E-ISSN: 3025-0994
Halaman 1784 -1799
Volume 4 Nomor 2 Tahun 2026

Mengkritisi Paradigma Konvensional *Corporate Governance*: Studi Kasus PT Paragon Technology And Innovation Dalam Mewujudkan Tata Kelola Yang Etis Dan Berkelanjutan

Muhammad Aqil Sirojuddin[1], Ahmad Hanif Setiawan[2], Rameyza Elya Ibnaty[3], Noor Imamah Jayanti Taufiqs[4], Geoffrey Cliff Hartono[5], Rifki Aditya Wicaksono[6], Rohmawati Kusumaningtias[7], Ambar Kusumaningsih[8]

[1,2,3,4,5,6,7,8] Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya, Jl. Ketintang N0. 2, Ketintang, Kec. Gayungan, Surabaya, Jawa Timur 60231, Kota Surabaya, Indonesia
e-mail: 24080694215@mhs.unesa.ac.id[1], 24080694033@mhs.unesa.ac.id[2], 24080694248@mhs.unesa.ac.id[3], 24080694143@mhs.unesa.ac.id[4], 24080694161@mhs.unesa.ac.id[5], 24080694060@mhs.unesa.ac.id[6,7,8]

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkritisi paradigma konvensional *corporate governance* yang didominasi oleh teori agensi, serta menganalisis bagaimana praktik tata kelola yang lebih etis dan berkelanjutan dapat diwujudkan melalui studi kasus PT Paragon Technology and Innovation. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif-analitis. Data dikumpulkan melalui studi dokumentasi terhadap laporan tahunan, laporan keberlanjutan, profil perusahaan, serta literatur terkait teori agensi, stakeholder theory, etika bisnis, dan konsep common good. Teknik analisis data dilakukan melalui analisis tematik yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa paradigma *corporate governance* berbasis teori agensi memiliki keterbatasan karena terlalu menekankan kepentingan pemegang saham dan mekanisme kontrol. Sebaliknya, praktik tata kelola yang diterapkan oleh PT Paragon Technology and Innovation menunjukkan pendekatan yang lebih humanistik melalui penerapan nilai etika, kepemimpinan berbasis nilai, tanggung jawab sosial perusahaan, serta komitmen terhadap keberlanjutan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa telah terjadi pergeseran paradigma *corporate governance* dari pendekatan yang berorientasi shareholder menuju pendekatan yang lebih inklusif, etis, dan berkelanjutan berbasis stakeholder dan prinsip ESG.

Kata Kunci: *Corporate Governance*, Teori Agensi, *Stakeholder Theory,* Etika Bisnis, Sustainability

Abstract

This study aims to critically examine the conventional corporate governance paradigm dominated by agency theory and to analyze how more ethical and sustainable governance

practices can be implemented through a case study of PT Paragon Technology and Innovation. The research employs a qualitative approach using a descriptive-analytical case study method. Data were collected through documentation studies of annual reports, sustainability reports, company profiles, and relevant literature on agency theory, stakeholder theory, business ethics, and the concept of the common good. Data analysis was conducted using thematic analysis, including data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings indicate that the agency theory–based corporate governance paradigm has limitations as it overly emphasizes shareholder interests and control mechanisms. In contrast, the governance practices implemented by PT Paragon Technology and Innovation reflect a more humanistic approach through the application of ethical values, value-based leadership, corporate social responsibility, and a commitment to sustainability. This study concludes that there has been a paradigm shift in corporate governance from a shareholder-oriented approach toward a more inclusive, ethical, and sustainable stakeholder-based governance model aligned with ESG principles.

Keywords: Corporate Governance, Agency Theory, Stakeholder Theory, Business Ethics, Sustainability.

LATAR BELAKANG

Corporate governance merupakan salah satu konsep penting dalam kajian manajemen modern yang berkaitan dengan bagaimana sebuah perusahaan diarahkan dan dikendalikan agar mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif, transparan, dan akuntabel (Dinda *et al.*, 2025). Tata kelola perusahaan tidak hanya mengatur hubungan antara pemegang saham dan manajemen, tetapi juga mencakup mekanisme yang memastikan bahwa perusahaan dijalankan secara bertanggung jawab. Dalam konteks ekonomi global yang semakin kompleks, *corporate governance* menjadi fondasi penting bagi keberlangsungan perusahaan karena mampu menciptakan sistem pengelolaan organisasi yang stabil, terpercaya, serta mampu menjaga kepentingan berbagai pihak yang terlibat dalam aktivitas bisnis (Kautsar *et al.*, 2024).

Pentingnya *corporate governance* semakin meningkat seiring dengan berkembangnya skala dan kompleksitas organisasi bisnis modern. Perusahaan tidak lagi beroperasi dalam ruang yang terbatas, melainkan berada dalam jaringan hubungan yang melibatkan berbagai pihak seperti investor, karyawan, konsumen, pemasok, pemerintah, dan masyarakat luas (Trisnaningsih, 2024). Dalam situasi tersebut, tata kelola perusahaan berfungsi sebagai kerangka yang mengatur hubungan antara berbagai pemangku kepentingan tersebut sehingga perusahaan dapat menjalankan aktivitasnya secara tertib, transparan, serta sesuai dengan prinsip akuntabilitas (Anifowose, 2025). Dengan kata lain, *corporate governance* menjadi instrumen yang membantu perusahaan menjaga legitimasi sosial dan kepercayaan publik.

Secara konseptual, pembahasan mengenai *corporate governance* dalam literatur manajemen banyak dipengaruhi oleh teori agensi. Teori ini memandang perusahaan sebagai sebuah kontrak antara pemilik modal atau pemegang saham sebagai *principal* dan manajer

sebagai *agent* yang menjalankan operasional perusahaan (Buchetti *et al.*, 2025). Dalam kerangka ini, pemilik modal mempercayakan pengelolaan perusahaan kepada manajer dengan harapan bahwa manajer akan bertindak sesuai dengan kepentingan pemilik. Namun, karena kedua pihak memiliki kepentingan yang tidak selalu sejalan, potensi konflik kepentingan menjadi isu utama yang perlu diatasi melalui berbagai mekanisme tata Kelola (Dwi & Sofalina, 2025).

Teori agensi menekankan bahwa konflik antara pemilik dan manajer dapat menimbulkan berbagai masalah dalam pengelolaan perusahaan, seperti perilaku oportunistik, penyalahgunaan wewenang, maupun pengambilan keputusan yang tidak selaras dengan kepentingan pemegang saham (Al-faryan, 2024). Oleh karena itu, berbagai mekanisme pengawasan dikembangkan untuk mengurangi potensi konflik tersebut. Mekanisme tersebut antara lain berupa keberadaan dewan komisaris independen, pembentukan komite audit, penerapan sistem insentif berbasis kinerja, serta transparansi laporan keuangan. Melalui mekanisme tersebut diharapkan manajemen dapat diarahkan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan pemegang saham.

