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. 175, Agustus 2026

Perspektif Materialitas Ganda atas Fungsi *Chief Sustainability Officer*



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

Peran *Chief Sustainability Officer* (CSO) saat ini tengah mengalami pergeseran, di mana fokus utamanya semakin didominasi oleh manajemen risiko dan kepatuhan regulasi akibat ketidakpastian pasar serta tekanan dari luar perusahaan (*outside-in*). Artikel ini menekankan bahwa pendekatan satu arah tersebut tidaklah memadai. Perusahaan perlu mengadopsi perspektif materialitas ganda yang juga mencakup dampak aktivitas perusahaan itu sendiri terhadap manusia, masyarakat, dan lingkungan (*inside-out*). Transformasi *inside-out* ini menuntut komitmen yang mendalam melalui empat fungsi yang sering luput: pembangunan sistem pengukuran dampak internal, transformasi budaya kerja, desain ulang model operasi, serta inovasi produk. Dalam konteks Indonesia, seiring bergeraknya regulasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menuju standar pelaporan global, kapasitas *inside-out* menjadi pembeda antara fungsi CSO yang sekadar administratif dengan CSO sebagai mitra strategis yang mampu menciptakan perubahan terukur di lapangan. Jika CSO hanya dibatasi pada ranah kepatuhan hukum, peran tersebut berisiko kehilangan mandat strategisnya. Oleh karena itu, CSO harus mampu menyeimbangkan lensa manajemen risiko dari luar sekaligus menggerakkan transformasi keberlanjutan dari dalam organisasi.

Kata Kunci: *Chief Sustainability Officer* (CSO); Materialitas ganda; *Outside-in* dan *Inside-out; Manajemen Risiko; Pelaporan keberlanjutan*.

Survei terbaru terhadap para Chief Sustainability Officer (CSO) di perusahaan publik Amerika Serikat yang dilaporkan pada artikel *More Chief Sustainability Officers are Taking on Risk Management*, survey finds menyajikan potret yang jujur tentang ke mana arah fungsi ini bergerak. Mitigasi risiko kini mengalahkan penghematan biaya sebagai cara utama tim

keberlanjutan menciptakan nilai bagi organisasinya, dengan lebih dari 62 persen responden menyatakan bahwa kemampuan mereka mengidentifikasi dan menawarkan strategi menghadapi risiko regulasi, rantai pasok, dan iklim mendapat pengakuan dari jajaran C-suite lainnya. Tren ini tergambar nyata pada langkah perusahaan minuman Suntory, yang pada Januari 2025 menunjuk CSO-nya, Kim Marotta, untuk turut memimpin fungsi manajemen risiko perusahaan—sebuah pergeseran yang menurutnya memberi ruang untuk melihat organisasi secara lebih utuh.



Tantangan terbesar yang dihadapi para CSO hari ini adalah ketidakpastian pasar dan ekonomi (62 persen), disusul kompleksitas regulasi (57 persen), dan keduanya diakui juga menjadi kekhawatiran bersama jajaran eksekutif senior lain di perusahaan mereka. Sekitar 42 persen responden melaporkan bahwa tanggung jawab mereka melebar dalam setahun terakhir. Sementara itu, garis pelaporan CSO justru bergeser: hanya 14 persen kini melapor langsung ke CEO, turun tajam dari 33 persen delapan belas bulan lalu, dengan semakin banyak yang melapor ke divisi hukum. Pergeseran ini juga tergambar dalam riset Trellis yang lebih luas, *State of the Sustainability Profession*, yang dipublikasikan Mei lalu terhadap lebih dari 500 profesional keberlanjutan: seperempat respondennya menyatakan garis pelaporan di organisasi mereka telah berubah sejak Januari 2025.

Pembaca yang berkecimpung di dunia keberlanjutan perusahaan Indonesia—baik di sektor ekstraktif, perkebunan, energi, maupun keuangan—akan segera mengenali pola ini. Tekanan regulasi yang mengetat, ekspektasi investor yang naik, dan kebutuhan mempertahankan lisensi operasi di tengah ketidakpastian makro memang telah mendorong banyak fungsi keberlanjutan bergeser dari sekadar bercerita baik menuju manajemen risiko yang lebih serius. Namun seluruh potret yang digambarkan survei tersebut adalah cerita *outside-in*: bagaimana dunia luar (regulator, investor, pasar, iklim) memengaruhi perusahaan. Cerita ini benar, tetapi ia hanya separuh dari gambar. Separuh lainnya, yang jarang terekam dalam survei semacam ini, adalah bagaimana perusahaan itu sendiri memengaruhi

dunia—dan justru di sanalah sebagian besar nilai dan legitimasi jangka panjang fungsi CSO sesungguhnya dipertaruhkan.

