

**Keragaman Global dalam Tata Kelola Perusahaan Multinasional
Pertanian di Berbagai Benua****Oleh:**¹.Samel Watina Ririhena, ² Paul Adryani Moento, ³Inez Cara Alexander Phoek*¹². Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas
Musamus³. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Saint Theresa, Merauke, Papua SelatanCo-Author Email. *inez@sainttheresa.ac.id**Abstract**

Penelitian ini bertujuan untuk membandingkan praktik tata kelola perusahaan pada perusahaan multinasional sektor pertanian (MNC) yang beroperasi di Eropa, Asia (termasuk Indonesia), Afrika, dan Amerika. Fokus utama kajian ini adalah menganalisis bagaimana struktur tata kelola memengaruhi kinerja perusahaan, perilaku risiko, dan integrasi prinsip ESG (Environmental, Social, and Governance). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode tinjauan literatur komparatif, mengintegrasikan sumber dari artikel ilmiah bereputasi, laporan organisasi internasional, dan dokumen regulasi yang diterbitkan dalam sepuluh tahun terakhir. Analisis dilakukan berdasarkan tiga dimensi utama tata kelola, yaitu struktur dewan, integrasi ESG, dan manajemen risiko. Hasil studi menunjukkan adanya variasi regional yang signifikan. Perusahaan Eropa cenderung menerapkan sistem tata kelola berbasis stakeholder yang matang dengan integrasi ESG yang kuat. Di sisi lain, perusahaan di Asia dan Afrika menghadapi tantangan institusional berupa kepemilikan terkonsentrasi, lemahnya pengawasan, dan kapasitas pelaporan ESG yang terbatas. Praktik tata kelola di tingkat global masih terfragmentasi akibat belum adanya standar harmonisasi dan keterbatasan kapasitas institusional. Studi ini menyimpulkan bahwa pendekatan tata kelola yang adaptif, yakni menggabungkan praktik global dengan konteks lokal, diperlukan untuk mendorong keberlanjutan, ketahanan, dan akuntabilitas perusahaan agribisnis multinasional. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap literatur tata kelola global serta implikasi praktis bagi perancang kebijakan dan pelaku industri pertanian lintas negara.

Kata kunci : Tata Kelola Perusahaan, ESG, Perusahaan Multinasional, Global**Abstrac**

This study aims to compare corporate governance practices among multinational companies (MNCs) in the agricultural sector operating in Europe, Asia (including Indonesia), Africa, and the Americas. The primary focus of this research is to analyze how governance structures influence company performance, risk behavior, and the integration of ESG (Environmental, Social, and Governance) principles. This study adopts a qualitative approach using a comparative literature review method, incorporating sources from reputable academic journals, reports by international organizations, and regulatory documents published within the last ten years. The analysis is conducted based on three main dimensions of governance: board structure, ESG integration, and risk management. Findings of the study reveal significant regional variations. European companies tend to adopt a mature stakeholder-based governance system with strong ESG integration. In contrast, companies in Asia and Africa face institutional challenges such as concentrated ownership, weak oversight, and limited ESG reporting capacity. Globally, corporate governance practices remain fragmented due to the absence of harmonized standards and institutional capacity constraints. This study concludes that an adaptive governance approach—one that combines global best practices with local contexts is necessary to promote sustainability, resilience, and accountability among multinational agribusinesses. The research offers theoretical contributions to the global governance literature and practical implications for policymakers and stakeholders in the transnational agricultural sector.

Keywords: Corporate Governance, ESG, Multinational Companies, Global

PENDAHULUAN

Negara Tata kelola perusahaan (corporate governance) merupakan fondasi utama dalam menciptakan organisasi yang stabil, transparan, dan akuntabel, terutama dalam konteks perusahaan multinasional (multinational corporations atau MNC) di sektor pertanian. Di tengah dinamika global seperti perubahan iklim, volatilitas harga komoditas, serta tuntutan keberlanjutan dan transparansi, sektor pertanian menghadapi tekanan besar untuk menerapkan prinsip-prinsip ESG (Environmental, Social, and Governance) secara menyeluruh dan bertanggung jawab. Tantangan ini menjadikan tata kelola perusahaan sebagai instrumen penting dalam mengelola risiko dan menciptakan nilai jangka panjang.