Pendekatan ini kemudian menjadi dasar bagi banyak praktik *corporate governance* di berbagai negara. Dalam banyak model tata kelola perusahaan, tujuan utama organisasi sering kali dihubungkan dengan upaya memaksimalkan nilai perusahaan bagi pemegang saham. Perspektif ini menempatkan shareholder sebagai pihak yang memiliki posisi paling dominan dalam menentukan arah perusahaan (Yavuz *et al.*, 2024). Akibatnya, keberhasilan perusahaan sering kali diukur terutama melalui indikator kinerja finansial seperti profitabilitas, nilai pasar perusahaan, maupun tingkat pengembalian investasi.

Meskipun paradigma tersebut memberikan kontribusi penting dalam pengembangan sistem pengawasan perusahaan, berbagai kritik mulai muncul terhadap pendekatan yang terlalu berorientasi pada kepentingan pemegang saham (Aguilera & Castillo, 2025). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa fokus yang berlebihan pada peningkatan nilai pemegang saham dapat mendorong perusahaan untuk mengejar keuntungan jangka pendek tanpa mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap masyarakat maupun lingkungan (Khatri *et al.*, 2025). Situasi ini berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan seperti praktik bisnis yang tidak etis, eksploitasi sumber daya manusia, serta kerusakan lingkungan akibat aktivitas industri.

Kritik terhadap paradigma tersebut juga muncul dari kalangan akademisi yang menyoroti asumsi dasar teori agensi mengenai perilaku manusia dalam organisasi. Dalam pandangan teori agensi, individu sering diasumsikan memiliki kecenderungan oportunistik serta lebih mengutamakan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan organisasi. Asumsi ini kemudian melahirkan sistem tata kelola yang menekankan kontrol dan pengawasan yang ketat terhadap perilaku manajer (Sulemana *et al.*, 2025). Namun, pendekatan tersebut dinilai terlalu menyederhanakan kompleksitas perilaku manusia dalam organisasi yang sebenarnya juga dipengaruhi oleh nilai moral, komitmen sosial, serta motivasi intrinsik.

Dalam konteks kritik tersebut, Ghoshal memperkenalkan konsep *gloomy vision* yang menjelaskan bagaimana teori-teori manajemen tertentu membangun pandangan pesimis terhadap manusia. Menurut Ghoshal, teori yang mengasumsikan bahwa manusia bersifat

oportunistik dan hanya termotivasi oleh kepentingan pribadi berpotensi memengaruhi praktik manajemen secara nyata (Awa *et al.*, 2024). Ketika organisasi dibangun berdasarkan asumsi ketidakpercayaan terhadap manusia, maka sistem yang tercipta cenderung menekankan kontrol yang berlebihan serta mengabaikan dimensi etika dan nilai dalam kehidupan organisasi (Abudu & Salman, 2025).

Kritik terhadap paradigma tersebut juga berkaitan dengan berkembangnya kajian etika bisnis yang menekankan pentingnya dimensi moral dalam aktivitas ekonomi. Zimmerli menegaskan bahwa perusahaan tidak dapat dipahami hanya sebagai institusi ekonomi yang bertujuan menghasilkan keuntungan, tetapi juga sebagai institusi sosial yang memiliki tanggung jawab terhadap masyarakat (Dinda *et al.*, 2025). Dalam perspektif etika bisnis, keputusan organisasi tidak hanya dinilai berdasarkan efisiensi ekonomi, tetapi juga berdasarkan dampak moral dan sosial yang ditimbulkannya.

Pandangan tersebut kemudian mendorong munculnya pendekatan alternatif dalam memahami *corporate governance*, salah satunya adalah stakeholder theory. Teori ini menekankan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab terhadap berbagai pihak yang berkepentingan terhadap aktivitas perusahaan. Pihak-pihak tersebut meliputi karyawan, konsumen, pemasok, masyarakat, pemerintah, serta lingkungan sekitar. Dalam pendekatan ini, keberhasilan perusahaan tidak hanya diukur dari keuntungan ekonomi, tetapi juga dari kemampuannya menciptakan nilai bagi berbagai pemangku kepentingan.

Sejalan dengan perkembangan tersebut, muncul pula konsep *common good of the firm* yang diperkenalkan oleh Sison. Konsep ini memandang perusahaan sebagai komunitas manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam perspektif ini, perusahaan tidak hanya dipahami sebagai mekanisme ekonomi untuk menghasilkan keuntungan, tetapi juga sebagai ruang sosial yang memungkinkan individu berkontribusi, berkembang, serta menciptakan nilai bersama bagi masyarakat (Kautsar *et al.*, 2024). Dengan demikian, perusahaan dipandang sebagai organisasi yang memiliki dimensi sosial dan moral yang tidak dapat dipisahkan dari aktivitas ekonominya.

Pendekatan yang menekankan dimensi sosial dan moral perusahaan semakin relevan dalam konteks perkembangan ekonomi global yang menuntut praktik bisnis yang lebih bertanggung jawab. Isu keberlanjutan, tanggung jawab sosial perusahaan, serta etika bisnis menjadi perhatian penting dalam praktik manajemen kontemporer (Trisnaningsih, 2024). Banyak perusahaan mulai menyadari bahwa keberhasilan jangka panjang tidak hanya ditentukan oleh kinerja finansial, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan menjaga hubungan yang baik dengan masyarakat dan lingkungan sekitarnya.

Dalam konteks tersebut, berbagai perusahaan mulai mengembangkan model tata kelola yang tidak hanya berfokus pada efisiensi ekonomi, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai etika dan tanggung jawab sosial dalam praktik bisnis. Perusahaan berupaya membangun budaya organisasi yang menekankan integritas, kepercayaan, serta kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan (Anifowose, 2025). Budaya organisasi yang kuat sering kali menjadi faktor penting dalam membentuk praktik tata kelola perusahaan yang lebih humanistik dan berorientasi pada keberlanjutan.

Kementerian Perindustrian mencatat bahwa nilai pasar kosmetik nasional mencapai USD 9,2 miliar pada tahun 2024, sementara jumlah pelaku usaha kosmetik di Indonesia

hingga Oktober 2025 telah mencapai sekitar 1.500 perusahaan. Struktur industri ini juga didominasi oleh industri kecil dan menengah, yang menunjukkan bahwa persaingan berlangsung secara luas, dinamis, dan semakin padat (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2025). Di tengah kondisi tersebut, PT Paragon menonjol bukan hanya sebagai salah satu pemain utama dalam industri kosmetik nasional, tetapi juga sebagai entitas yang dikenal memiliki budaya organisasi yang kuat dan berbasis nilai. Paragon secara eksplisit menyatakan tujuannya sebagai upaya menciptakan *greater good for society through innovation* (ParagonCorp, n.d.-a), sementara Wardah sebagai salah satu merek utamanya juga diposisikan sebagai "brand pilihan nomor 1 wanita Indonesia" (Wardah, 2021).