Dari Materialitas hingga Kedalaman Komitmen

Dalam pelaporan keberlanjutan global, dikotomi ini sudah punya nama formal: materialitas ganda. Kerangka Uni Eropa (ESRS di bawah CSRD) membedakan materialitas finansial (*outside-in*) dari materialitas dampak (*inside-out*), dan menegaskan bahwa satu isu cukup material dari salah satu sisi saja untuk wajib diungkapkan. Ini adalah sinyal bahwa memandang keberlanjutan dari satu arah saja adalah kekeliruan struktural.

Namun tidak semua fungsi *inside-out* setara kedalamannya. *Creating Shared Value* (CSV) dari Porter dan Kramer—merancang ulang produk, produktivitas rantai nilai, dan klaster industri—mungkin tetap menjadi rujukan paling popular hingga sekarang, tetapi kritik akademik dari Crane dkk menunjukkan titik lemahnya: CSV hanya meminta perusahaan mengejar dampak sosial sejauh hal itu memerkuat daya saingnya sendiri, sehingga tetap terkurung dalam logika *enlightened shareholder interest*.

Dua kerangka yang lebih dalam mencoba melampaui batas itu. *Net Positive* dari Paul Polman dan Andrew Winston secara eksplisit membalik doktrin Friedman: melayani pemangku kepentingan lebih dulu, pemegang saham kemudian, sambil mengambil kepemilikan penuh atas seluruh dampak perusahaan—termasuk yang tidak langsung menguntungkan perusahaan itu sendiri. Kapitalisme Regeneratif dari John Fullerton melangkah lebih jauh lagi: unit analisisnya bukan lagi perusahaan, melainkan sistem hidup—ekologi, sosial, ekonomi—tempat perusahaan tertanam, lengkap dengan pertanyaan mendasar apakah pertumbuhan tanpa batas mungkin dilakukan dalam sistem yang terbatas. Ketiganya bukan pilihan yang saling meniadakan, melainkan tangga kedalaman: seberapa jauh sebuah perusahaan bersedia melangkah menentukan apakah fungsi inside-out-nya sekadar retorika atau benar-benar transformasi.

Empat Fungsi *Inside-Out* yang Sering Luput

Pertama, membangun sistem akuntabilitas dan pengukuran dampak internal. AIMS International menyoroti bahwa CSO strategis bekerja erat dengan fungsi sumber daya manusia agar setiap karyawan memahami dan menerima tanggung jawabnya atas keberlanjutan—bukan hanya tim keberlanjutan. Di sinilah metodologi seperti *Social Return on Investment* (SROI, di bawah Social Value International) atau *Return on Sustainability Investment* (ROSI, dilisensikan dari NYU Stern Center for Sustainable Business) menemukan fungsi sejatinya: bukan sekadar alat pelaporan ke pihak luar, melainkan bahasa internal untuk menerjemahkan dampak sosial dan lingkungan ke dalam keputusan alokasi sumber daya dan evaluasi kinerja.

Kedua, transformasi budaya dan keterlibatan karyawan. Riset Heidrick & Struggles atas para CSO Eropa menemukan bahwa fungsi ini kini dituntut menyelaraskan pimpinan dan seluruh lapisan karyawan di balik satu tujuan bersama. IMD Business School mencatat hal serupa: keberlanjutan hanya berakar kuat jika karyawan di semua tingkatan dilibatkan dan didorong menyumbangkan ide. Tantangan

terbesarnya justru datang dari dalam: skeptisisme karyawan yang menganggap inisiatif keberlanjutan sekadar pencitraan, resistensi manajemen menengah, serta inersia budaya organisasi yang sudah mapan.

Ketiga, mendesain ulang model operasi dan rantai nilai. Teneo menegaskan bahwa fungsi CSO kini dituntut memahami sisi manusia dari transformasi dan mengarahkan perubahan luas dalam strategi maupun operasi bisnis. Hanson Search mencatat pergeseran ekspektasi ini secara eksplisit: organisasi kini menuntut aksi nyata dari keputusan rantai pasok hingga budaya internal—CSO makin dituntut bertanggung jawab atas pencapaian target, bukan sekadar menetapkannya. Riset IBM yang dikutip dalam kajian tersebut menemukan perusahaan yang benar-benar mengintegrasikan keberlanjutan ke model bisnisnya cenderung 52 persen lebih unggul dalam profitabilitas.

Keempat, memimpin inovasi produk dan model bisnis. U.S. Green Building Council menggambarkan CSO yang matang sebagai pemikir sistem yang turut membentuk pengembangan produk untuk menjawab persoalan lingkungan atau sosial, bukan sekadar mengevaluasi kinerja operasional yang sudah ada. Menurut Heidrick & Struggles, di sektor-sektor berbasis proses, inovasi bertema keberlanjutan justru dapat memicu perubahan di seluruh organisasi.