Berdasarkan laporan FAO (2023), sektor agribisnis global menyumbang sekitar 10% dari Produk Domestik Bruto (PDB) dunia, dengan ribuan MNC beroperasi lintas batas negara. Namun demikian, praktik tata kelola antarnegara masih menunjukkan variasi yang cukup lebar. Faktor seperti sistem hukum nasional, kultur kelembagaan, dan tekanan pasar lokal memengaruhi cara perusahaan mengadopsi model tata kelola. Beberapa perusahaan mengintegrasikan prinsip stakeholder governance dengan pelaporan ESG yang komprehensif, sementara yang lain masih mempertahankan struktur kepemilikan terpusat dengan pendekatan kepatuhan minimum.

Tata kelola perusahaan (corporate governance) merupakan seperangkat mekanisme, proses, dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan serta mengendalikan kegiatan perusahaan agar selaras dengan tujuan organisasi dan kepentingan para pemangku kepentingan. Menurut OECD (2004), tata kelola yang baik berperan penting dalam meningkatkan akuntabilitas, memfasilitasi akses terhadap pembiayaan, dan menciptakan nilai jangka panjang bagi pemegang saham maupun pihak eksternal lainnya.

Aguilera dan Jackson (2003) menjelaskan bahwa tata kelola perusahaan tidak hanya terbatas pada aspek struktural, seperti keberadaan dewan direksi dan pemegang saham, tetapi juga mencakup interaksi sosial, kekuatan institusional, dan norma yang memengaruhi proses pengambilan keputusan. Mereka mengklasifikasikan dua model utama tata kelola perusahaan yang umum diterapkan, yaitu: model berbasis pasar (seperti di Amerika Serikat dan Inggris), yang menekankan kepentingan pemegang saham; dan model berbasis jaringan atau stakeholder-oriented (seperti di Jerman dan Jepang), yang memberi ruang lebih besar pada keterlibatan pekerja, kreditur, dan komunitas. Perbedaan kedua model tersebut mencerminkan keragaman sistem kapitalisme dan konfigurasi kelembagaan di berbagai negara. Jackson dan Deeg (2008) menekankan bahwa perusahaan multinasional perlu memahami konteks institusional di masing-masing negara agar mampu menyesuaikan strategi tata kelola mereka secara efektif, tanpa kehilangan daya saing di pasar global.

Dalam skala global, praktik tata kelola sangat dipengaruhi oleh sistem hukum, kekuatan lembaga, serta nilai-nilai budaya nasional. La Porta et al. (2008) menemukan bahwa negara-negara dengan sistem hukum common law umumnya memiliki mekanisme perlindungan investor yang lebih kuat serta struktur pasar modal yang lebih terbuka dibandingkan dengan negara dengan sistem civil law. Kondisi ini berdampak pada perbedaan dalam struktur kepemilikan, transparansi pelaporan, dan partisipasi pemegang saham. Sementara itu, aspek budaya juga memainkan peran penting. Hofstede (2001) menunjukkan bahwa dimensi budaya seperti individualisme dan jarak kekuasaan memengaruhi struktur organisasi dan distribusi kekuasaan di dalam perusahaan. Negara dengan tingkat jarak kekuasaan yang tinggi cenderung mempertahankan struktur organisasi yang hierarkis dan terpusat, sedangkan negara dengan budaya individualis lebih menekankan desentralisasi dan tanggung jawab individu dalam tata kelola.

Young et al. (2008) menggarisbawahi pentingnya memahami konflik antara pemilik mayoritas dan pemegang saham minoritas—yang dikenal sebagai principal–principal conflicts yang sering terjadi di negara berkembang. Kondisi ini berbeda dengan principal–agent conflicts yang lebih umum di negara maju. Oleh karena itu, perusahaan multinasional dituntut untuk menerapkan pendekatan tata kelola yang fleksibel dan adaptif, dengan mempertimbangkan keberagaman konteks hukum, budaya, dan dinamika bisnis di setiap wilayah operasi mereka.

