



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 16792-16799

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Can Petrochemical Business Be Sustainable? Chandra Asri's ESG Transformation Under Geopolitical Volatility

Safira Dwi Prakusya*

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan

safira.dwp@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis transformasi Environmental, Social, and Governance (ESG) PT Chandra Asri Pacific Tbk dalam menghadapi volatilitas geopolitik energi serta mengevaluasi ketahanan strategi keberlanjutannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus dan analisis deskriptif melalui pendekatan multi-framework yang meliputi PESTEL, Porter's Five Forces, VRIO, Value Chain, Legitimacy Theory, Stakeholder Theory, Carroll's Pyramid of Corporate Social Responsibility, Ethical Business Framework, dan scenario planning. Data penelitian berasal dari Laporan Tahunan PT Chandra Asri Pacific Tbk Tahun 2025, laporan lembaga internasional, dan berbagai literatur ilmiah bereputasi yang relevan dengan implementasi ESG, strategi bisnis, dan manajemen risiko. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi ESG perusahaan telah mengarah pada perubahan yang bersifat substantif, ditunjukkan oleh penurunan intensitas emisi gas rumah kaca sebesar 20,73%, peningkatan pemanfaatan energi terbarukan, implementasi Sustainability-Linked Loan, dan pengembangan program ekonomi sirkular CIRCLO® sebagai bagian dari strategi keberlanjutan perusahaan. Analisis juga menunjukkan bahwa integrasi ESG telah memberikan kontribusi terhadap peningkatan legitimasi perusahaan, penguatan tata kelola, serta akses terhadap pembiayaan berkelanjutan. Namun, strategi ESG perusahaan masih menghadapi tantangan akibat tingginya ketergantungan terhadap naphtha impor dan adanya kontradiksi antara ekspansi bisnis berbasis energi fosil dengan komitmen dekarbonisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat diversifikasi bahan baku, meningkatkan transparansi pelaporan ESG, serta mengintegrasikan keberlanjutan sebagai strategi inti untuk meningkatkan ketahanan bisnis terhadap risiko geopolitik dan transisi energi global.

Kata kunci: Petrochemical Business, ESG Transformation Strategy, Geopolitical Energy Volatility, Chandra Asri, Sustainability

1. Latar Belakang

Komitmen terhadap keberlanjutan (sustainability) semakin diuji bukan pada saat kondisi pasar berada dalam keadaan stabil, melainkan ketika terjadi guncangan geopolitik yang memengaruhi dinamika ekonomi global. Kondisi tersebut mencerminkan dilema mendasar yang dihadapi perusahaan-perusahaan berbasis sumber daya intensif dalam menghadapi transisi menuju ekonomi rendah karbon. Di satu sisi, perusahaan dituntut untuk memperkuat implementasi prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG) sebagai bentuk tanggung jawab terhadap pembangunan berkelanjutan. Di sisi lain, ketergantungan terhadap energi fosil dan volatilitas pasar energi global sering kali memaksa perusahaan untuk mengutamakan keberlangsungan operasional dibandingkan dengan pencapaian target keberlanjutan.

Industri petrokimia merupakan salah satu sektor yang menghadapi tantangan tersebut secara langsung. Secara struktural, industri ini sangat bergantung pada minyak mentah dan gas alam sebagai bahan baku utama sehingga memiliki intensitas konsumsi energi dan emisi karbon yang tinggi. Menurut International Energy Agency (IEA, 2023), industri kimia global mengonsumsi sekitar 18% dari total energi sektor industri serta menghasilkan lebih dari satu gigaton emisi karbon dioksida (CO₂) secara langsung setiap tahunnya. Besarnya kontribusi terhadap emisi menjadikan industri petrokimia sebagai salah satu sektor yang paling kompleks dalam agenda dekarbonisasi global.

Sejalan dengan meningkatnya perhatian terhadap perubahan iklim, tekanan terhadap implementasi ESG juga mengalami peningkatan yang signifikan. Investor institusional, regulator, konsumen, maupun masyarakat semakin menuntut perusahaan untuk menunjukkan komitmen keberlanjutan yang tidak hanya bersifat simbolis, tetapi juga

tercermin dalam kebijakan dan kinerja yang terukur. Global Risks Report 2024 yang diterbitkan oleh World Economic Forum menempatkan kegagalan mitigasi perubahan iklim sebagai risiko global paling besar dalam jangka waktu sepuluh tahun mendatang. Selain itu, perkembangan investasi berbasis ESG menunjukkan tren yang terus meningkat sehingga mendorong perusahaan publik untuk memperkuat praktik tata kelola keberlanjutan sebagai bagian dari strategi bisnis jangka panjang [7].