Dengan demikian, PT Paragon dapat dipahami sebagai studi kasus yang menunjukkan bahwa nilai moral, spiritual, dan sosial dapat diintegrasikan ke dalam praktik organisasi secara nyata, bukan sekadar dinyatakan secara normatif. Praktik-praktik yang dijalankan perusahaan tersebut memperlihatkan bahwa nilai tidak berhenti pada level simbolik, tetapi diterjemahkan ke dalam aktivitas bisnis sehari-hari dan orientasi kelembagaan yang lebih luas. Hal ini tampak dari penekanan perusahaan pada budaya inovasi yang diarahkan untuk menghasilkan kebermanfaatan sosial, serta komitmennya terhadap berbagai program sosial dan pendidikan sebagai bagian dari tanggung jawab korporasi (ParagonCorp, n.d.-b). Melalui pendekatan tersebut, perusahaan tidak hanya berupaya mencapai keberhasilan ekonomi, tetapi juga berusaha menciptakan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan sosial di sekitarnya. Dengan kata lain, model Paragon memperlihatkan bahwa etika dan nilai keberlanjutan dapat berfungsi bukan hanya sebagai aturan formal, melainkan sebagai driver utama bagi pertumbuhan, daya saing, dan legitimasi perusahaan.

Praktik-praktik yang dilakukan oleh perusahaan tersebut menunjukkan adanya upaya untuk mengintegrasikan nilai-nilai moral, spiritual, dan sosial ke dalam aktivitas bisnis sehari-hari. Proses tersebut dapat dipahami sebagai bentuk interpretasi nilai-nilai agama dan sosial ke dalam praktik organisasi yang konkret (Kautsar *et al.*, 2024). Melalui pendekatan tersebut, perusahaan tidak hanya berupaya mencapai keberhasilan ekonomi, tetapi juga berusaha menciptakan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkritisi paradigma konvensional *corporate governance* yang didominasi oleh teori agensi, khususnya melalui perspektif kritik *gloomy vision*. Penelitian ini juga menganalisis bagaimana praktik tata kelola yang diterapkan oleh PT Paragon Technology and Innovation dapat mencerminkan pendekatan yang lebih etis dan berorientasi pada *common good*. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kemungkinan pengembangan model *corporate governance* yang lebih humanistik, inklusif, serta berkelanjutan.

KAJIAN TEORI

Teori Agensi Dan Pengawasan Internal

Teori agensi tetap menjadi landasan utama dalam memahami konflik kepentingan antara pemilik (*principal*) dan pengelola (*agent*). Al-faryan (2024) menjelaskan bahwa mekanisme *corporate governance* dirancang untuk memitigasi perilaku koruptif dan

oportunistik melalui pendekatan literatur yang integratif. Dalam konteks ini, kinerja audit internal memegang peran krusial sebagai mediator dalam menciptakan nilai bagi pemegang saham, yang memastikan bahwa manajemen tetap berjalan di atas jalur transparansi (Abudu & Salman, 2025).

Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*) Dan CSR

Sebagai kritik terhadap fokus tunggal pada pemegang saham, *stakeholder theory* menekankan pentingnya tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*). Awa et al. (2024) menegaskan bahwa perusahaan memiliki kewajiban moral terhadap seluruh pemangku kepentingan untuk menciptakan nilai yang lebih luas. Hal ini sejalan dengan pandangan Sulemana et al. (2025) yang menyatakan bahwa tekanan dari pemangku kepentingan menjadi pendorong utama bagi perusahaan di pasar negara berkembang untuk melakukan pengungkapan keberlanjutan yang lebih transparan.

Integrasi Etika Bisnis Dan Kepemimpinan Etis

Tata kelola yang baik tidak dapat dipisahkan dari dimensi moral dan etika. Dinda et al. (2025) menunjukkan bahwa di Indonesia, interaksi antara kepemimpinan etis dan *corporate governance* secara signifikan memengaruhi kinerja perusahaan. Lebih lanjut, Dwi & Sofalina (2025) menekankan bahwa di lingkungan bisnis modern, integrasi antara manajemen risiko dan etika bisnis adalah kebutuhan mutlak untuk menjaga stabilitas organisasi. Trisnaningsih (2024) juga memperkuat argumen ini dengan menyatakan bahwa penerapan etika bisnis yang konsisten berbanding lurus dengan peningkatan kinerja keuangan perusahaan.

Tren ESG (*Environmental, Social, and Governance*) Dan Keberlanjutan

Paradigma tata kelola saat ini bergeser menuju pengungkapan non-finansial yang lebih kuat, atau yang dikenal dengan ESG. Buchetti et al. (2025) mencatat adanya tren global di mana riset *corporate governance* kini lebih banyak mengeksplorasi arah masa depan yang berfokus pada dampak lingkungan dan sosial. Mekanisme seperti komite keberlanjutan dan keterlibatan pemangku kepentingan menjadi indikator kualitas pengungkapan yang lebih baik (Khatri et al., 2025). Hal ini didukung oleh Yavuz et al. (2024) yang menyoroti perbedaan dampak tata kelola terhadap pengungkapan keberlanjutan antara sektor finansial dan non-finansial.

Transformasi Kerangka Tata Kelola Masa Depan

Dinamika global menuntut pembaruan pada kerangka kerja tata kelola yang ada. Aguilera & Castillo (2025) menyarankan perlunya kerangka kerja yang diperbarui untuk menghadapi disrupsi masa depan. Salah satu faktor penting dalam transformasi ini adalah struktur kepemilikan yang mampu memoderasi dampak tata kelola terhadap pengungkapan aspek lingkungan dan sosial (Anifowose, 2025), serta eksplorasi praktik ESG melalui lensa teori agensi dan pemangku kepentingan secara simultan (Kautsar et al., 2024).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif-analitis. Pemilihan metode kualitatif didasari oleh kebutuhan untuk memahami secara mendalam (*in-depth understanding*) mengenai fenomena tata kelola perusahaan yang kompleks, yang tidak hanya melibatkan angka-angka finansial, tetapi juga nilai-nilai, budaya

organisasi, dan interaksi sosial (Creswell & Poth, 2018). Strategi studi kasus digunakan untuk mengeksplorasi praktik *corporate governance* pada PT Paragon Technology and Innovation. Pendekatan ini dipilih karena peneliti ingin menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" sebuah perusahaan dapat mengintegrasikan nilai etika dan *common good* di tengah dominasi paradigma teori agensi yang konvensional (Yin, 2018). Fokus utama studi ini adalah keunikan model tata kelola Paragon yang berbasis nilai (*value-based leadership*).

