

ABSTRAK

Badan usaha milik negara (BUMN) diposisikan sebagai penggerak utama dalam mendorong agenda keberlanjutan Indonesia, namun efektivitas implementasi Environmental, Social, and Governance (ESG) di dalamnya masih relatif kurang dikaji secara mendalam. Penelitian ini mengevaluasi implementasi kebijakan ESG Pertamina di PGN Saka Energi Indonesia sebagai anak perusahaan yang representatif dengan menggunakan *Compliance Theory* untuk melampaui penilaian berbasis rating dan menangkap dimensi perilaku dalam proses implementasi. Analisis mencakup kepatuhan pada tingkat permukaan yang tercermin dari pemenuhan kerangka regulasi nasional seperti POJK No. 51/2017 dan regulasi Kementerian BUMN, serta penilaian ESG internal melalui instrumen APQA milik Pertamina. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PGN Saka mencapai tingkat kepatuhan permukaan yang relatif tinggi, yang terutama didorong oleh keberadaan instrumen terstruktur, prosedur formal, dan sertifikasi eksternal. Namun, analisis lebih lanjut terhadap tipe-tipe kepatuhan mengungkap bahwa organisasi ini masih berada terutama pada tahap *habitual compliance* dan belum mencapai tingkat kematangan *normative compliance* yang diperlukan untuk implementasi ESG yang sepenuhnya efektif. Tingginya kepatuhan habitual difasilitasi oleh ekosistem instrumen yang padat, tetapi kepadatan yang sama justru membatasi kemajuan menuju komitmen normatif akibat tumpang tindih, fragmentasi, serta beban administratif yang muncul dari berbagai otoritas pengatur. Penelitian ini mengidentifikasi empat penyesuaian utama yang diperlukan untuk mendorong tercapainya *normative compliance*, yaitu penyesuaian jumlah dan tumpang tindih instrumen, penguatan sosialisasi yang dipimpin oleh pimpinan dan dibingkai secara eksplisit dalam kerangka ESG, penguatan motivasi berbasis pengakuan, serta perhatian terhadap faktor-faktor di luar kendali organisasi seperti visibilitas indikator dan stabilitas kepemimpinan. Temuan ini menegaskan bahwa meskipun terdapat kemajuan dalam implementasi ESG di lingkungan BUMN, pencapaian kematangan ESG jangka panjang tetap memerlukan tata kelola yang lebih koheren dan berorientasi pada nilai.

Kata kunci: *Implementasi ESG; compliance theory; normative compliance; habitual compliance; principal-agent; badan usaha milik negara; Pertamina; PGN Saka; Indonesia; tata kelola keberlanjutan*

ABSTRACT

State-owned enterprises (SOEs) have been positioned as key drivers in advancing Indonesia's sustainability agenda, yet the effectiveness of their Environmental, Social, and Governance (ESG) implementation remains underexamined. This research evaluates the implementation of Pertamina's ESG policies within PGN Saka Energi Indonesia as a representative subsidiary, employing Compliance Theory to move beyond ratings-based assessments and capture the behavioral dimensions of implementation. The analysis incorporates surface-level compliance, reflected in adherence to Indonesian regulatory frameworks such as POJK No. 51/2017 and Ministry of SOEs directives, as well as internal ESG scoring through Pertamina's APQA instrument. Findings show that PGN Saka achieves moderately high surface-level compliance, driven largely by the presence of structured instruments, formal procedures, and external certifications. However, a deeper assessment of compliance types reveals that the organization is situated predominantly at the habitual stage rather than the normative maturity expected for fully effective ESG implementation. High habitual compliance is enabled by a dense ecosystem of instruments, yet the same density constrains progression toward normative commitment due to overlap, fragmentation, and administrative burden across multiple authorities. The study identifies four key adjustments needed to advance normative compliance: calibrating the volume and overlap of instruments, ensuring leader-driven and ESG-framed socialization, strengthening recognition-based motivation, and addressing uncontrollable factors such as indicator visibility and leadership stability. These insights highlight both the progress and structural constraints of ESG implementation within SOEs, underscoring the need for more coherent, value-oriented governance to achieve sustainable and long-term ESG maturity.

Keywords: *ESG implementation; compliance theory; normative compliance; habitual compliance; principal-agent; state-owned enterprises; Pertamina; PGN Saka; Indonesia; sustainability governance*