Meskipun demikian, berbagai kajian mengenai ESG masih cenderung menempatkan implementasi keberlanjutan dalam kondisi bisnis yang relatif normal. Padahal, munculnya volatilitas geopolitik energi menjadi faktor yang berpotensi mengubah prioritas strategis perusahaan. Dinamika kebijakan produksi minyak oleh OPEC+, konflik di kawasan produsen energi utama, serta penerapan berbagai sanksi ekonomi dan energi telah menciptakan ketidakpastian yang tinggi terhadap pasokan maupun harga energi global. Dalam kondisi tersebut, perusahaan menghadapi tekanan finansial yang dapat memengaruhi konsistensi pelaksanaan komitmen ESG. Dengan demikian, muncul pertanyaan mendasar mengenai sejauh mana strategi keberlanjutan perusahaan mampu bertahan ketika dihadapkan pada tekanan eksternal yang bersifat ekstrem.

Dalam konteks Indonesia, PT Chandra Asri Pacific Tbk merupakan salah satu perusahaan yang relevan untuk mengkaji fenomena tersebut. Sebagai perusahaan petrokimia terintegrasi terbesar di Indonesia, perusahaan ini memiliki kapasitas pengolahan sebesar 237.000 barel minyak mentah per hari serta fasilitas ethylene cracker berkapasitas 860 kiloton per tahun [3]. Posisi tersebut menempatkan perusahaan pada persimpangan antara tingginya ketergantungan terhadap energi fosil dan meningkatnya tuntutan terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan. Berdasarkan Laporan Tahunan 2025, PT Chandra Asri Pacific Tbk melakukan transformasi strategis dari perusahaan petrokimia menjadi integrated energy, chemical, and infrastructure solutions company in Southeast Asia. Transformasi ini menunjukkan adanya perubahan orientasi bisnis sekaligus membawa konsekuensi terhadap profil risiko, strategi perusahaan, serta implementasi komitmen ESG.

Fenomena tersebut menjadi menarik untuk dianalisis karena transformasi bisnis yang dilakukan perusahaan tidak hanya berkaitan dengan aspek ekonomi, tetapi juga menyangkut dimensi etika bisnis dan tata kelola perusahaan. Komitmen ESG yang disampaikan dalam laporan keberlanjutan perlu diuji lebih jauh untuk mengetahui apakah implementasinya bersifat substantif atau masih sebatas pemenuhan tuntutan regulasi dan ekspektasi pasar. Selain itu, kemampuan perusahaan dalam mempertahankan komitmen keberlanjutan di tengah ketidakpastian geopolitik energi menjadi indikator penting dalam menilai ketahanan (resilience) strategi ESG yang diterapkan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis substansi transformasi ESG PT Chandra Asri Pacific Tbk dari perspektif teori bisnis dan etika korporat, mengevaluasi ketahanan strategi ESG perusahaan dalam berbagai skenario tekanan geopolitik energi, serta merumuskan rekomendasi strategis untuk membangun implementasi ESG yang lebih autentik, adaptif, dan berkelanjutan. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan multi-framework dengan memanfaatkan data Laporan Tahunan PT Chandra Asri Pacific Tbk Tahun 2025 yang dipadukan dengan berbagai literatur akademik bereputasi internasional. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian mengenai implementasi ESG pada industri petrokimia, khususnya melalui integrasi perspektif etika bisnis dan analisis skenario geopolitik sebagai pendekatan untuk menguji ketahanan strategi keberlanjutan perusahaan.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Environmental, Social, and Governance (ESG)

Environmental, Social, and Governance (ESG) telah berkembang menjadi kerangka strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola ke dalam aktivitas bisnis dan proses pengambilan keputusan. Dalam konteks industri petrokimia, implementasi ESG memiliki tingkat kompleksitas yang relatif tinggi karena karakteristik industri yang intensif terhadap energi, bergantung pada bahan baku berbasis fosil, serta memiliki eksposur yang signifikan terhadap risiko lingkungan dan perubahan regulasi. Oleh karena itu, ESG tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengungkapan keberlanjutan, tetapi juga menjadi bagian dari strategi perusahaan dalam mengelola risiko, mempertahankan legitimasi, dan membangun daya saing jangka panjang.