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui dua sumber utama:

1. Data Sekunder (Studi Dokumentasi)
   Meliputi analisis terhadap laporan tahunan (*annual report*), laporan keberlanjutan (*sustainability report*), dokumen profil perusahaan, kode etik karyawan, serta publikasi resmi terkait program CSR dan pengembangan SDM PT Paragon Technology and Innovation.
2. Studi Literatur
   Melakukan telaah kritis terhadap literatur terkait teori agensi, *gloomy vision* dari Ghoshal, *stakeholder theory*, dan konsep *common good* untuk membangun kerangka kritik terhadap paradigma konvensional.

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci (*human instrument*). Peneliti melakukan interpretasi terhadap data yang ditemukan, menghubungkan fakta di lapangan dengan teori-teori manajemen yang ada, serta melakukan kritik dialektis terhadap praktik tata kelola yang bersifat mekanistik menuju yang lebih humanistik. Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Reduksi Data: Menyederhanakan dan mengorganisir data dari laporan perusahaan yang relevan dengan prinsip tata kelola dan etika bisnis.
2. Penyajian Data: Memetakan praktik-praktik PT Paragon ke dalam pilar-pilar *corporate governance* yang etis.
3. Penarikan Kesimpulan (Verifikasi): Membandingkan temuan lapangan dengan kritik *gloomy vision* untuk merumuskan model tata kelola alternatif yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perkembangan lingkungan bisnis global yang semakin dinamis, kompleks, dan terhubung telah memaksa perusahaan untuk meninjau ulang fundamental tata kelola mereka (Alternatif, 2024) PT Paragon Technology and Innovation (Paragon), sebagai produsen kosmetik halal terbesar di Indonesia yang telah beroperasi sejak 1985, menghadapi tantangan untuk tidak hanya unggul dalam inovasi produk tetapi juga dalam membangun kepercayaan publik melalui tata kelola yang bertanggung jawab (Nabila & Idzatulloh, 2025). Paradigma lama yang hanya berorientasi pada pemegang saham (*shareholder primacy*) dianggap semakin usang karena mengabaikan dampak sosial dan lingkungan dari operasional perusahaan. Sebaliknya, muncul kesadaran bahwa keberlanjutan jangka panjang perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuannya mengelola hubungan dengan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*), termasuk karyawan, masyarakat, pemerintah, dan lingkungan. Pergeseran paradigma inilah yang menjadi latar belakang pentingnya mengkaji praktik tata kelola Paragon.

Studi kasus Paragon menawarkan perspektif yang kaya karena perusahaan ini tidak hanya berhasil secara komersial dengan merek-merek seperti Wardah, Make Over, Emina, dan Kahf, tetapi juga konsisten membangun reputasi sebagai entitas yang peduli terhadap nilai-nilai sosial dan keberlanjutan (Nabila & Idzatulloh, 2025). Keberhasilan ini tidak lepas dari peran strategis *corporate communication* yang mengintegrasikan komunikasi internal, eksternal, dan digital untuk menyampaikan nilai-nilai perusahaan secara konsisten. Dalam konteks teori *corporate governance*, Paragon menunjukkan bahwa praktik tata kelola yang baik tidak hanya bersifat prosedural dan kepatuhan (*compliance*), tetapi juga bersifat substantif dan berbasis nilai (*values-based*). Hal ini sejalan dengan kritik (Alternatif, 2024) terhadap model tata kelola konvensional yang terlalu mengedepankan rasionalitas ekonomi sempit, serta mengabaikan faktor-faktor budaya, politik, dan ideologi yang membentuk perilaku organisasi.

Lebih lanjut, era Society 5.0 dan Revolusi Industri 4.0 telah membawa perubahan fundamental dalam cara perusahaan mengelola sumber daya manusia dan berinteraksi dengan publik (Jamilah, n.d.). Paragon merespon tantangan ini dengan mentransformasikan proses bisnis secara digital, mengubah struktur organisasi menjadi lintas fungsi, dan memperkuat riset pasar. Dalam konteks ini, tata kelola perusahaan tidak lagi dapat dipisahkan dari strategi pengembangan SDM yang adaptif dan berkelanjutan. (Jamilah, n.d.) menekankan bahwa Paragon percaya pada prinsip bahwa setiap tindakan kecil yang membawa perubahan positif adalah sebuah inovasi. Filosofi ini mencerminkan pendekatan tata kelola yang inkremental dan partisipatif, di mana seluruh lapisan organisasi dilibatkan dalam proses perbaikan berkelanjutan.

Selain itu, dimensi internasional dari tanggung jawab sosial Paragon juga patut mendapat sorotan. Program bantuan kemanusiaan untuk Palestina senilai Rp 5 Miliar yang mencakup bantuan logistik, obat-obatan, dan *hygiene kit* merek Wardah, Kahf, serta Bio def menunjukkan bahwa kepedulian perusahaan tidak terbatas pada batas-batas negara (Alifah et al., 2024). Tindakan ini adalah manifestasi nyata dari penerapan prinsip tata kelola global yang mengakui bahwa perusahaan memiliki peran dalam isu-isu kemanusiaan internasional. Dengan demikian, praktik tata kelola Paragon melampaui sekadar pemenuhan regulasi lokal dan memasuki ranah tanggung jawab moral sebagai warga korporasi dunia. Hal ini memperkuat argumen bahwa tata kelola perusahaan modern harus bersifat inklusif, responsif, dan berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan universal.

Secara keseluruhan, pendahuluan ini menegaskan bahwa Paragon adalah laboratorium hidup yang relevan untuk menguji dan mengkritisi berbagai teori *corporate governance*. Melalui pendekatan holistik yang menggabungkan inovasi produk, komunikasi strategis, pengembangan SDM, dan CSR internasional, Paragon menunjukkan bahwa tata kelola yang efektif adalah tata kelola yang mampu menyeimbangkan kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Pembahasan selanjutnya akan mengupas secara mendalam bagaimana Paragon berinteraksi dengan tiga kerangka teoritis utama: *Agency Theory*, *Stakeholder Theory*, serta integrasi etika bisnis dan kepemimpinan etis dalam kerangka ESG.

Agency Theory yang diperkenalkan oleh Jensen dan Meckling (1976) telah menjadi fondasi penting dalam literatur *corporate governance* selama beberapa dekade (Novianto &

Firdaus, 2024). Teori ini berfokus pada hubungan kontraktual antara *principal* (pemilik/pemegang saham) dan *agent* (manajer), dengan asumsi bahwa kedua belah pihak adalah individu rasional yang bertujuan memaksimalkan utilitasnya masing-masing. Asumsi dasar ini memunculkan potensi konflik kepentingan, di mana manajer sebagai *agent* mungkin bertindak oportunistik demi kepentingan pribadi, seperti mengejar bonus, fasilitas mewah, atau menghindari risiko yang sebenarnya menguntungkan *principal*. Untuk mengatasi hal ini, *agency theory* menekankan perlunya mekanisme pengawasan (*monitoring*) yang ketat, kontrak berbasis insentif, serta biaya keagenan (*agency cost*) yang timbul dari upaya penyelarasan kepentingan tersebut. Namun, kritik utama terhadap teori ini, sebagaimana diangkat oleh Novianto & Firdaus (2024) dan Donaldson & Davis (1991), adalah bahwa teori ini mengabaikan kompleksitas psikologis dan sosiologis perilaku manusia, serta terlalu menyederhanakan realitas kehidupan organisasi.

