Serafeim, dan Yoon (2016) melangkah lebih jauh: perusahaan yang secara serius mengelola isu-isu yang material bagi industrinya mencatat kinerja keuangan yang signifikan lebih baik dibanding

perusahaan yang mengelola isu-isu yang tidak material, bahkan ketika keduanya sama-sama rajin melaporkan aktivitas keberlanjutan mereka.

Perhatikan implikasinya. Bukan sekadar melaporkan keberlanjutan yang menciptakan nilai, walaupun ini sangat penting. Yang benar-benar menciptakan nilai adalah mengelola isu yang benar dengan cara yang benar. Isu-isu, jika diabaikan, akan menjadi kerugian nyata bagi manusia dan lingkungan (*Harm*), selain isu yang jika dikelola akan mendatangkan dampak positif bagi manusia dan lingkungan (*Impact*). Pada saat yang sama, kita perlu mengelola isu-isu yang menjadi ancaman nyata bagi ketahanan bisnis (*Risk*) selain mengelola isu-isu yang bakal mendatangkan peluang kemajuan bisnis (*Opportunity*). Sebaliknya, isu yang tampak menonjol tetapi sesungguhnya tidak material bisa saja dilaporkan dengan indah, tapi ia tak mengubah apa pun yang benar-benar penting.

Ini pula sebabnya temuan riset terbaru patut menjadi peringatan. Studi Panfilo, Scarpa, dan Canestraro (2026) yang berangkat dari pembedaan teoretis antara *substantive reporting*, yang sungguh-sungguh mengubah manajemen dan perilaku organisasi, dan *symbolic reporting*, yang hanya memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan tanpa perubahan perilaku nyata di baliknya terhadap 442 perusahaan Eropa menemukan bahwa mengadopsi *double materiality* sekalipun tidak secara otomatis memerbaiki kualitas manajemen risiko ESG perusahaan. Temuan ini mendapat konfirmasi independen dari World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) dalam seri *Materiality Mindset* (2025–2026), yang berbasis wawancara mendalam dengan perusahaan-perusahaan multinasional dan menyimpulkan bahwa banyak perusahaan kini melakukan penilaian materialitas yang sudah cukup robust untuk memenuhi ekspektasi regulasi dan pasar, namun tetap kesulitan menerjemahkan hasilnya ke dalam pengambilan keputusan yang berkelanjutan, sehingga materialitas pada akhirnya diperlakukan sebagai latihan kepatuhan berkala, bukan disiplin manajemen yang hidup. Dengan kata lain, kerangka yang canggih sekalipun tidak menyelamatkan organisasi yang salah niat. Yang menentukan bukan metodologi yang dipakai, melainkan apakah hasilnya benar-benar mengubah keputusan.

Dua Lensa, Satu Kenyataan

Bagi kami, materialitas yang dikelola dengan benar selalu membaca isu dari dua arah sekaligus, bukan satu. Lensa pertama membaca ke luar (*inside-out*). Dari lensa ini timbul kesadaran tentang kerugian apa yang ditimbulkan operasi perusahaan terhadap manusia dan lingkungan (*Harm*), dan manfaat positif apa yang dapat terwujud jika isu itu dibenahi sungguh-sungguh (*Impact*). Lensa kedua membaca ke dalam (*outside-in*). Darinya kita bisa melihat ancaman apa yang dapat mengganggu ketahanan bisnis jika isu itu dibiarkan (*Risk*), dan nilai jangka panjang apa yang terbuka dari pembenahan yang tulus, bukan dari pengalihan perhatian (*Opportunity*).

Kedua lensa ini harus bekerja bersamaan, karena keduanya membentuk satu kenyataan yang tidak bisa dipotong menjadi dua. Perusahaan yang hanya memakai lensa finansial akan mengabaikan isu-isu yang hari ini dianggap belum berdampak pada harga saham tetapi menyimpan risiko reputasi dan lisensi operasi yang besar di masa depan. Ini adalah sebuah fenomena yang diingatkan oleh para pakar yang melahirkan konsep *dynamic materiality* yang secara sistematis dianalisis oleh Rogers dan Serafeim (2019), yang memetakan jalur-jalur melalui mana isu keberlanjutan bermigrasi menjadi material secara finansial, dan dikembangkan lebih lanjut oleh Kuh, Shepley, Bala, dan Flowers (2020): isu yang hari ini hanya

material dari sisi dampak dapat menjadi material secara finansial begitu konteks, regulasi, atau ekspektasi publik bergeser. Emisi karbon adalah contoh klasik: nyaris tidak relevan secara finansial sebelum Protokol Kyoto, kini menjadi inti dari regulasi dan penilaian risiko di seluruh dunia. Perusahaan yang menunggu sampai sebuah isu 'terlihat' dampaknya secara finansial biasanya sudah terlambat. Mereka yang bersungguh-sungguh dalam mengaitkan kinerja keberlanjutan dan kinerja finansial benar-benar perlu melatih otot matanya untuk menggunakan kedua lensa sama baiknya.