Dimensi lingkungan berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola emisi gas rumah kaca, efisiensi energi, penggunaan energi terbarukan, pengelolaan limbah, dan transisi menuju ekonomi rendah karbon. Dimensi

sosial mencakup tanggung jawab perusahaan terhadap tenaga kerja, masyarakat, konsumen, dan kelompok pemangku kepentingan lainnya. Sementara itu, dimensi tata kelola menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, kepatuhan, dan efektivitas struktur pengambilan keputusan dalam memastikan bahwa komitmen keberlanjutan dapat diimplementasikan secara konsisten.

Implementasi ESG yang efektif dengan demikian tidak dapat hanya dinilai berdasarkan intensitas pengungkapan informasi keberlanjutan. Evaluasi juga perlu mempertimbangkan sejauh mana prinsip ESG terintegrasi ke dalam strategi investasi, pengelolaan risiko, konfigurasi rantai pasok, dan model bisnis perusahaan. Dalam konteks tersebut, transformasi ESG dapat dipahami sebagai proses perubahan strategis yang menempatkan keberlanjutan sebagai bagian integral dari penciptaan nilai perusahaan dalam jangka panjang.

2.2 Legitimacy Theory dan Transformasi ESG

Legitimacy Theory menjelaskan bahwa keberlangsungan perusahaan dipengaruhi oleh kemampuannya mempertahankan kesesuaian antara aktivitas organisasi dan nilai, norma, serta ekspektasi yang berkembang dalam masyarakat [6]. Perusahaan beroperasi berdasarkan suatu kontrak sosial implisit sehingga perubahan ekspektasi masyarakat terhadap isu lingkungan dan keberlanjutan dapat mendorong perusahaan untuk menyesuaikan strategi dan praktik bisnisnya.

Dalam konteks ESG, teori legitimasi menjadi relevan untuk membedakan antara transformasi yang bersifat substantif dan respons yang lebih bersifat simbolis. *Substantive transformation* terjadi ketika perusahaan melakukan perubahan nyata terhadap aktivitas operasional, alokasi sumber daya, strategi investasi, dan model bisnis sebagai respons terhadap tuntutan keberlanjutan. Sebaliknya, *symbolic legitimacy* lebih menekankan pada penguatan komunikasi dan pengungkapan keberlanjutan tanpa disertai perubahan fundamental terhadap praktik bisnis perusahaan.

Perbedaan tersebut mengevaluasi perusahaan pada industri dengan intensitas karbon tinggi seperti industri petrokimia. Peningkatan pengungkapan ESG belum tentu menunjukkan adanya perubahan substantif apabila perusahaan masih mempertahankan struktur operasional dan investasi yang tidak konsisten dengan target keberlanjutan. Oleh karena itu, kredibilitas transformasi ESG perlu dievaluasi berdasarkan kesesuaian antara komitmen yang dikomunikasikan kepada publik dan perubahan aktual dalam strategi serta aktivitas perusahaan. Perspektif ini memungkinkan penelitian untuk menilai apakah implementasi ESG berfungsi sebagai mekanisme legitimasi reputasional atau telah berkembang menjadi bagian fundamental dari transformasi model bisnis [6].

2.3 Stakeholder Theory dan Penciptaan Nilai Berkelanjutan

Stakeholder Theory menempatkan perusahaan sebagai organisasi yang memiliki tanggung jawab terhadap berbagai kelompok yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh aktivitas perusahaan [7]. Perspektif ini memperluas orientasi perusahaan dari pendekatan yang berfokus pada kepentingan pemegang saham menuju penciptaan nilai bagi kelompok pemangku kepentingan yang lebih luas, termasuk investor, karyawan, pemerintah, konsumen, pemasok, masyarakat lokal, dan lingkungan sosial tempat perusahaan beroperasi.

Dalam konteks implementasi ESG, kepentingan berbagai pemangku kepentingan tidak selalu bersifat homogen. Investor dapat menuntut peningkatan profitabilitas dan stabilitas pengembalian investasi, sementara regulator menekankan kepatuhan terhadap standar lingkungan. Masyarakat berkepentingan terhadap pengurangan dampak negatif aktivitas industri, sedangkan konsumen semakin menuntut produk dan praktik bisnis yang lebih berkelanjutan. Perbedaan kepentingan tersebut menciptakan *trade-off* yang perlu dikelola melalui mekanisme tata kelola perusahaan yang efektif.