Ketika mengamati praktik tata kelola di PT Paragon Technology and Innovation, ditemukan bukti-bukti yang secara implisit mengkritisi asumsi dasar *agency theory*. Penelitian oleh Sulistiawati dkk. (2025) mengungkapkan bahwa Paragon membangun komunikasi internal yang berbasis pada nilai-nilai inti perusahaan, seperti keimanan, kepedulian, kerendahan hati, ketangguhan, dan inovasi. Nilai-nilai ini tidak sekadar slogan, tetapi diinternalisasi melalui berbagai program *engagement* karyawan, pelatihan kepemimpinan, penghargaan prestasi, serta budaya transparansi dua arah antara manajemen dan karyawan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa Paragon lebih mengandalkan pembentukan budaya organisasi yang etis dan kolaboratif, ketimbang hanya mengandalkan mekanisme kontrol eksternal yang kaku. Dengan kata lain, loyalitas dan kinerja karyawan (*Paragonians*) tidak didorong semata-mata oleh rasa takut akan pengawasan atau keinginan akan insentif finansial, tetapi oleh rasa memiliki (*sense of belonging*) dan keselarasan nilai (*value congruence*).

Lebih lanjut, studi tentang pengembangan sumber daya manusia di Paragon (Siti Jamilah, 2023) memperkuat argumen ini. Paragon menghadapi tantangan era Society 5.0, di mana perkembangan teknologi digital dan kecerdasan buatan berpotensi menggantikan peran manusia. Namun, alih-alih hanya berfokus pada kontrol, Paragon justru memberdayakan karyawannya melalui tiga strategi utama: transformasi digital seluruh proses bisnis, perubahan struktur organisasi menjadi lintas fungsi, dan penguatan riset pasar hingga pengembangan formulasi produk. Pendekatan ini mengakui bahwa karyawan adalah aset strategis yang perlu dikembangkan, bukan sekadar "agen" yang perlu diawasi. Prinsip "Setiap tindakan kecil yang membawa perubahan ke arah yang lebih baik adalah sebuah inovasi" (Siti Jamilah, 2023) menciptakan iklim psikologis yang aman bagi karyawan untuk berinisiatif, yang bertentangan dengan asumsi oportunistik dalam *agency theory*.

Selain itu, Paragon juga menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan melalui program-program yang bersifat spiritual dan sosial, seperti pemberangkatan umrah bagi karyawan yang berprestasi. Program seperti ini tidak dapat dijelaskan secara memadai oleh logika *agency theory* yang semata-mata berfokus pada biaya dan manfaat finansial. Tindakan ini mencerminkan filosofi bahwa perusahaan adalah sebuah komunitas (*Gemeinschaft*) yang memiliki ikatan moral dan emosional, bukan sekadar kumpulan kontrak (*Gesellschaft*) yang rasional dan impersonal. Hal ini sejalan dengan kritik Novianto & Firdaus

(2024) bahwa tata kelola perusahaan tidak hanya dikondisikan oleh logika ekonomi, tetapi juga oleh faktor budaya, ideologi, dan konvensi sosial.

Dengan demikian, praktik tata kelola Paragon menunjukkan keterbatasan nyata dari *agency theory* dalam menjelaskan dinamika organisasi modern. Paragon membuktikan bahwa konflik kepentingan antara manajemen dan pemilik dapat diminimalkan secara intrinsik melalui internalisasi nilai-nilai bersama, kepemimpinan yang etis, dan pembangunan budaya organisasi yang sehat. Pendekatan ini bahkan lebih efisien dalam jangka panjang karena mengurangi kebutuhan akan mekanisme pengawasan yang mahal dan birokratis. Oleh karena itu, *agency theory* perlu dilengkapi dengan perspektif lain, seperti *stewardship theory* yang mengasumsikan bahwa manajer cenderung bertindak sebagai penjaga (*steward*) yang bertanggung jawab demi kepentingan organisasi secara luas, sebuah asumsi yang lebih sesuai dengan realitas di Paragon.

Berbeda dengan *agency theory* yang sempit, *Stakeholder Theory* yang dipopulerkan oleh R. Edward Freeman menawarkan kerangka yang lebih luas dan inklusif. Teori ini menyatakan bahwa perusahaan tidak memiliki tanggung jawab tunggal kepada pemegang saham, tetapi kepada seluruh pihak yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi (*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*) (Novianto & Firdaus, 2024). Novianto & Firdaus (2024) menjelaskan bahwa *stakeholder theory* berkembang dari premis bahwa perusahaan adalah organ yang berhubungan dengan pihak-pihak berkepentingan, baik di dalam maupun di luar perusahaan, termasuk karyawan, pelanggan, kreditur, pemasok, pemerintah, masyarakat sekitar, bahkan lingkungan alam. Dalam pandangan ini, tujuan utama perusahaan bukanlah memaksimalkan kekayaan pemegang saham, melainkan menciptakan kesejahteraan yang seimbang bagi seluruh *stakeholder* demi menjamin keberlanjutan (*sustainability*) bisnis itu sendiri.

PT Paragon Technology and Innovation merupakan studi kasus yang sangat baik dalam penerapan *stakeholder theory* secara sistematis dan terintegrasi. Penelitian oleh Sulistiawati dkk. (2025) secara rinci memaparkan bagaimana strategi *corporate communication* Paragon dirancang untuk membangun hubungan harmonis dengan seluruh pemangku kepentingan. Dari sisi karyawan (internal *stakeholder*), Paragon membangun komunikasi internal yang transparan melalui aplikasi digital, portal perusahaan, serta program *engagement* seperti pelatihan, seminar, dan penghargaan. Dari sisi media dan publik, Paragon menjalin *media relations* yang kuat melalui *press release*, *press conference*, *media gathering*, dan *media monitoring* untuk memastikan pemberitaan yang positif. Dari sisi masyarakat luas, Paragon gencar mempublikasikan program-program CSR-nya melalui *website* resmi dan media sosial, sehingga membangun citra sebagai perusahaan yang peduli terhadap kesejahteraan sosial dan lingkungan.

