

**INTEGRASI ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG)
PADA PERUSAHAAN COMMERCIAL REAL ESTATE UNTUK
MENGAKSES PEMBIAYAAN BERKELANJUTAN**

STUDI PADA NWP PROPERTY

TESIS



ADRIAN PRATAMA

2231011025

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL

UNIVERSITAS BAKRIE

JAKARTA

2025

**INTEGRASI ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG)
PADA PERUSAHAAN COMMERCIAL REAL ESTATE UNTUK
MENGAKSES PEMBIAYAAN BERKELANJUTAN**

STUDI PADA NWP PROPERTY

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar

Magister Manajemen



ADRIAN PRATAMA

2231011025

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL

UNIVERSITAS BAKRIE

JAKARTA

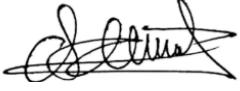
2025

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Adrian Pratama

NIM : 2231011025

Tanda Tangan : 

Tanggal : 15 Agustus 2025

HALAMAN PENGESAHAN PROPOSAL TESIS

Proposal Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Adrian Pratama

NIM : 2231011025

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Integrasi *Environmental, Social and Governance* (ESG) Pada
Perusahaan *Commercial Real Estate* Untuk Mengakses Pembiayaan
Berkelanjutan Studi Pada NWP Property

**Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian
persyaratan yang diperlukan untuk melanjutkan penyusunan Tesis tahap berikutnya di
Program Studi Magister Manajemen Universitas Bakrie**

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. M. Taufiq Amir, S.E., M.M., Ph.D

()

Penguji 1 : Ir. Gunardi Endro, Ph.D

()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 12 Juni 2025

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Adrian Pratama

NIM : 2231011025

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Integrasi *Environmental, Social and Governance* (ESG) Pada
Perusahaan *Commercial Real Estate* Untuk Mengakses Pembiayaan
Berkelanjutan Studi Pada NWP Property

**Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian
persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada
Program Studi Magister Manajemen - Universitas Bakrie**

DEWAN PENGUJI

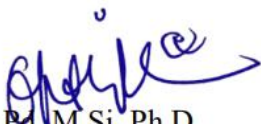
Pembimbing : Prof. M. Taufiq Amir, S.E., M.M., Ph.D

()

Penguji 1 : Ir. Gunardi Endro, Ph.D

()

Penguji 2 : Ovalia, S.Pd, M.Si, Ph.D



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 15 Agustus 2025

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan anugerah-Nya sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun sebagai bagian dari pemenuhan syarat akademis untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bakrie.

Penulis menyampaikan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada berbagai pihak yang telah memberikan dukungan, arahan, dan kesempatan selama proses penelitian ini, khususnya kepada:

1. Prof. M. Taufiq Amir, S.E., M.M., Ph. D, selaku dosen pembimbing, atas bimbingan, masukan, dan dedikasi dalam mendampingi penulis selama penyusunan tesis ini.
2. Ir. Gunardi Endro, Ph.D dan Ovalia Rukmana, Ph.D, selaku dosen penguji yang telah banyak memberikan arahan yang konstruktif untuk perbaikan tesis ini.
3. Kevin Kow, selaku Group CEO NWP Property, atas dukungan yang diberikan dalam pelaksanaan penelitian ini.
4. Alphonzus Widjaja, selaku CEO Retail & Hospitality NWP Property, atas partisipasi dan dukungannya yang sangat berharga bagi kelancaran penelitian ini.
5. Dhawal Doshi, selaku Head of Research & ESG NWP Property, atas keterbukaan dan dukungan yang tidak hanya terbatas pada proses penelitian ini, tetapi juga sejak awal perjalanan perkuliahan. Beliau telah menjadi sosok yang menginspirasi, memberikan motivasi, serta menularkan energi positif yang sangat berarti bagi penulis sepanjang proses studi.
6. Rekan-rekan NWP Property yang telah berkontribusi dan meluangkan waktu untuk berdiskusi serta memberikan informasi yang dibutuhkan, di antaranya: Rynto Mulyono, Dyah Kesumaningrum, dan Laksmana Hanif Nugroho serta ES team.
7. Naufal Rospriandana, selaku AVP Sustainable Finance CIMB Niaga, atas kontribusinya dalam mendukung pelaksanaan penelitian ini.
8. Lany Harijanti, selaku Regional Program Implementation Manager ASEAN di Global Reporting Initiative (GRI), atas partisipasi dan dukungan yang telah diberikan selama proses penelitian.
9. JCC Cijantung, atas doa, dukungan rohani, serta semangat komunitas yang telah menginspirasi dan menguatkan penulis sepanjang perjalanan akademik ini.
10. Rekan-rekan MM Bakrie Batch 20, atas kebersamaan, kolaborasi, dan semangat belajar yang saling menguatkan selama masa studi.