Berdasarkan perspektif tersebut, keberhasilan ESG tidak hanya ditentukan oleh kemampuan perusahaan mencapai indikator lingkungan tertentu, tetapi juga oleh kemampuannya menyeimbangkan kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam proses pengambilan keputusan strategis. Implementasi ESG dengan demikian dapat dipandang sebagai mekanisme untuk mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan sekaligus membangun legitimasi dan ketahanan bisnis jangka panjang [7].

2.4 Corporate Social Responsibility dan Etika Bisnis

Konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR) memberikan dasar normatif untuk memahami tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat. Carroll mengembangkan *Pyramid of Corporate Social Responsibility* yang membagi tanggung jawab perusahaan ke dalam empat dimensi, yaitu *economic responsibility*, *legal responsibility*, *ethical responsibility*, dan *philanthropic responsibility* [2]. Keempat dimensi tersebut menunjukkan bahwa tanggung jawab perusahaan tidak berhenti pada pencapaian profitabilitas dan kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga mencakup kewajiban untuk menjalankan aktivitas bisnis secara etis dan memberikan kontribusi positif kepada masyarakat.

Dalam konteks transformasi ESG, perspektif etika bisnis menjadi relevan ketika perusahaan menghadapi konflik antara kepentingan ekonomi dan komitmen keberlanjutan. Perusahaan dapat menghadapi dilema ketika strategi yang mendukung pertumbuhan dan profitabilitas jangka pendek memiliki konsekuensi yang tidak sepenuhnya sejalan dengan tujuan dekarbonisasi jangka panjang. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk mengevaluasi tidak hanya apakah suatu keputusan diperbolehkan secara hukum, tetapi juga apakah keputusan tersebut konsisten dengan tanggung jawab moral perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan [5].

Integrasi antara CSR, *Stakeholder Theory*, dan etika bisnis memungkinkan evaluasi ESG dilakukan secara lebih komprehensif. Transformasi ESG yang matang tidak hanya membutuhkan pencapaian kinerja ekonomi dan kepatuhan hukum, tetapi juga konsistensi antara komitmen keberlanjutan dan keputusan strategis perusahaan. Kerangka tersebut menjadi relevan dalam mengevaluasi potensi *ethical inconsistency* yang muncul ketika perusahaan mengkomunikasikan target dekarbonisasi tetapi secara bersamaan melakukan ekspansi pada aktivitas bisnis yang masih memiliki ketergantungan terhadap energi berbasis fosil. Dalam paper utama, persoalan tersebut juga menjadi salah satu isu sentral dalam evaluasi kematangan ESG perusahaan.

2.5 Resource-Based View dan Keunggulan Kompetitif Berbasis ESG

Resource-Based View (RBV) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat diperoleh ketika perusahaan memiliki sumber daya dan kapabilitas yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan [1]. Dalam konteks ESG, sumber daya strategis tidak hanya berupa aset fisik dan finansial, tetapi juga dapat mencakup kapabilitas organisasi dalam mengelola keberlanjutan, akses terhadap pembiayaan berbasis ESG, sertifikasi internasional, teknologi rendah karbon, serta kemampuan mengembangkan model ekonomi sirkular.

Kerangka VRIO dapat digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana sumber daya tersebut mampu memberikan keunggulan kompetitif. Sumber daya yang mendukung ESG dapat menciptakan nilai ketika membantu perusahaan meningkatkan efisiensi, mengurangi risiko, memperoleh akses terhadap pembiayaan yang lebih kompetitif, atau meningkatkan legitimasi di mata pemangku kepentingan. Namun, keberadaan sumber daya tersebut belum tentu menghasilkan keunggulan berkelanjutan apabila perusahaan tidak memiliki struktur organisasi dan kapabilitas yang memadai untuk mengintegrasikannya ke dalam strategi bisnis.

Dalam industri petrokimia, perspektif berbasis sumber daya juga perlu dikombinasikan dengan analisis rantai nilai. Keunggulan yang dimiliki pada satu bagian rantai nilai dapat kehilangan efektivitas apabila terdapat kerentanan struktural pada bagian lainnya. Sebagai contoh, kemampuan perusahaan mengembangkan teknologi keberlanjutan dan memperoleh pembiayaan berbasis ESG dapat menghadapi keterbatasan apabila aktivitas *inbound logistics* masih sangat bergantung pada bahan baku impor yang terekspos terhadap risiko geopolitik. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif berbasis ESG membutuhkan integrasi antara sumber daya internal dan ketahanan rantai nilai perusahaan.