Efektivitas tata kelola perusahaan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja dan keberlangsungan perusahaan. Claessens dan Yurtoglu (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa tata kelola yang kuat berkorelasi positif dengan efisiensi operasional, peningkatan nilai perusahaan, serta kemudahan akses terhadap pembiayaan, khususnya di negara berkembang yang struktur pasarnya masih berkembang.

Di luar dimensi keuangan, tata kelola juga berkaitan erat dengan aspek reputasi dan etika organisasi. Tricker (2015) menegaskan bahwa keberhasilan tata kelola tidak hanya ditentukan oleh struktur formal seperti keberadaan komite audit atau dewan komisaris, tetapi juga oleh nilai budaya organisasi dan integritas kepemimpinan. Perusahaan yang menerapkan tata kelola secara menyeluruh umumnya lebih tahan terhadap krisis, mampu menjaga kepercayaan investor, serta memiliki daya saing jangka panjang. Dalam era globalisasi dan meningkatnya tekanan dari pemangku kepentingan, tata kelola yang baik tidak boleh dipandang semata sebagai kewajiban regulasi. Sebaliknya, tata kelola merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang dapat meningkatkan legitimasi perusahaan dan membentuk keunggulan kompetitif, terutama di pasar internasional yang semakin kompleks.

Penelitian sebelumnya telah banyak membahas aspek tata kelola perusahaan di satu negara atau wilayah tertentu. Namun, kajian yang membandingkan secara sistematis praktik tata kelola lintas kawasan global dalam sektor pertanian masih relatif terbatas (Aguilera & Ruiz Castillo, 2025; Claessens & Yurtoglu, 2013). Hal ini menjadi celah literatur yang perlu diisi, mengingat pertumbuhan agribisnis global saat ini menuntut pemahaman mendalam terhadap dinamika tata kelola yang kontekstual dan lintas yurisdiksi. Adopsi ESG juga masih belum merata karena lemahnya kapasitas regulasi dan belum adanya standar pelaporan yang harmonis secara global.

Di Asia, termasuk Indonesia, pendekatan tata kelola cenderung hati-hati dengan menyeimbangkan antara kontrol dan inovasi. Studi menunjukkan bahwa mekanisme seperti independensi dewan, keberadaan komite audit, serta struktur kepemilikan memengaruhi kinerja perusahaan agribisnis (Setiawan & Phua, 2013; Arifin & Handoko, 2021). Namun demikian, pelaksanaan ESG di sektor perkebunan dan komoditas menghadapi tantangan besar, seperti lemahnya pengungkapan, tidak konsistennya pelaporan, dan dominasi kepemilikan keluarga. Isu lingkungan dan keterlibatan masyarakat lokal juga belum sepenuhnya menjadi perhatian utama dalam tata kelola yang dijalankan (Siringoringo, 2020).

Dengan menggunakan pendekatan tinjauan literatur kualitatif komparatif, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan praktik tata kelola MNC sektor pertanian di Eropa, Asia, Afrika, dan Amerika. Fokus utama diarahkan pada tiga dimensi, yaitu struktur dewan, integrasi ESG, dan perilaku manajemen risiko. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan model tata kelola adaptif yang sesuai dengan konteks kelembagaan di masing-masing wilayah, sekaligus