Program CSR Paragon, sebagaimana diidentifikasi oleh Sulistiawati dkk. (2025), berfokus pada empat pilar utama. Pilar pendidikan diwujudkan melalui pemberian beasiswa, pelatihan guru, pengasuhan anak, perbaikan infrastruktur pendidikan, serta program *Paragon EduLeads* dan *Novo Club* yang membangun ekosistem pendidikan (Siti Jamilah, 2023). Pilar kesehatan meliputi kampanye kesehatan kulit, dukungan terhadap organisasi kesehatan yang berfokus pada perempuan dan anak, serta bantuan medis. Pilar pemberdayaan

perempuan dijalankan melalui program seperti *Wardah Inspiring Beauty* yang mendorong perempuan untuk percaya diri dan berwirausaha, serta pelatihan keterampilan. Pilar lingkungan mencakup efisiensi energi, pengelolaan air limbah, penggunaan bahan baku ramah lingkungan, dan inisiatif pelestarian alam. Keempat pilar ini secara langsung menyentuh kepentingan berbagai kelompok *stakeholder*, dari masyarakat lokal hingga komunitas global.

Lebih menarik lagi, analisis tentang bantuan Paragon untuk Palestina (Alifah dkk., 2024) menunjukkan bahwa komitmen *stakeholder* Paragon melampaui batas geografis nasional. Menyikapi konflik kemanusiaan di Jalur Gaza yang telah menimbulkan banyak korban, termasuk perempuan dan anak-anak, Paragon mengirimkan bantuan tahap pertama berupa uang tunai Rp 1 Miliar dan bantuan kebutuhan pokok lainnya. Pada tahap selanjutnya, total bantuan mencapai Rp 5 Miliar yang mencakup makanan, obat-obatan, selimut, pakaian, serta *hygiene kit* berisi 4.500 sampo Wardah dan 5.000 sabun dari merek Bio def, Kahf, dan Laboré (Alifah dkk., 2024). Tindakan solidaritas ini adalah respons terhadap panggilan kemanusiaan universal, sekaligus bentuk akuntabilitas kepada *stakeholder* global yang memperhatikan keadilan dan hak asasi manusia. Dengan kata lain, Paragon memperlakukan rakyat Palestina sebagai bagian dari komunitas *stakeholder* yang berhak mendapatkan perhatian, meskipun secara langsung tidak memberikan keuntungan bisnis bagi perusahaan.

Implementasi *stakeholder theory* oleh Paragon ini membuahkan hasil yang signifikan. (Alternatif, 2024) melaporkan bahwa pemberitaan tentang Paragon di media massa mayoritas memiliki *tone* positif, kesadaran masyarakat terhadap merek-merek Paragon meningkat, survei internal menunjukkan kepuasan karyawan yang tinggi, dan partisipasi masyarakat dalam program CSR sangat baik. Hal ini membuktikan bahwa dengan mengelola hubungan dengan *stakeholder* secara proaktif dan etis, perusahaan dapat membangun kepercayaan publik, loyalitas pelanggan, dan citra positif yang menjadi aset strategis dalam jangka panjang. Dengan demikian, Paragon membuktikan bahwa *stakeholder theory* bukan sekadar wacana normatif, tetapi strategi bisnis yang pragmatis dan menguntungkan di era modern.

Di luar mekanisme formal dan kontraktual dalam *agency theory* serta pendekatan inklusif dalam *stakeholder theory*, tata kelola perusahaan modern membutuhkan fondasi moral yang kokoh, yang hanya dapat dipenuhi melalui integrasi etika bisnis dan kepemimpinan etis (Alternatif, 2024) Etika bisnis berkaitan dengan prinsip-prinsip benar dan salah dalam aktivitas bisnis, seperti kejujuran, keadilan, integritas, transparansi, dan tanggung jawab. Sementara itu, kepemimpinan etis adalah kemampuan pemimpin untuk menjadi teladan (*role model*) dalam menginternalisasikan dan mengimplementasikan nilai-nilai tersebut dalam setiap pengambilan keputusan strategis. (Alternatif, 2024) mengkritik model tata kelola konvensional yang terlalu mengandalkan kontrol eksternal, dan mengusulkan pendekatan yang lebih fleksibel, prosesual, dan pluralistik, yang mengakui bahwa tata kelola dibentuk oleh politik, ideologi, sistem hukum, konvensi sosial, filsafat, dan cara berpikir.

PT Paragon Technology and Innovation merupakan ilustrasi nyata dari integrasi ini. Siti Jamilah (2023) mengungkap bahwa Paragon didirikan di atas prinsip "*Purpose in Life*" yang diwariskan oleh pendirinya, Hadi dan Nurhayati Subakat, yang kemudian diwujudkan dalam 5 Nilai Inti (*Core Values*) perusahaan: Kesalehan (keimanan kepada Tuhan), Peduli (kepada sesama), Rendah Hati (tidak sombong), Ketangguhan (pantang menyerah), dan Inovasi (terus memperbaiki). Nilai-nilai ini menjadi kompas moral yang memandu setiap langkah strategis

perusahaan, mulai dari pengembangan produk, hubungan dengan mitra, hingga program CSR. Perusahaan ini tidak memisahkan antara etika dan bisnis, melainkan menjadikan etika sebagai fondasi bisnis itu sendiri. Hal ini sejalan dengan pandangan (Alternatif, 2024) bahwa rasionalitas ekonomi sempit perlu diperluas dengan mempertimbangkan konteks sosial dan moral yang lebih luas.

Penerapan kepemimpinan etis di Paragon juga tercermin dalam cara perusahaan memperlakukan karyawannya. Sebutan "*Paragonians*" untuk karyawan mencerminkan hubungan yang erat dan setara, bukan hubungan hierarkis yang eksploitatif. Budaya kerja yang inklusif, inovatif, dan mendukung pengembangan profesional, ditambah dengan program penghargaan, pelatihan, serta kesempatan umrah, menunjukkan bahwa pemimpin Paragon memandang karyawan sebagai mitra dalam misi sosial, bukan sekadar faktor produksi. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang sehat, di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan bangga menjadi bagian dari perusahaan (Nabila & Idzatulloh, 2025). Karyawan yang puas dan loyal ini kemudian secara alami menjadi duta merek yang efektif, menyebarluaskan citra positif Paragon ke masyarakat luas.

Lebih jauh, integrasi etika dan kepemimpinan ini juga selaras dengan tren global ESG (*Environmental, Social, and Governance*) yang saat ini menjadi standar penilaian investor dan pemangku kepentingan terhadap keberlanjutan perusahaan. Dari aspek Lingkungan (Environmental) , Paragon mengimplementasikan praktik ramah lingkungan seperti efisiensi energi, pengurangan limbah produksi, penggunaan bahan baku berkelanjutan, dan program konservasi lingkungan (Nabila & Idzatulloh, 2025). Dari aspek Sosial (Social) , program CSR di bidang pendidikan, kesehatan, pemberdayaan perempuan, serta bantuan kemanusiaan untuk Palestina (Nabila & Idzatulloh, 2025) menunjukkan komitmen yang kuat terhadap keadilan sosial. Dari aspek Tata Kelola (Governance) , Paragon menerapkan transparansi informasi melalui *website* resmi, *media relations* yang terencana, *social listening* untuk memantau sentimen publik, serta evaluasi kinerja komunikasi secara berkala (Nabila & Idzatulloh, 2025) Dengan demikian, Paragon tidak hanya memenuhi tuntutan regulasi, tetapi secara proaktif mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam inti strategi bisnisnya.