2.6 Geopolitical Risk dan ESG Resilience

Risiko geopolitik merupakan faktor eksternal yang semakin relevan dalam menentukan keberlanjutan strategi perusahaan, terutama pada industri yang bergantung pada energi dan rantai pasok global. Konflik geopolitik, volatilitas harga energi, gangguan jalur perdagangan internasional, dan perubahan kebijakan antarnegara dapat memengaruhi biaya produksi, ketersediaan bahan baku, kontinuitas operasional, serta kapasitas investasi perusahaan.

Dalam konteks ESG, risiko geopolitik memiliki implikasi yang lebih luas karena tekanan terhadap kondisi finansial dan operasional dapat memengaruhi kemampuan perusahaan mempertahankan komitmen keberlanjutan. Perusahaan yang menunjukkan kinerja ESG yang kuat dalam kondisi pasar stabil belum tentu mampu

mempertahankan tingkat komitmen yang sama ketika menghadapi kenaikan harga energi atau gangguan rantai pasok. Oleh karena itu, ketahanan ESG (*ESG resilience*) dapat dipahami sebagai kemampuan perusahaan mempertahankan integritas dan kontinuitas strategi keberlanjutan ketika menghadapi tekanan eksternal.

Pendekatan *scenario planning* memberikan kerangka untuk mengevaluasi ketahanan tersebut melalui pengujian terhadap beberapa kondisi hipotetis yang memiliki implikasi strategis berbeda. Dalam konteks industri petrokimia, skenario *oil price shock* dapat memberikan tekanan terhadap biaya bahan baku dan profitabilitas, sementara *maritime supply disruption* dapat mengganggu kontinuitas pasokan bahan baku. Sementara itu, *demand destruction* akibat perlambatan ekonomi dapat menurunkan pendapatan sekaligus menghasilkan penurunan emisi yang bersifat mekanis akibat berkurangnya aktivitas produksi. Paper ini yang menjadi dasar penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga skenario tersebut menghasilkan tingkat ketahanan ESG yang berbeda, dengan *maritime supply disruption* sebagai skenario yang mengekspos kerentanan struktural terbesar akibat keterbatasan diversifikasi *feedstock*.

Dengan demikian, ketahanan ESG tidak hanya ditentukan oleh kemampuan perusahaan mencapai target lingkungan dalam kondisi bisnis normal, tetapi juga oleh kapasitas organisasi dalam mempertahankan komitmen tersebut ketika menghadapi tekanan finansial, operasional, dan geopolitik. Perspektif ini menghubungkan ESG dengan konsep *operational resilience* dan *risk management*, sehingga keberlanjutan dapat dipahami sebagai bagian integral dari kemampuan perusahaan mempertahankan penciptaan nilai dalam jangka panjang.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (*case study*) yang bertujuan untuk menganalisis secara mendalam transformasi Environmental, Social, and Governance (ESG) PT Chandra Asri Pacific Tbk dalam menghadapi volatilitas geopolitik energi. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari Laporan Tahunan PT Chandra Asri Pacific Tbk Tahun 2025, laporan lembaga internasional, serta berbagai literatur ilmiah yang relevan. Analisis dilakukan secara deskriptif menggunakan pendekatan *multi-framework* yang meliputi analisis PESTEL, Porter's Five Forces, VRIO, Value Chain, Legitimacy Theory, Stakeholder Theory, Carroll's Pyramid of Corporate Social Responsibility (CSR), Ethical Business Framework, serta *scenario planning* untuk mengevaluasi ketahanan strategi ESG perusahaan pada berbagai skenario geopolitik energi. Pendekatan studi kasus dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena yang kompleks dalam konteks nyata, sedangkan penggunaan berbagai kerangka analisis memungkinkan evaluasi yang lebih menyeluruh terhadap aspek strategis, etis, dan keberlanjutan Perusahaan [15 & 4].

4. Hasil dan Diskusi

4.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Chandra Asri Pacific Tbk telah melakukan transformasi ESG yang cukup signifikan sebagai respons terhadap meningkatnya tuntutan keberlanjutan dan dinamika industri petrokimia global. Berdasarkan Laporan Tahunan 2025, perusahaan berhasil menurunkan intensitas emisi gas rumah kaca (GHG Scope 1 dan Scope 2) sebesar 20,73% dibandingkan tahun dasar serta meningkatkan pemanfaatan energi terbarukan sebesar 117% dibandingkan tahun sebelumnya [3]. Selain itu, perusahaan memperoleh margin adjustment pada fasilitas Sustainability-Linked Loan (SLL) senilai US\$800 juta, yang menunjukkan bahwa pencapaian target ESG telah memberikan dampak terhadap biaya pendanaan perusahaan [8].