menawarkan rekomendasi praktis untuk perbaikan kebijakan dan strategi manajemen dalam mendukung pertumbuhan agribisnis global yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode tinjauan literatur (literature review) yang bersifat komparatif. Pemilihan pendekatan ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam variasi praktik tata kelola perusahaan multinasional (MNC) di sektor pertanian berdasarkan konteks geografis dan kelembagaan di berbagai wilayah dunia, yaitu Eropa, Asia (dengan fokus pada Indonesia), Afrika, dan Amerika. Pendekatan kualitatif dipilih karena memberikan fleksibilitas dalam mengkaji fenomena yang kompleks melalui analisis naratif dan kontekstual yang mendalam. Tahapan penelitian meliputi proses identifikasi dan seleksi literatur melalui basis data ilmiah terkemuka seperti Scopus, Web of Science, ScienceDirect, dan Google Scholar. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian mencakup “corporate governance in agriculture”, “ESG practices”, “multinational agribusiness”, “board diversity”, dan “governance and performance”. Kriteria inklusi mencakup: (1) publikasi dalam kurun waktu 10 tahun terakhir (2013–2023), (2) artikel ilmiah terindeks dan telah melalui proses peer review, serta (3) dokumen regulasi yang dikeluarkan oleh organisasi resmi seperti OECD, FAO, dan World Bank. Literatur nonempiris seperti artikel opini atau publikasi populer dikeluarkan dari telaah. Dari hasil seleksi, sebanyak 48 dokumen utama terpilih untuk dianalisis. Proses analisis dilakukan menggunakan pendekatan tematik, di mana temuan dikategorikan berdasarkan beberapa variabel kunci, yaitu: (1) struktur dewan dan kepemilikan, (2) integrasi dan pelaporan ESG, (3) perilaku pengambilan risiko, dan (4) respons terhadap tekanan eksternal. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi pola, perbedaan, serta faktor kontekstual yang memengaruhi variasi praktik tata kelola. Untuk memperkuat validitas temuan, digunakan teknik triangulasi sumber, dengan membandingkan hasil studi dari berbagai wilayah serta mengaitkannya dengan standar tata kelola internasional seperti GRI Standards, UN Principles for Responsible Investment (UNPRI), dan OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Kerangka analisis dalam studi ini mengacu pada pendekatan kelembagaan (institutional approach) yang dikembangkan oleh Aguilera dan Jackson (2003), yang memadukan dimensi regulasi formal, norma budaya, serta peran aktor organisasi dalam membentuk efektivitas strategi tata kelola perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pendekatan institusional dalam studi tata kelola global, khususnya dalam menekankan pentingnya kesesuaian antara struktur internal perusahaan dan tekanan eksternal dalam menjaga legitimasi organisasi. Penelitian ini juga membuka ruang untuk studi lanjutan dalam beberapa arah:

Kajian longitudinal untuk menilai dampak jangka panjang reformasi tata kelola terhadap kinerja dan resiliensi perusahaan agribisnis.

1. Eksplorasi hubungan antara struktur kepemilikan (terutama kepemilikan keluarga dan negara) dengan efektivitas pelaksanaan ESG.
2. Penelitian partisipatif yang melibatkan pemangku kepentingan non-tradisional seperti petani kecil, organisasi masyarakat adat, dan LSM lokal untuk memperkaya pemahaman tentang tata kelola yang berkeadilan dan kontekstual.
3. Pengembangan pendekatan mixed methods untuk menangkap kompleksitas interaksi antara variabel organisasi dan kelembagaan dalam sektor pertanian yang terus berkembang.

Analisis komparatif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa praktik tata kelola perusahaan multinasional (MNC) di sektor pertanian sangat dipengaruhi oleh kondisi kelembagaan, ekonomi, dan sosial budaya di masing-masing wilayah. Tiga dimensi utama yang menjadi fokus kajian adalah struktur dewan, integrasi prinsip ESG (Environmental, Social, and Governance), dan perilaku pengambilan risiko strategis. Temuan menunjukkan bahwa variasi dalam ketiga dimensi ini menciptakan perbedaan yang signifikan dalam efektivitas tata kelola serta keberlanjutan perusahaan.

Eropa: Kelembagaan Mapan dan Dominasi Regulasi ESG

Di kawasan Eropa, tata kelola cenderung terstruktur dengan pendekatan **stakeholder-oriented**, didukung oleh kerangka hukum yang mapan dan tekanan dari lembaga investor institusional. Praktik tata kelola umumnya mengadopsi sistem **two-tier board** yang memisahkan fungsi pengawasan dan eksekutif, seperti di Jerman dan Belanda. Perusahaan di negara ini diwajibkan melaporkan kinerja ESG secara transparan sesuai ketentuan EU CSRD dan GRI Agriculture Standard. Cristea et al. (2023) menunjukkan bahwa perusahaan dengan dewan yang independen dan beragam gender memiliki kinerja keuangan dan ESG lebih baik dibandingkan perusahaan dengan struktur dewan konvensional. Selain itu, keterlibatan serikat buruh dalam pengawasan tata kelola menciptakan bentuk kontrol sosial yang kuat terhadap manajemen.