Dengan mengintegrasikan etika bisnis, kepemimpinan etis, dan prinsip ESG, Paragon berhasil menciptakan tata kelola perusahaan yang tidak hanya efisien secara ekonomi, tetapi juga adil secara sosial dan bertanggung jawab secara ekologis. Pendekatan holistik ini menjadi pembeda kompetitif yang signifikan di pasar yang semakin sadar akan isu keberlanjutan. Paragon membuktikan bahwa perusahaan dapat menjadi kekuatan positif bagi perubahan sosial dan lingkungan tanpa mengorbankan profitabilitas. Justru sebaliknya, reputasi etis yang kuat menjadi magnet bagi konsumen loyal, investor berwawasan, talenta terbaik, dan dukungan masyarakat luas, yang pada akhirnya mendorong keberlanjutan bisnis jangka panjang. Hal ini menegaskan bahwa di era modern, *good governance* adalah *good business*.

Berdasarkan pembahasan yang komprehensif di atas, dapat disimpulkan bahwa PT Paragon Technology and Innovation telah berhasil membangun sistem tata kelola perusahaan yang tidak hanya sekadar mengadopsi satu teori secara kaku, tetapi justru mensintesis berbagai perspektif secara adaptif dan kontekstual. Pertama, terkait *Agency Theory*, Paragon secara implisit mengkritisi asumsi dasar teori tersebut. Alih-alih mengandalkan mekanisme

kontrol eksternal yang kaku dan biaya keagenan yang mahal, Paragon membangun budaya organisasi berbasis nilai-nilai inti, transparansi dua arah, dan *engagement* karyawan, yang secara intrinsik meminimalkan konflik kepentingan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan internalisasi nilai perusahaan dapat menjadi alternatif yang lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan mekanisme pengawasan tradisional ((Nabila & Idzatulloh, 2025); (Jamilah, n.d.); (Alternatif, 2024)).

Kedua, dari perspektif *Stakeholder Theory*, Paragon menunjukkan penerapan yang sangat matang dan terintegrasi. Melalui program CSR yang berfokus pada pendidikan, kesehatan, pemberdayaan perempuan, dan lingkungan, serta respon cepat terhadap krisis kemanusiaan internasional di Palestina, Paragon secara konsisten menciptakan nilai bersama (*shared value*) bagi seluruh pemangku kepentingan, mulai dari karyawan, pelanggan, mitra bisnis, media, masyarakat lokal, hingga komunitas global ((Nabila & Idzatulloh, 2025); (Alifah et al., 2024)). Pendekatan inklusif ini tidak hanya membangun citra positif, tetapi juga memperkuat legitimasi, kepercayaan publik, dan keberlanjutan bisnis. Paragon membuktikan bahwa teori *stakeholder* bukan sekadar wacana normatif, tetapi strategi pragmatis yang mendatangkan keuntungan kompetitif.

Ketiga, Paragon telah berhasil mengintegrasikan etika bisnis, kepemimpinan etis, dan prinsip ESG ke dalam inti tata kelolanya. Nilai-nilai inti seperti keimanan, kepedulian, kerendahan hati, ketangguhan, dan inovasi menjadi fondasi moral yang membedakan Paragon dari perusahaan yang hanya berorientasi laba jangka pendek. Implementasi praktik ramah lingkungan, tanggung jawab sosial yang meluas, serta tata kelola yang transparan dan akuntabel, menunjukkan bahwa Paragon selaras dengan standar tata kelola global terbaik ((Alternatif, 2024); (Jamilah, n.d.)). Dengan demikian, Paragon melampaui paradigma *shareholder* yang sempit dan beralih ke paradigma *stakeholder* yang etis, inklusif, dan berkelanjutan.

Secara lebih luas, studi kasus Paragon memberikan pelajaran berharga bagi perusahaan lain, terutama di Indonesia. Bahwa tata kelola perusahaan yang efektif di era Society 5.0 tidak dapat lagi mengandalkan pendekatan komando-kontrol yang birokratis. Perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang adaptif, memberdayakan sumber daya manusia melalui pengembangan kompetensi digital dan karakter, serta secara aktif berkontribusi pada penyelesaian masalah sosial dan lingkungan (Jamilah, n.d.). Evaluasi kinerja secara berkala, termasuk *media monitoring* dan survei kepuasan *stakeholder*, menjadi instrumen penting untuk memastikan strategi komunikasi dan tata kelola tetap relevan dan efektif ((Alternatif, 2024)).

Akhirnya, kesimpulan ini menegaskan apa yang telah diargumentasikan oleh Novianto & Firdaus (2024) dalam artikel mereka tentang keterbatasan, kritik, dan alternatif teori *corporate governance*: tidak ada satu teori pun yang sempurna dan berlaku universal untuk semua konteks. Pendekatan yang paling efektif adalah pendekatan yang fleksibel, prosesual, dan pluralistik, yang mempertimbangkan kondisi spesifik perusahaan, termasuk budaya lokal, struktur kepemilikan, dan nilai-nilai sosial yang dianut. PT Paragon Technology and Innovation telah menunjukkan bahwa dengan mengintegrasikan nilai-nilai luhur, kepemimpinan yang etis, inovasi berkelanjutan, dan kepedulian terhadap seluruh *stakeholder*,