Hasil analisis lingkungan eksternal menggunakan kerangka PESTEL menunjukkan bahwa implementasi ESG perusahaan dipengaruhi oleh meningkatnya tekanan regulasi lingkungan, volatilitas harga energi global, perkembangan teknologi rendah karbon, serta meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap praktik bisnis berkelanjutan. Dari sisi ekonomi, perusahaan masih menghadapi tekanan akibat tingginya biaya bahan baku naphtha impor yang berdampak pada profitabilitas operasional. Di sisi lain, peluang pengembangan ekonomi sirkular melalui program CIRCLO® menjadi salah satu langkah strategis perusahaan dalam mendukung pengelolaan limbah plastik secara berkelanjutan [3].

Analisis Porter's Five Forces menunjukkan bahwa industri petrokimia memiliki tingkat persaingan yang tinggi dengan kekuatan tawar pemasok dan pembeli yang relatif besar. Sementara itu, hasil analisis VRIO memperlihatkan bahwa integrasi rantai nilai, kapasitas aset, sertifikasi ISCC, serta akses pembiayaan berbasis ESG

merupakan sumber daya strategis yang berpotensi menjadi keunggulan kompetitif perusahaan [1]. Namun demikian, hasil analisis Value Chain mengidentifikasi bahwa aktivitas *inbound logistics* masih menjadi titik paling rentan karena tingginya ketergantungan terhadap pasokan naphtha impor [20].

Evaluasi transformasi ESG secara lebih komprehensif, penelitian ini mengintegrasikan perspektif *Carroll's Pyramid of CSR*, *Stakeholder Theory*, dan *Business Ethics*. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa tingkat kematangan ESG perusahaan berbeda pada setiap dimensi. Aspek kepatuhan hukum menunjukkan tingkat kematangan yang relatif kuat, sedangkan dimensi etika dan keadilan pemangku kepentingan masih berada dalam tahap berkembang. Temuan tersebut dirangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1. Evaluasi Kematangan ESG PT Chandra Asri Pacific Tbk Berdasarkan Ethical Business Framework

Dimensi Etis	Landasan Teori	Evidensi	Penilaian Kematangan
<i>Economic Responsibility</i>	Carroll [2]	Pendapatan US\$7,02 miliar; profitabilitas operasional masih menghadapi tekanan	Moderat; kapasitas ekonomi kuat, tetapi profitabilitas masih dipengaruhi dinamika operasional
<i>Legal Responsibility</i>	Carroll [2]	Implementasi prinsip GCG, ISO 45001, ISO 14001, dan sertifikasi ISCC	Kuat; menunjukkan tingkat kepatuhan dan tata kelola yang relatif solid
<i>Ethical Responsibility</i>	De George [5]	Penurunan intensitas GHG 20,73%, peningkatan energi terbarukan, tetapi terdapat ekspansi bisnis terkait energi fosil	Berkembang; terdapat komitmen dekarbonisasi, tetapi masih ditemukan ketegangan strategis dengan ekspansi bisnis
<i>Philanthropic Responsibility</i>	Carroll [2]	CIRCLO®, program ekonomi sirkular, dan berbagai program sosial perusahaan	Aktif; terdapat inisiatif konkret, tetapi pengukuran dampak jangka panjang perlu diperkuat
<i>Stakeholder Justice</i>	Freeman [7]	Kemitraan strategis, penciptaan lapangan kerja, dan keterlibatan masyarakat	Berkembang; keterlibatan pemangku kepentingan meningkat, tetapi integrasinya dalam pengambilan keputusan strategis masih perlu diperkuat

Sumber: AnalisisPeneliti, 2026

Hasil pada Tabel 1 menunjukkan bahwa transformasi ESG perusahaan telah bergerak melampaui tanggung jawab ekonomi dan kepatuhan hukum menuju dimensi etis dan sosial yang lebih luas. Namun, tingkat kematangan tersebut belum sepenuhnya merata. Dimensi *legal responsibility* menunjukkan posisi yang relatif kuat, sementara *ethical responsibility* masih menghadapi ketegangan antara komitmen dekarbonisasi dan strategi ekspansi bisnis. Temuan ini mengindikasikan bahwa kematangan ESG tidak hanya ditentukan oleh keberadaan program keberlanjutan, tetapi juga oleh konsistensi antara target ESG dan keputusan strategis perusahaan [2], [5].