Empat Jebakan yang Perlu Diwaspadai

Ketika menyusun buku HIRO, seluruh penulisnya berkesimpulan bahwa kegagalan pemanfaatan uji materialitas jarang terjadi karena timnya malas atau metodologinya keliru. Justru sebaliknya. Banyak tim keberlanjutan bekerja sangat keras, namun pimpinan perusahaan tak cukup wawasan atau keberanian ketika harus memutuskan anggaran, target, dan perubahan cara kerja. Dalam diskusi kami, empat pola kegagalan ini paling sering ditemukan.

Pertama, jebakan ritual tahunan: uji materialitas dijalankan seperti audit tahunan dengan jadwal, *template*, vendor, dan dokumen akhir. Karena hanya muncul setahun sekali di ujung tahun atau bahkan di awal tahun berikutnya, ia selalu datang terlambat. Strategi sudah disusun, projek sudah mulai berjalan, dan anggaran sudah dikunci. Materialitas akhirnya hanya membungkus keputusan yang sudah dibuat, bukan membentuknya.

Kedua, jebakan memerlakukan pemangku kepentingan sebagai ornamen belaka. Pemangku kepentingan memang diundang, forum berlangsung, dan masukan dicatat rapi dalam notulen. Namun hasil akhirnya tetap ditentukan sepenuhnya oleh diskusi antara konsultan dan internal perusahaan. Padahal, keterlibatan yang bermakna, yang oleh AA1000 Stakeholder Engagement Standard didefinisikan sebagai proses yang memberikan pengaruh nyata pada keputusan organisasi, dan yang oleh CSDDD (2024) Article 13 ditetapkan harus memenuhi tiga syarat minimum: dilakukan sebelum dan selama proses *due diligence*, memungkinkan pemangku kepentingan yang terdampak menyampaikan pandangan mereka, dan secara nyata mempengaruhi keputusan seharusnya diukur bukan dari berapa kali forum diadakan, melainkan dari apakah suara mereka yang paling menanggung dampak benar-benar mengubah keputusan perusahaan.

Ketiga, jebakan angka yang menipu. Skala 1–5 kerap membuatnya terasa objektif, padahal ia adalah hasil persepsi dan siapa yang hadir di ruangan. Rata-rata juga terasa adil, padahal rata-rata sering menenggelamkan kerentanan. Kerap kerugian berat pada kelompok rentan bisa hilang begitu dirata-ratakan dengan persepsi kelompok yang tidak merasakannya sama sekali. Alih-alih menghilangkan data lapangan dengan mengambil rata-rata, misalnya, mereka yang melakukan uji materialitas harus benar-benar sensitif terhadap kemungkinan *Harm* yang ditimbulkan bila ia tersembunyi.

Keempat, jebakan isu yang mudah dilaporkan. Bagaimanapun, perusahaan memiliki kecenderungan untuk memprioritaskan isu yang gampang dikuantifikasi dan ada pada tingkat *output*, seperti jumlah penerima manfaat dan jumlah pohon yang ditanam. Sementara, isu yang sulit dilaporkan, seperti konflik sosial berlapis atau kepercayaan komunitas yang mengendap, dipinggirkan. Padahal isu jenis kedua ini sering justru yang paling material, baik dari sisi dampak maupun risiko bisnis.

Mengembalikan Materialitas ke Tempatnya yang Sebenarnya

Bila materialitas ingin benar-benar menjadi instrumen pengelolaan keberlanjutan perusahaan, kami mengidentifikasi ada setidaknya tiga hal yang penting diperhatikan.

Pertama, setiap isu harus punya jejak keputusan yang bisa diuji, bukan hanya skor akhirnya. Isu itu naik prioritas karena bukti kerugian yang ditimbulkannya memang berat, atau karena mudah dilaporkan? Keputusan apa, secara konkret, yang berubah karena penilaian ini: anggaran, kontrol risiko, kontrak vendor, atau bahkan keseluruhan tata kelola? Tanpa jejak ini, perusahaan tidak bisa menjelaskan pilihannya kepada pemegang saham, auditor, maupun warga yang bertanya mengapa isu tertentu tidak dianggap prioritas.

