



KETERLIBATAN PEMANGKU KEPENTINGAN DALAM PELAPORAN KEBERLANJUTAN PADA PERUSAHAAN PERTAMBANGAN DAN ENERGI DI INDONESIA

Shekinah Viorensi Widyakusuma, Faisal¹

Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This research aims to find out how mining and energy companies in Indonesia engage with their stakeholders through the Stakeholder Engagement Strategy as well as the differences between the engagement strategies used by mining and energy companies to improve their sustainability reports through a stakeholder engagement matrix.

The researcher uses a documentation technique method on Indonesian mining and energy sector that publishes a sustainability report in the Global Reporting Initiative (GRI). The final sample size for this research is 12 companies with a total of 12 reports that meet the sample selection criteria in 2017. The test uses the content analysis method.

The results of the study show that by using a stakeholder information strategy, companies disclose their involvement with stakeholders at the first level, namely the information strategy by 43% of their total actions. Meanwhile at the second level, namely the response strategy by 42%, and finally the third level engagement strategy by 16%. The results of the stakeholder engagement matrix show that 6 out of 12 sample companies have disclosed higher levels of involvement and stakeholders. Meanwhile, there are 2 companies that are very lacking in disclosing their involvement and stakeholders.

Keywords: Stakeholder Engagement, Information Strategies, Response Strategies, Involvement Strategies, Disclosure, Sustainability

PENDAHULUAN

Laporan Keberlanjutan atau *Sustainability Report* merupakan salah satu media yang mengungkap upaya tanggung jawab sosial yang mengedepankan prinsip *Triple Bottom Line* oleh perusahaan. Sejak 1992, pelaporan keberlanjutan telah dibuat dengan mengacu pada standar dunia yang ditetapkan oleh *Global Reporting Initiative (GRI)*, yang berbasis di Amsterdam, Belanda. Dalam topik keberlanjutan, *Global Reporting Initiative (GRI)* adalah organisasi *pioneer* dan terkemuka. GRI mendorong perusahaan untuk memanfaatkan pelaporan keberlanjutan agar lebih berkelanjutan dan berkontribusi pada pembangunan jangka panjang. Tujuan GRI adalah untuk menetapkan praktik standar pelaporan keberlanjutan dengan menyediakan standar dan bantuan bagi organisasi untuk mewujudkan visi ini. GRI memberikan pedoman tentang persyaratan pelaporan keberlanjutan (*sustainability reporting*), hingga edisi terbarunya yaitu Standard GRI.

Sektor perusahaan publik yang dinilai penting untuk melakukan pengungkapan laporan keberlanjutan adalah perusahaan sektor pertambangan dan energi. Sektor pertambangan dan energi merupakan salah satu penopang pembangunan ekonomi suatu negara, karena perannya sebagai penyedia sumber daya yang sangat diperlukan bagi pertumbuhan suatu negara (Herliansyah, 2012). Sebagai bagian dari upaya untuk membatasi sumber daya karena operasi perusahaan di sektor ini, pemerintah harus mulai mempertimbangkan ketersediaan energi dalam kebijakan yang juga menyangkut pembangunan berkelanjutan (Fitri & Zahar, 2020). Pengungkapan sosial perusahaan yang merupakan salah satu bentuk tanggung jawab komunitas perusahaan akan meningkatkan kepercayaan publik terhadap perusahaan.

¹ Corresponding author

Perusahaan telah mengembangkan berbagai praktik yang menarik untuk mencapai pembangunan berkelanjutan global karena lingkungan bisnis menjadi lebih kompleks, dan praktik seperti keterlibatan pemangku kepentingan, telah terbukti menjadi sumber potensial keunggulan kompetitif, selain memfasilitasi proses menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan dan masyarakat (Freeman *et al.*, 2017). Identifikasi dan inklusi pemangku kepentingan, serta aspek lain dari pelaporan sosial yang diberikan oleh perusahaan, terkait dengan strategi keterlibatan atau keterlibatan pemangku kepentingan, dianggap memiliki kualitas komunikasi yang tinggi (Miniaoui *et al.*, 2019). Akibatnya, penyelidikan tentang tingkat keterlibatan dan teknik komunikasi menjadi penting (Ettinger *et al.*, 2018).

Penelitian ini berfokus pada penyelidikan yang lebih dalam tentang sifat dan tingkat keterlibatan pemangku kepentingan dalam tindakan, yang menurut Greenwood (2007), terjadi ketika sebuah organisasi menanggapi kebutuhan pemangku kepentingan dengan tujuan untuk memajukan tujuannya. Oleh karena itu, pengelolaan stakeholders dipahami bersifat strategis.

Penelitian ini mengacu ada penelitian Stocker *et al.* (2020) yang meneliti tingkat strategi informasi keterlibatan perusahaan dengan pemangku kepentingannya yang menggunakan tipologi yang dikemukakan oleh Morsing & Schultz (2006). Penelitian Stocker *et al.* (2020) menitikberatkan pada identifikasi cara-cara di tingkat mana perusahaan mencoba untuk terlibat dengan pemangku kepentingan mereka. Proses inilah yang oleh Gioia & Chittipeddi (1991) disebut sebagai karya interpretatif di bawah label "*sensemaking*" yaitu, mencoba mencari tahu apa yang diinginkan orang lain dan menganggapnya sebagai makna.