Selanjutnya, berdasarkan analisis skenario geopolitik, penelitian menemukan bahwa strategi ESG PT Chandra Asri Pacific Tbk memiliki tingkat ketahanan yang berbeda pada setiap skenario. Skenario *oil price shock* dan *demand destruction* masih dapat diantisipasi melalui pengelolaan keuangan dan penyesuaian strategi perusahaan. Sebaliknya, skenario *maritime supply disruption* merupakan ancaman yang lebih signifikan karena berpotensi mengganggu pasokan bahan baku utama dan kontinuitas operasional. Perbandingan ketahanan ESG pada ketiga skenario disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks Ketahanan ESG pada Tiga Skenario Geopolitik

Dimensi ESG	Skenario A: <i>Oil Price Shock</i>	Skenario B: <i>Maritime Supply Disruption</i>	Skenario C: <i>Demand Destruction</i>
Target GHG Reduction	Terancam akibat potensi pengurangan anggaran program hijau	Sangat terancam akibat gangguan operasional	Secara numerik dapat membaik, tetapi berpotensi mencerminkan penurunan

				produksi, bukan peningkatan efisiensi
SLL Achievement	Target	Risiko tidak tercapainya target dan potensi <i>margin penalty</i>	Risiko tinggi akibat gangguan terhadap aktivitas operasional inti	Terancam secara moderat
Investasi Terbarukan	Energi	Berpotensi ditunda akibat tekanan arus kas	Berpotensi dihentikan sementara untuk menjaga likuiditas	Relatif dapat dipertahankan karena tekanan biaya produksi menurun
CIRCLO® dan <i>Circular Economy</i>		Relatif tetap berjalan karena tidak sepenuhnya bergantung pada biaya minyak	Berpotensi terdampak oleh gangguan logistik	Berpotensi memperoleh momentum lebih besar
Kepatuhan ISCC		Tidak terdampak secara langsung	Berpotensi terdampak apabila terjadi perubahan sumber <i>feedstock</i>	Relatif tidak terdampak
Reputasi dan CDP Score		Berisiko apabila program ESG dikurangi	Risiko tinggi akibat disrupsi rantai pasok dan ketidakmampuan mempertahankan target	Risiko moderat
Keseluruhan Ketahanan		Moderat; terdapat perlindungan parsial melalui manajemen risiko	Rendah; terdapat kerentanan kritis pada diversifikasi pasokan	Moderat; dampak terutama bersifat tidak langsung

Sumber: AnalisisPeneliti, 2026

Berdasarkan analisis skenario geopolitik, penelitian menemukan bahwa strategi ESG PT Chandra Asri Pacific Tbk memiliki tingkat ketahanan yang berbeda pada setiap skenario. Skenario oil price shock dan demand destruction masih dapat diantisipasi melalui pengelolaan keuangan perusahaan, sedangkan skenario maritime supply disruption merupakan ancaman terbesar karena berpotensi mengganggu pasokan bahan baku utama dan menghambat keberlangsungan operasional perusahaan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa risiko geopolitik masih menjadi faktor utama yang memengaruhi keberlanjutan implementasi ESG perusahaan [14-13].

4.2 Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi ESG PT Chandra Asri Pacific Tbk lebih mengarah pada substantive transformation dibandingkan symbolic legitimacy. Hal tersebut terlihat dari adanya perubahan operasional yang nyata berupa penurunan intensitas emisi, peningkatan penggunaan energi terbarukan, implementasi pembiayaan berbasis ESG melalui Sustainability-Linked Loan, serta pengembangan ekonomi sirkular melalui program CIRCLO®. Temuan ini mendukung Legitimacy Theory yang menyatakan bahwa legitimasi perusahaan akan semakin kuat apabila organisasi melakukan perubahan nyata, bukan hanya meningkatkan intensitas pengungkapan informasi keberlanjutan [12-6].

Dari perspektif Stakeholder Theory, implementasi ESG yang dilakukan perusahaan juga menunjukkan adanya upaya untuk mengakomodasi kepentingan berbagai pemangku kepentingan, seperti investor, regulator, masyarakat, dan konsumen. Keberhasilan memperoleh pembiayaan Sustainability-Linked Loan memperlihatkan bahwa pencapaian target ESG tidak hanya meningkatkan legitimasi perusahaan, tetapi juga memberikan manfaat ekonomi melalui penurunan biaya modal. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan [8] yang menyatakan bahwa kinerja ESG yang baik cenderung berkorelasi positif dengan kinerja keuangan perusahaan.