Penulis juga menyampaikan terima kasih yang tulus kepada orang tua tercinta, atas doa yang tiada henti, dukungan tanpa syarat, dan keteladanan hidup yang telah membentuk nilai dan semangat penulis hingga saat ini. Ucapan terima kasih yang mendalam juga penulis tujukan

kepada istri dan putri tercinta, Nita dan Faith, yang telah menjadi sumber kekuatan, penghiburan, dan semangat dalam setiap langkah perjalanan ini. Kehadiran dan cinta mereka menjadi bagian yang tak terpisahkan dari pencapaian ini.

Penulis berharap hasil penelitian ini tidak hanya menjadi pemenuhan kewajiban akademik, tetapi juga dapat memberikan kontribusi yang nyata bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan dunia praktisi. Lebih dari itu, penulis berharap karya ini dapat menjadi referensi yang bermakna dalam mendorong penguatan praktik keberlanjutan di sektor properti komersial, serta membuka ruang dialog dan kolaborasi lintas sektor menuju pembangunan yang lebih bertanggung jawab dan berkelanjutan.

Jakarta, 15 Agustus 2025

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Adrian Pratama
NIM : 2231011025
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Tesis : Studi Kasus

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Integrasi Environmental, Social and Governance (ESG) Pada Perusahaan Commercial Real Estate Untuk Mengakses Pembiayaan Berkelanjutan Studi Pada NWP Property

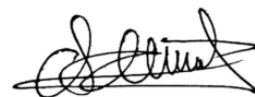
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pengkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 15 Agustus 2025

Yang menyatakan



(Adrian Pratama)

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis bagaimana integrasi *Environmental, Social, and Governance* (ESG) memperkuat akses pembiayaan berkelanjutan pada perusahaan *Commercial Real Estate* (CRE) melalui studi kasus NWP Property, pengembang pertama di Indonesia yang memperoleh *Sustainability-Linked Loan* (SLL) dari CIMB dan IFC. Pendekatan studi kasus kualitatif memadukan kerangka *Sustainability-Oriented Innovation* untuk menganalisa tahapan integrasi dan teori sinyal untuk menilai kredibilitasnya. Data berasal dari wawancara mendalam terhadap delapan narasumber dan dokumen. Hasil menunjukkan integrasi ESG NWP kuat pada tahap *operational optimization* dan mulai bergerak ke *organizational transformation*, sedangkan *systems building* belum tercapai. Fasilitas SLL berfungsi sebagai validasi pasar atas tata kelola data yang lebih terstruktur, menurunkan asimetri informasi dan membuka akses pembiayaan, namun kekuatan sinyal bergantung pada konsistensi pencapaian indikator kinerja utama dan target kinerja keberlanjutan lintas periode dan aset. Tantangan utama mencakup internalisasi budaya, keselarasan lintas fungsi, dan keseragaman tata kelola data. Implikasi manajerial meliputi penegasan tanggung jawab dan kewenangan keputusan di tingkat direksi untuk menetapkan prioritas dan mengawal pelaksanaan agenda keberlanjutan, penyeragaman tata kelola data dan prosedur dengan pemantauan melalui dasbor serta verifikasi pihak ketiga, pendisiplinan keputusan investasi melalui tahapan keputusan baku dan audit sesudah pelaksanaan, serta penanaman indikator dan target kinerja keberlanjutan ke dalam anggaran, insentif, dan koordinasi lintas fungsi.