Kedua, isu dengan potensi kerugian yang berat dan sulit dipulihkan tidak boleh dibiarkan 'tenggelam' oleh rata-rata skor semata karena isu lain terlihat lebih moderat. Prinsip kehati-hatian semacam ini, bahwa kerugian serius pada manusia dan lingkungan otomatis dianggap material, terlepas dari hasil agregasi angka adalah penjaga agar materialitas tidak menjadi alat pembenaran bagi penghindaran ketidaknyamanan perusahaan.

Ketiga, materialitas perlu menjadi kerja lintas-fungsi yang hidup sepanjang tahun, bukan projek musiman milik satu tim. Operasi, HSE, legal, keuangan, pengadaan, SDM dan pengembangan masyarakat perlu duduk di meja yang sama, karena keputusan yang lahir dari materialitas yang tinggi seperti mengubah SOP, merevisi kontrak vendor, dan mengalokasikan anggaran mitigasi memang melintasi fungsi-fungsi tersebut, bukan milik tim keberlanjutan semata. WBCSD, berdasarkan wawancara mendalam dengan perusahaan-perusahaan multinasional dalam laporan *Operationalizing Materiality from Insight to Foresight* (2026), mengidentifikasi penggunaan sistem *enterprise risk management* (ERM) sebagai mekanisme translasi kunci yang memungkinkan sinyal materialitas dimiliki, dieskalasi, dan ditindaklanjuti melalui jalur pengambilan keputusan yang sudah ada. Bukan sebagai lapisan paralel di luar sistem yang berjalan.

Pertanyaan untuk Direksi

Bagi jajaran pimpinan perusahaan, menurut kami ada satu pertanyaan sederhana bisa menjadi batu uji tentang pemanfaatan materialitas ini: ketika laporan keberlanjutan tahun ini ditandatangani, keputusan nyata apa dalam target, proses kerja, anggaran, atau lainnya yang berubah karena proses uji materialitas yang sudah dilakukan? Jika jawabannya tak ada, berarti organisasi baru saja menghasilkan laporan yang rapi di atas kertas, bukan pengelolaan keberlanjutan yang sesungguhnya.

Membangun kapasitas untuk menjawab pertanyaan itu bukan perkara niat baik semata. Ia membutuhkan bahasa bersama lintas-fungsi, metodologi yang disiplin namun tidak mematikan nuansa lapangan, dan yang terpenting, keberanian mendengar kabar yang tidak nyaman sebelum kabar itu menjadi krisis. WBCSD menyebut kapasitas ini sebagai *materiality fluency*. Yakni kemampuan organisasi untuk membaca, menerjemahkan, dan bertindak atas sinyal materialitas secara konsisten dan menyimpulkan bahwa organisasi yang membangunnya lebih siap menghadapi ketidakpastian dan membuat pilihan yang lebih baik seiring ekspektasi terus berevolusi. Perusahaan yang serius ingin bergerak dari ‘materialitas-sebagai-kamera’ menuju ‘materialitas-sebagai-kompas’ akan menemukan

bahwa investasi membangun kapasitas ini jauh lebih murah dibanding biaya krisis yang bisa dicegahnya. Itulah pertaruhan sesungguhnya di balik setiap matriks materialitas yang kita buat.

Referensi

Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures: A theoretical foundation. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15(3), 282–311.

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment, 5(4), 210–233.

Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. The Accounting Review, 91(6), 1697–1724.

Kuh, T., Shepley, A., Bala, G., & Flowers, M. (2020). Dynamic materiality: Measuring what matters. SSRN Working Paper. https://ssrn.com/abstract=3521035.

Panfilo, S., Scarpa, F., & Canestraro, N. (2026). Reporting for change: Does the adoption of double materiality influence ESG risk management? Management Decision, 64(7), 2918–2944.

Rogers, J., & Serafeim, G. (2019). Pathways to materiality: How sustainability issues become financially material to corporations and their investors. Harvard Business School Working Paper 20-056.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571–610.

WBCSD. (2025–2026). Materiality Mindset series. World Business Council for Sustainable Development. https://www.wbcsd.org/materiality-mindset/

WBCSD. (2026). Operationalizing materiality from insight to foresight. World Business Council for Sustainable Development. https://www.wbcsd.org/

AccountAbility. (2018). AA1000 Stakeholder Engagement Standard v3.

European Commission. (2024). Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), Article 13.

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