Meskipun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya kontradiksi antara strategi ekspansi perusahaan dan komitmen dekarbonisasi yang diusung. Akuisisi bisnis energi berbasis bahan bakar fosil menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi dilema antara kebutuhan pertumbuhan bisnis dan target keberlanjutan. Berdasarkan perspektif Business Ethics, kondisi tersebut mencerminkan adanya inkonsistensi etis karena strategi ekspansi belum sepenuhnya sejalan dengan tujuan transisi menuju ekonomi rendah karbon [5]. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun roadmap transisi energi yang lebih jelas agar implementasi ESG tidak hanya dipandang sebagai strategi legitimasi, tetapi benar-benar menjadi fondasi model bisnis perusahaan.

Selain itu, hasil analisis skenario menunjukkan bahwa ketahanan ESG perusahaan masih dipengaruhi oleh tingginya ketergantungan terhadap naphtha impor sebagai bahan baku utama. Kondisi tersebut menyebabkan implementasi ESG rentan terhadap gangguan geopolitik, terutama apabila terjadi disrupsi rantai pasok global. Temuan ini memperkuat pentingnya diversifikasi sumber bahan baku, pengembangan teknologi *chemical recycling*, serta peningkatan transparansi pelaporan ESG sebagai strategi untuk meningkatkan resiliensi perusahaan dalam jangka panjang. Dengan demikian, keberhasilan implementasi ESG tidak hanya ditentukan oleh pencapaian indikator lingkungan, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan membangun model bisnis yang adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis dan risiko geopolitik [11-7].

5. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis transformasi Environmental, Social, and Governance (ESG) PT Chandra Asri Pacific Tbk dalam menghadapi tekanan keberlanjutan dan volatilitas geopolitik energi menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus dengan analisis multi-framework. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi ESG perusahaan telah mengarah pada transformasi yang bersifat substantif, ditandai dengan penurunan intensitas emisi gas rumah kaca (GHG), peningkatan pemanfaatan energi terbarukan, keberhasilan memperoleh pembiayaan berbasis Sustainability-Linked Loan (SLL), serta pengembangan program ekonomi sirkular melalui CIRCLO®. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penerapan ESG tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja lingkungan, tetapi juga memberikan nilai tambah bagi daya saing dan kinerja keuangan perusahaan. Meskipun demikian, hasil analisis juga menunjukkan bahwa ketahanan strategi ESG perusahaan masih menghadapi tantangan struktural, terutama tingginya ketergantungan terhadap naphtha impor yang menyebabkan perusahaan rentan terhadap gangguan geopolitik dan fluktuasi rantai pasok global. Selain itu, ekspansi bisnis pada sektor energi berbasis bahan bakar fosil masih menimbulkan kontradiksi dengan komitmen dekarbonisasi sehingga memerlukan penyesuaian strategi bisnis yang lebih konsisten dengan prinsip keberlanjutan dan etika bisnis. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa keberlanjutan dalam industri petrokimia merupakan tujuan yang dapat dicapai, namun memerlukan transformasi model bisnis yang lebih menyeluruh, bukan sekadar implementasi program ESG sebagai pemenuhan legitimasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat diversifikasi sumber bahan baku, meningkatkan transparansi pelaporan ESG, mengembangkan teknologi ekonomi sirkular, serta menyusun roadmap transisi energi yang lebih jelas agar mampu membangun ketahanan bisnis yang berkelanjutan di tengah dinamika geopolitik global.

Referensi

1. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
2. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
3. Chandra Asri Pacific. (2025). Laporan Tahunan 2025: From Transformational Growth to Enduring Strength. PT Chandra Asri Pacific Tbk.
4. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.).
5. De George, R. T. (2010). *Business Ethics* (7th ed.). Prentice Hall.
6. Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures: A theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282–311.
7. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
8. 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. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
9. International Energy Agency. (2023). *Chemicals: A Key Sector for Net Zero*. IEA Publications.
10. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
11. Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.
12. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
13. United Nations Conference on Trade and Development. (2024). *Review of Maritime Transport 2024*.
14. World Economic Forum. (2024). *The Global Risks Report 2024*.
15. Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.