Kata kunci: Integrasi ESG, *Sustainability-Oriented Innovation*, *Signaling Theory*, *Sustainable Linked Loan*, *Commercial Real Estate*.

ABSTRACT

This study analyzes how the integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) strengthens access to sustainable financing in Commercial Real Estate (CRE) companies through a case study of NWP Property, the first developer in Indonesia to obtain a Sustainability-Linked Loan (SLL) from CIMB and IFC. The qualitative case study approach combines the Sustainability-Oriented Innovation framework to analyze stages of integration and signaling theory to assess its credibility. Data were drawn from in-depth interviews with eight informants and documents. The findings show that ESG integration at NWP is strong at the operational optimization stage and is beginning to move toward organizational transformation, while systems building has not yet been achieved. The SLL serves as market validation of more structured data governance, reducing information asymmetry and opening access to financing; however, the strength of this signal depends on consistent achievement of key performance indicators and sustainability performance targets across periods and assets. The main challenges include internalizing a sustainability culture, achieving cross-functional alignment, and ensuring uniform data governance. The managerial implications include clarifying responsibility and decision-making authority at the board level to set priorities and oversee implementation of the sustainability agenda; standardizing data governance and procedures with dashboard-based monitoring and third-party verification; disciplining investment decisions through standardized decision stages and post-implementation audits; and embedding performance indicators and sustainability targets into budgeting, incentives, and cross-functional coordination.

Keywords: ESG Integration, Sustainability-Oriented Innovation, Signaling Theory, Sustainability-Linked Loan, Commercial Real Estate.

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	i
HALAMAN PENGESAHAN PROPOSAL TESIS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iii
UNGKAPAN TERIMA KASIH.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GRAFIK	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 <i>Environmental, Social and Governance (ESG)</i>	13
2.2 <i>Sustainability Oriented Innovation</i>	15
2.2.1 <i>Sustainability Oriented Innovation pada Commercial Real Estate</i>	17
2.3 <i>Signaling Theory</i>	19
2.3.1 <i>Signaling Theory dan Kaitannya dengan Sustainability</i>	20
2.4 <i>Sustainable Finance</i>	22
2.4.1 <i>Sustainable Finance pada Commercial Real Estate</i>	24
2.4.2 <i>Sustainability-Linked Loan</i>	26
2.5 Kerangka Konseptual.....	28
BAB III. METODE PENELITIAN	31
3.1 Jenis Penelitian.....	31
3.2 Pendekatan Penelitian	31
3.3 Fokus Penelitian	31
3.4 Ruang Lingkup Penelitian	32