Amerika: Tata Kelola Fleksibel dengan Respons Pasar

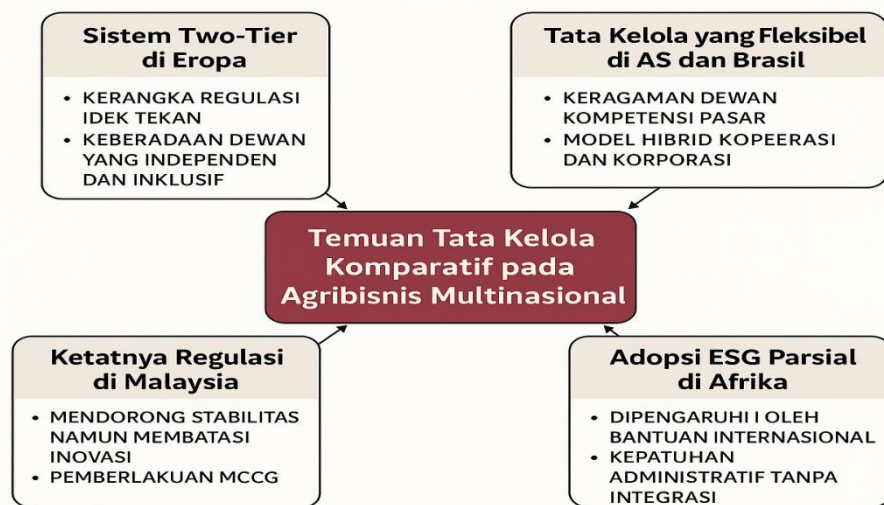
Amerika Serikat dan Brasil menunjukkan pola tata kelola yang lebih fleksibel dan berorientasi pada pasar. Di AS, keberagaman latar belakang profesional dalam dewan serta budaya korporat yang kompetitif mendorong perusahaan untuk mengambil risiko strategis guna meraih keunggulan pasar (Can & Latiff, 2024). Sementara itu, Brasil menunjukkan bentuk tata kelola hibrid yang menggabungkan efisiensi mekanisme pasar dengan kontrol sosial dari masyarakat sipil. Gorgues et al. (2019) mencatat bahwa entitas koperasi seperti EMBRAPA mampu mendorong pertumbuhan ekonomi sektor pertanian sekaligus memperkuat akuntabilitas terhadap komunitas lokal. Perusahaan-perusahaan di kawasan ini cenderung menyesuaikan struktur tata kelola secara pragmatis sesuai dinamika bisnis dan tekanan eksternal.

Asia: Dinamika Regulasi dan Keterbatasan Struktural

Wilayah Asia menampilkan dinamika tata kelola yang sangat kompleks. Di Malaysia, regulasi seperti Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG) berhasil menciptakan stabilitas kelembagaan namun terkadang membatasi ruang inovasi akibat sistem kontrol yang kaku (F, 2024). Di Indonesia, tantangan utama terletak pada struktur kepemilikan yang sangat terkonsentrasi dan dominasi bisnis keluarga. Setiawan & Phua (2013) dan Murti et al. (2025) menunjukkan bahwa dewan yang kurang independen sering kali tidak mampu mengawasi keputusan strategis secara objektif. Pelaporan ESG pun masih bersifat formalitas dan belum sepenuhnya mencerminkan implementasi nyata di lapangan (Puadah et al., 2025). Tantangan lainnya termasuk lemahnya pengawasan eksternal dan rendahnya partisipasi masyarakat dalam proses tata kelola.

Afrika: Ketergantungan terhadap Donor dan Kelembagaan Lemah

Afrika menunjukkan pola tata kelola yang sangat dipengaruhi oleh program bantuan luar negeri. Prinsip ESG sering dijadikan prasyarat untuk memperoleh pembiayaan, namun pelaksanaannya masih bersifat administratif dan kurang terintegrasi dalam strategi korporat jangka panjang (Singhania & Saini, 2023). Selain itu, kapasitas kelembagaan di beberapa negara masih terbatas, yang berdampak pada efektivitas pengawasan dan keterbukaan informasi. Perusahaan lokal lebih fokus pada kepatuhan formal terhadap donor daripada pembangunan sistem tata kelola yang berbasis pada nilai-nilai keberlanjutan internal.