Tabel Perbandingan: Fungsi CSO Outside-In versus Inside-Out

Dimensi	Fungsi *Outside-In*	Fungsi *Inside-Out*
Fokus utama	Bagaimana dunia luar—regulator, investor, iklim, pasar—memengaruhi perusahaan	Bagaimana aktivitas perusahaan memengaruhi manusia, masyarakat, dan lingkungan
Pertanyaan kunci	Risiko apa yang mengancam kinerja dan reputasi kami?	Perubahan apa yang benar-benar kami ciptakan dalam cara kami beroperasi?
Mitra internal utama	Legal, manajemen risiko, hubungan investor	SDM, operasi, riset dan pengembangan, rantai pasok
Kerangka acuan	Materialitas finansial, TCFD/ISSB, manajemen risiko perusahaan	Materialitas dampak, GRI, serta spektrum CSV–Net Positive–regeneratif
Contoh aktivitas	Menyusun skenario risiko iklim, memetakan eksposur regulasi, menyiapkan pengungkapan investor	Merancang ulang produk, membangun budaya kepatuhan sukarela, mengukur dampak sosial program pemberdayaan
Ukuran keberhasilan	Skor ESG, biaya modal, ketahanan terhadap gugatan/sanksi	Perubahan perilaku organisasi, nilai sosial-ekonomi yang tercipta bagi pemangku kepentingan
Risiko jika diabaikan	Perusahaan tersandung sanksi, kehilangan akses modal atau pasar	Komitmen keberlanjutan berhenti sebagai narasi, tanpa perubahan nyata di lapangan

Relevansi bagi Keberlanjutan Perusahaan Indonesia

Arah regulasi Indonesia juga sedang bergerak ke logika ini. Otoritas Jasa Keuangan tengah menyusun Rancangan POJK tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan sebagai revisi atas POJK 51/2017, yang menurut Ketua Dewan Komisioner OJK Friderica Widyasari Dewi—disampaikan dalam rangkaian London Climate Action Week 2026—disusun agar selaras dengan perkembangan standar pengungkapan nasional maupun internasional. OJK dan Ikatan Akuntan Indonesia juga tengah melakukan adopsi

bertahap standar IFRS S1 dan S2 dari International Sustainability Standards Board, dengan perusahaan dianjurkan mulai mengintegrasikannya dalam siklus pelaporan 2026–2028.

Ketika kerangka pengungkapan Indonesia bergerak semakin dekat ke semangat materialitas ganda, perusahaan yang menangani isu sensitif seperti hubungan komunitas, lisensi sosial untuk beroperasi, atau pemberdayaan ekonomi lokal—keseharian sektor ekstraktif, perkebunan, dan energi di Indonesia—tidak bisa lagi mengandalkan kapasitas kepatuhan dan manajemen risiko semata. Kapasitas *inside-out* untuk merancang program yang benar-benar mengubah relasi perusahaan dengan masyarakat sekitar, bukan sekadar melaporkannya, akan menjadi pembeda antara CSO yang dianggap fungsi administratif dan CSO yang dianggap mitra strategis oleh direksi. Ini juga berarti bahwa metrik keberhasilan tim keberlanjutan di Indonesia perlu diperluas: bukan hanya kepatuhan terhadap format pelaporan OJK, melainkan juga bukti bahwa program pemberdayaan masyarakat, hubungan dengan pemangku kepentingan lokal, dan tata kelola dampak sosial-lingkungan benar-benar menghasilkan perubahan yang terukur di lapangan.

Temuan Trellis tentang pergeseran garis pelaporan CSO—seperti menjauh dari CEO, dan malah mendekat ke fungsi hukum—patut dibaca sebagai sinyal 'bahaya' yang penting. Jika fungsi keberlanjutan terus menyempit menjadi kepatuhan dan manajemen risiko semata, ia berisiko kehilangan mandat strategis untuk membentuk budaya, mendorong inovasi, dan merancang ulang cara perusahaan menciptakan nilai—mandat yang justru menentukan apakah komitmen keberlanjutan benar-benar mengubah sesuatu, dan seberapa dalam perubahan itu berani ditempuh. Direksi dan dewan komisaris yang serius ingin keberlanjutan menjadi sumber keunggulan kompetitif, bukan sekadar tameng risiko, perlu memastikan CSO mereka memegang kedua lensa sekaligus: cukup tajam membaca ancaman dan peluang dari luar, dan cukup berwenang menggerakkan perubahan dari dalam.

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