3.5 Subjek dan Informan Penelitian.....	32
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.7 Protokol Wawancara	34
3.7.1 Daftar Pertanyaan Untuk Klaster Internal	35
3.7.2 Daftar Pertanyaan Untuk Klaster Eksternal	37
3.8 Jenis dan Sumber Data.....	38
3.9 Triangulasi	38
3.9 Proses Penelitian	40
4.0 Kerangka Desain Penelitian.....	41
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	43
4.1 Profil Perusahaan.....	43
4.2 Proses Integrasi ESG oleh NWP Property Berdasarkan Kerangka Analisis <i>Sustainability-Oriented Innovation</i>	46
4.2.1 Tahap Pertama: <i>Operational Optimization</i>	47
4.2.2 Tahap Kedua: <i>Operational Transformation</i>	54
4.2.3 Tahap Ketiga: <i>System Building</i>	62
4.3 Tantangan Integrasi ESG Pada NWP Property	71
4.4 Strategi Manajemen Dalam Membangun Sinyal ESG Sebagai Instrumen Kepercayaan dan Akses Pembiayaan Berkelanjutan	81
4.4.1 Identifikasi Bentuk Sinyal ESG yang Digunakan oleh NWP Property	86
4.4.2 Evaluasi Terhadap Strategi Sinyal ESG yang Digunakan oleh NWP Property	94
4.5 Upaya NWP Property dalam Memenuhi Target SLL dari CIMB dan IFC	106
4.5.1 <i>Sustainability-Linked Loan (SLL)</i> yang Disepakati antara NWP Property dengan CIMB dan IFC	107
4.5.2 Strategi Manajerial dalam Pemenuhan KPI dan SPT <i>Sustainability-Linked Loan (SLL)</i>	109
4.5.3 Strategi Pencapaian Sertifikasi EDGE dan <i>EDGE Advanced</i>	110
4.5.4 Strategi Pengurangan Emisi Gas Rumah Kaca (GRK) Absolut	111
4.5.5 Implikasi Strategis atas Pemenuhan SLL terhadap Model Bisnis NWP Property	114
4.6 Kritik dan Rekomendasi Terhadap Implementasi ESG NWP Property	115
BAB V. PENUTUP	118
5.1 Kesimpulan	118
5.2 Implikasi Manajerial	119

DAFTAR PUSTAKA	122
LAMPIRAN.....	126

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Statistik Perkembangan Dana Keberlanjutan Secara Global	2
Tabel 1. 2 Praktik ESG Pada Perusahaan Properti di Indonesia	5
Tabel 1. 3 Perusahaan Real Estate Komersial di Indonesia	6
Tabel 3. 1 Informan Penelitian.....	33
Tabel 3. 2 Daftar Pertanyaan Untuk Klaster Internal.....	36
Tabel 3. 3 Daftar Pertanyaan Untuk Klaster Eksternal	38
Tabel 4. 1 Analisa Tahapan Integrasi ESG Pada NWP Property Dalam Kerangka SOI.....	47
Tabel 4. 2 Timeline Proses Integrasi ESG NWP Property	70
Tabel 4. 3 Analisa Tantangan Integrasi ESG Pada NWP Properti Dalam Kerangka SOI.....	72
Tabel 4. 4 Komponen Organisasi Pendukung Sinyal ESG dan Reduksi Asimetri Informasi..	86
Tabel 4. 5 Sertifikasi EDGE Pada Mall Milik NWP Property	88
Tabel 4. 6 Evaluasi Strategi Sinyal ESG Pada NWP Property Dalam Kerangka <i>Signaling Theory</i>	95

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. 1 Survey CBRE “ <i>What are there three main drivers of your organization’s stated ESG Goals?</i> ”	2
Grafik 1. 2 <i>Global Sustainable Bond Issuance</i>	3
Grafik 1. 3 Kredit Perbankan Yang Diberikan Oleh KMBI IV Pada Kategori Kegiatan Usaha Berkelanjutan di Indonesia (Rupiah – Miliar)	4
Grafik 2. 1 Kerangka konseptual dalam penelitian.....	28
Grafik 3. 1 Logika Induktif dalam Penelitian Kualitatif.....	40
Grafik 3. 2 Kerangka Desain Penelitian	41
Grafik 4. 1 Jumlah Pusat Belanja Milik NWP Property Berdasarkan Kategori Tier.....	45
Grafik 4. 2 Struktur Organisasi NWP Property	45

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Rencana Lima Tahun ESG Pada NWP Property	89
Gambar 4. 2 Pengumuman Resmi Oleh IFC Atas Keberhasilan NWP Property Dalam Mendapatkan SLL.....	93
Gambar 4. 3 Pengumuman Resmi Oleh Bank CIMB Atas Keberhasilan NWP Property Dalam Mendapatkan SLL.....	93