sebuah perusahaan dapat mencapai kesuksesan bisnis sekaligus memberikan dampak positif yang berarti bagi masyarakat dan lingkungan.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa paradigma konvensional *corporate governance* yang berlandaskan teori agensi memiliki keterbatasan dalam menjelaskan praktik tata kelola perusahaan modern yang semakin kompleks. Pendekatan tersebut cenderung berfokus pada kepentingan pemegang saham serta menekankan mekanisme kontrol untuk mengatasi konflik kepentingan, dengan asumsi bahwa individu bersifat oportunistik. Namun, melalui studi kasus PT Paragon Technology and Innovation, ditemukan bahwa praktik tata kelola perusahaan dapat berkembang ke arah yang lebih humanistik, etis, dan berkelanjutan. Paragon tidak hanya berorientasi pada kinerja ekonomi, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai sosial, etika, dan keberlanjutan melalui pendekatan stakeholder, penerapan kepemimpinan etis, serta komitmen terhadap prinsip ESG. Hal ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari model tata kelola yang mekanistik menuju model yang lebih inklusif dan berbasis nilai (value-based governance). Dengan demikian, *corporate governance* di era modern tidak lagi cukup dipahami sebagai sistem pengawasan semata, melainkan sebagai kerangka yang mampu menciptakan keseimbangan antara kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan demi mencapai keberlanjutan jangka panjang serta kebermanfaatan bagi seluruh pemangku kepentingan. Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar perusahaan tidak lagi hanya berfokus pada penerapan *corporate governance* berbasis teori agensi yang menekankan kontrol dan kepentingan pemegang saham, tetapi mulai mengadopsi pendekatan yang lebih holistik dengan mengintegrasikan stakeholder theory, etika bisnis, dan prinsip ESG dalam praktik tata kelola. Perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang berbasis nilai (value-based culture) serta memperkuat peran kepemimpinan etis dalam setiap pengambilan keputusan agar mampu menciptakan kepercayaan dan keberlanjutan jangka panjang. Selain itu, bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar untuk mengembangkan kajian *corporate governance* yang lebih humanistik dengan mengkombinasikan perspektif teori agensi, stakeholder, dan konsep common good secara lebih komprehensif. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk memperluas objek studi serta menggunakan pendekatan empiris agar dapat memberikan bukti yang lebih kuat mengenai efektivitas tata kelola berbasis nilai dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan dampak sosialnya.

DAFTAR PUSTAKA

Abudu, D. & Salman, S.A. 2025. *Corporate Governance* And Shareholders ' Value : The Mediating Role Of Internal Audit Performance — Empirical Evidence From Listed Companies In Ghana.

Aguilera, R. V & Castillo, M.R. 2025. Toward An Updated *Corporate Governance* Framework : Fundamentals , Disruptions , And Future Research.

Al-Faryan, M.A.S. 2024. Agency Theory , *Corporate Governance* And Corruption : An Integrative Literature Review Approach. *Cogent Social Sciences*, 10(1). Tersedia Di Https://Doi.Org/10.1080/23311886.2024.2337893.

Alifah, R., Berliana, V., & Furrie, W. (2024). *Analysis Of PT Paragon Innovation And*

Technology Corporate Social Responsibility Assistance Program For Palestine Analisis Program Corporate Social Responsibility Bantuan PT Paragon Innovation And Technology Untuk Palestina. *3*(1), 223–228.

Alternatif, K. (2024). *Teori Corporate Governance : 8*(2), 1568–1574. Https://Doi.Org/10.33087/Ekonomis.V8i2.1997

Anifowose, M. 2025. Evidence Of The Impact Of *Corporate Governance* On ESG Disclosure In Sub - Saharan Africa : The Moderating Role Of Ownership Structure. *International Journal Of Disclosure And Governance*, (0123456789). Tersedia Di Https://Doi.Org/10.1057/S41310-025-00294-3.

Awa, H.O., Etim, W. & Ogbonda, E. 2024. Stakeholders , Stakeholder Theory And Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal Of Corporate Social Responsibility*. Tersedia Di Https://Doi.Org/10.1186/S40991-024-00094-Y.

Buchetti, B., Romana, F. & Perdichizzi, S. 2025. International Review Of Financial Analysis A Literature Review On *Corporate Governance* And ESG Research : Emerging Trends And Future Directions ☆. *International Review Of Financial Analysis*, 97(November 2024): 103759. Tersedia Di Https://Doi.Org/10.1016/J.Irfa.2024.103759.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th Ed.). SAGE Publications.

Dinda, T., Dewi, K. & Ongkowijoyo, G. 2025. The Interplay Of CSR , Ethical Leadership , And *Corporate Governance* On I Ndonesia ' S Construction Material Firm Performance. 24(2): 239–258.

Dwi, F. & Sofalina, J. 2025. *CORPORATE GOVERNANCE* , RISK MANAGEMENT , AND BUSINESS ETHICS ON FIRM PERFORMANCE IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT. (2): 4721–4734.

Ilmiah, J., Dan, E., Batubara, R. L., Jl, A., No, I., Tim, K. M., Medan, K., & Utara, S. (2026). *KAJIAN KUALITATIF TEORI-TEORI GOOD CORPORATE GOVERNANCE DALAM TATA KELOLA PERUSAHAAN Putri Wahyuni Universitas Islam Negeri Sumatra Utara Afni Haryanti Harahap Universitas Islam Negeri Sumatra Utara Ahmad Wahyudi Zein*. *4*(1), 622–627.

Indonesia, U. I., & Ishak, A. R. (2025). *PENGARUH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PT PARAGON TECHNOLOGY AND INNOVATION DC YOGYAKARTA TERHADAP FAKULTAS PSIKOLOGI DAN ILMU SOSIAL BUDAYA Pengaruh Corporate Social Responsibility PT Paragon Technology And Innovation DC Yogyakarta Terhadap Citra Perus*.

Jamilah, S. (N.D.). *PT Paragon Technology And Innovation : Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Era Society 5 . 0 Studi Kasus Pengembangan Sumber Daya Manusia*.

Kautsar, B., Salman, R., Djunaedi, A.Z. & Ardianto, H. 2024. Exploring Environmental , Social , And Governance Practices From The Perspective Of Agency Theory And Stakeholders Theory. 20–30.

Khatri, I., Einar, P., Kalliainen, A. & Kjærland, F. 2025. International Review Of Financial Analysis *Corporate Governance* Mechanisms And Non-Financial Disclosure Quality :

Evidence From Sustainability Committee , External CSR Assurance , And Stakeholder Engagement. 107(September).

Kumalasari, K. P., & Sudarma, M. (2013). A Critical Perspective Towards Agency Theory. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, *4*. Https://Doi.Org/10.18202/Jamal.2013.08.7197

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd Ed.). SAGE Publications.

Moleong, L. J. (2017). Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi). PT Remaja Rosdakarya.

Nabila, I., & Idzatulloh, A. (2025). *Peran Corporate Communication PT Paragon Technology And Innovation Dalam Mempertahankan Citra Positif Perusahaan*. *2*, 133–146. Https://Doi.Org/10.62383/Konsensus.V2i1.621

Sulemana, I., Cheng, L., Osei, A., Osei, A. & Masuni, T. 2025. Stakeholders And Sustainability Disclosure : Evidence From An Emerging Market. *Sustainable Futures*, 9(November 2024): 100445. Tersedia Di Https://Doi.Org/10.1016/J.Sftr.2025.100445.

Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Alfabeta.

Trisnaningsih, S. 2024. Application Of Business Ethics And Good *Corporate Governance* To Company Financial Performance. 2(3): 244–254.

Yavuz, A.E., Kocaman, B.E. & Do, M. 2024. The Impact Of *Corporate Governance* On Sustainability Disclosures : A Comparison From The Perspective Of Financial And Non-Financial Firms.

Yin, R. K. (2018). Case Study Research And Applications: Design And Methods (6th Ed.). SAGE Publications.