Gambar 1. Temuan Tata Kelola Komparatif pada Agribisnis Multinasional

Sumber: Diolah oleh penulis berdasarkan hasil sintesis literatur (Aguilera & Jackson, 2003; Cristea et al., 2023; Can & Latiff, 2024; Gorgues et al., 2019; Setiawan & Phua, 2013; Singhanian & Saini, 2023)

ESG, Struktur Dewan, dan Risiko Strategis

Temuan lintas kawasan mengungkap perbedaan mencolok dalam hal struktur dewan dan hubungan dengan perilaku risiko perusahaan. Di Amerika Serikat, keberagaman dewan mendukung pengambilan keputusan strategis yang inovatif dan berani. Sementara di Asia Tenggara, struktur dewan yang terlalu terpusat dan bersifat defensif justru menghambat inovasi (Pryshchepa, 2021). Di Brasil, keberadaan koperasi sebagai aktor tata kelola menciptakan keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dan prinsip keberlanjutan. Di Indonesia, lemahnya independensi dewan menyebabkan keputusan yang diambil sering kali bersifat jangka pendek dan reaktif terhadap tekanan eksternal (Murti et al., 2025).

Di sisi ESG, kawasan Eropa memimpin dengan pendekatan berbasis regulasi dan harmonisasi standar pelaporan. Di Asia, pelaporan ESG lebih bersifat responsif terhadap regulasi domestik, sementara di Afrika dan Amerika Latin lebih bergantung pada insentif eksternal. Siringoringo (2020) dan Phuktjilen (2023) menyebutkan bahwa pelaporan ESG di Indonesia masih lebih fokus pada aspek lingkungan, dengan aspek sosial dan tata kelola belum mendapat perhatian setara.

Model Adaptif sebagai Solusi Strategis

Dari hasil komparatif ini, terlihat bahwa efektivitas tata kelola sangat bergantung pada kesesuaian model dengan konteks lokal. Pendekatan adaptif yang mampu menggabungkan standar global dengan fleksibilitas regional menjadi kebutuhan mendesak. Seperti ditegaskan oleh Aguilera dan Jackson (2003), legitimasi perusahaan ditentukan oleh kemampuannya menyesuaikan struktur internal dengan tekanan eksternal yang berasal dari regulasi, pasar, dan masyarakat. Dalam konteks Indonesia, strategi penguatan tata kelola dapat dilakukan dengan: (1) membangun dewan independen yang profesional dan tidak terafiliasi dengan pemilik mayoritas, (2) memperkuat fungsi komite audit dan keberagaman latar belakang dalam pengambilan keputusan, serta (3) menciptakan sistem insentif berbasis kinerja ESG yang terukur dan transparan. Di tingkat kebijakan, diperlukan peta jalan (*roadmap*) nasional untuk mendorong harmonisasi

standar ESG secara bertahap dan partisipatif, disesuaikan dengan kapasitas kelembagaan yang ada.

KESIMPULAN

Strategi Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas tata kelola perusahaan multinasional (MNC) sektor pertanian sangat dipengaruhi oleh konfigurasi institusional, budaya, serta tingkat kematangan regulasi di masing-masing wilayah. Tidak ada model tunggal yang dapat diterapkan secara universal. Perusahaan di Eropa dan Amerika Utara menunjukkan penerapan tata kelola yang relatif kuat, ditandai dengan struktur dewan yang independen, pelaporan ESG yang transparan, serta keterlibatan pemangku kepentingan yang tinggi. Hal ini didorong oleh sistem hukum yang mapan dan tekanan pasar modal terhadap praktik keberlanjutan. Sebaliknya, perusahaan di Asia dan Afrika masih menghadapi berbagai tantangan struktural, seperti dominasi kepemilikan keluarga, lemahnya pengawasan regulatif, dan rendahnya kapasitas pelaporan ESG. Di Afrika, praktik tata kelola sering kali dibentuk oleh pengaruh donor eksternal dan diarahkan untuk mendukung agenda pembangunan sosioekonomi. Model tata kelola hibrid seperti yang diterapkan di Brasil menunjukkan bahwa penggabungan prinsip pasar dengan partisipasi masyarakat dapat menciptakan keseimbangan antara efisiensi dan legitimasi sosial. Kesimpulan utama dari penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan tata kelola yang adaptif, yaitu model yang menggabungkan praktik terbaik global dengan sensitivitas terhadap kondisi lokal. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan mengembangkan sistem tata kelola yang tidak hanya patuh terhadap regulasi internasional, tetapi juga mampu menjawab kebutuhan dan karakteristik masing-masing wilayah operasi. Penelitian ini menghasilkan beberapa implikasi praktis sebagai berikut: 1. Perusahaan multinasional perlu memperkuat struktur dewan dari aspek independensi, keberagaman, dan kompetensi strategis, khususnya dalam menghadapi dinamika ESG dan ekspektasi pemangku kepentingan global. 2. Pemerintah negara berkembang, termasuk Indonesia, perlu menyusun kerangka regulasi ESG yang lebih jelas dan operasional, selaras dengan standar internasional seperti GRI dan UNPRI, serta menyediakan sistem insentif yang mendorong keterbukaan informasi dan kepatuhan perusahaan. 3. Pemangku kepentingan lokal, seperti petani, LSM, dan komunitas adat, perlu dilibatkan secara aktif dalam proses tata kelola agar prinsip inklusivitas dan keadilan sosial dapat terwujud secara konkret. 4. Lembaga pengawasan perlu meningkatkan kapasitas teknis dan sistem audit terhadap pelaksanaan ESG agar tidak hanya bersifat administratif, tetapi mampu mendorong transformasi berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447–465.
- Asian Corporate Governance Association. (2021). ACGA corporate governance watch 2020–2021. Retrieved from <https://www.acga-asia.org/cgwatch.php>
- Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging Markets Review*, 15, 1–33.
- Clarke, T. (2007). *International corporate governance: A comparative approach*. Routledge.
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (2004). Globalization and convergence in corporate governance: Evidence from Infosys and the Indian software industry. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 484–507.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2008). The economic consequences of legal origins. *Journal of Economic Literature*, 46(2), 285–332.
- Mallin, C. A. (2007). *Corporate governance* (2nd ed.). Oxford University Press.

- OECD. (2015). G20/OECD principles of corporate governance. OECD Publishing.
- Solomon, J. (2007). Corporate governance and accountability (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Tricker, B. (2015). Corporate governance: Principles, policies, and practices (3rd ed.). Oxford University Press.
- World Bank. (2020). Corporate governance and financial development: An update. Washington, D.C.: World Bank Group.
- Young, M. N., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Bruton, G. D., & Jiang, Y. (2008). Corporate governance in emerging economies: A review of the principal–principal perspective. *Journal of Management Studies*, 45(1), 196–220.
- Tjilen, A. P., Tambaip, B., Pattiselanno, A. E., & Phoek, I. C. A. (2023). Has the implementation of CSR in increasing the income of palm oil farmers community been optimal? *Russian Law Journal*, 11(3), 801–812.
- Phoek, I. C. A., Bhaumik, A., Isaac, O., & Tjilen, A. P. (2024). How village funds influence economic development in South Papua, Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 310–323.
- Tjilen, A. P. (2020). Kebijakan publik: Konsep, teori, dan teknik analisis implementasi. Nusa Media.
- Phoek, I. C. A. (2023). Etika bisnis. [Publisher information not available].
- Tarigan, J., & Antonius, J. (2022). The effect of internal corporate governance mechanisms toward corporate social responsibility disclosures: Evidence found in Indonesia listed mining industry. *Asia Pacific Management and Business Application*, 11(1), 1–15.
- Alexander, F. M., & Carolina, Y. (2023). Navigating financial integrity: Gender diversity in boards as a moderator in Indonesia's digital economy. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 11(2), 150–165.
- Sari, S. A., & Tjoe, T. F. (2017). Board remuneration and good corporate governance in Indonesian state-owned enterprises. *Global Business Review*, 18(1), 1–15.
- Fernanda, E., & Widodo, H. (2023). The effect of implementing good corporate governance on company performance in banking companies listed on the IDX. *UMSIDA Preprints*. <https://doi.org/10.21070/ups.6561>