Stocker *et al.* (2020) mengembangkan konsep keterlibatan pemangku kepentingan atau *stakeholder engagement* oleh Morsing & Schultz (2006) serta model proses keterlibatan Lim & Greenwood (2017) dan membaginya menjadi 3 tingkat. Tingkat 1 adalah komunikasi satu arah dari strategi informasi pemangku kepentingan (*stakeholder information strategy*). Tingkat 2 adalah strategi respon pemangku kepentingan (*stakeholder response strategy*). Tingkat 3 adalah strategi keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholder involvement strategy*). Selain itu Stocker *et al.* (2020) juga mengembangkan matriks keterlibatan pemangku kepentingan atau *stakeholder's engagement strategies matrix*. Matriks yang disajikan pada Gambar 1 menunjukkan semua kemungkinan kombinasi dari sejumlah besar, menengah, dan rendah pemangku kepentingan yang teridentifikasi (sumbu Y) dan konsentrasi tindakan yang diklasifikasikan sebagai tingkat keterlibatan 1, 2, dan 3. Kombinasi tersebut kemudian dibagi menjadi sembilan kuadran.

Gambar 1
Stakeholder's Engagement Strategies Matrix

		Engagement quality: Stakeholder Engagement Level		
		Level 1	Level 2	Level 3
Engagement extension: number of stakeholders involved:	High	<i>Show-off</i>	<i>Investigator</i>	<i>Generous</i>
	Intermediate	<i>Trumpeter</i>	<i>Curious</i>	<i>Malleable</i>
	Low	<i>Insulated</i>	<i>Prudent</i>	<i>Focused</i>

Sumber: Stocker *et al.* (2020)

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

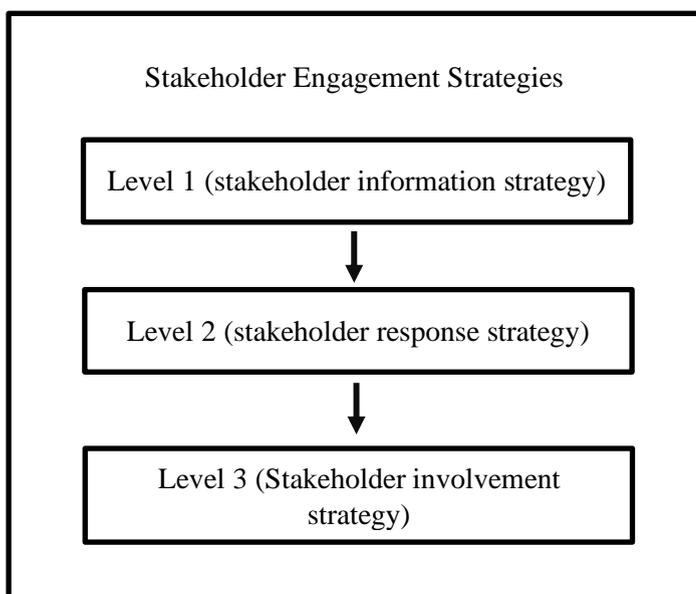
Bagian ini akan menjelaskan alur pemikiran penelitian. Dalam kerangka pemikiran dijelaskan mengenai hubungan atau logika mengenai keterkaitan antar variable penelitian yang dibahas yaitu :

Variabel *Stakeholder Engagement Strategies* yang terdiri dari 3 tingkat:

- Tingkat 1 *Stakeholder Information Strategy*
- Tingkat 2 *Stakeholder Response Strategy*
- Tingkat 3 *Stakeholder Involvement Strategy*

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu, serta rumusan masalah merumuskan hipotesis yang disajikan oleh peneliti yang didapat dari model penelitian berikut.

Gambar 2
Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah gagasan yang memiliki banyak nilai atau memiliki nilai yang bervariasi, pada dasarnya merupakan sifat, ciri, atau kejadian yang mungkin menyarankan sesuatu untuk dilihat atau dinilai yang nilainya berfluktuasi atau bervariasi (Silaen, 2018). Sebagai variabel penelitian, penelitian ini memasukkan data substansial tentang interaksi perusahaan dengan pemangku kepentingan yang diungkap dalam *Sustainability Report* (SR).

Objek Penelitian

Objek yang digunakan penelitian ini adalah pengungkapan keterlibatan pemangku kepentingan dalam laporan keberlanjutan yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan sektor pertambangan dan energi di Indonesia pada tahun 2017. Alasan terpilihnya perusahaan dalam sektor pertambangan dan energi karena sektor tersebut merupakan sektor yang memiliki risiko sosial dan lingkungan yang cukup besar (Stocker *et al.*, 2020).

Jenis dan Sumber Data

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dokumen berupa laporan keberlanjutan dan laporan tahunan yang dipublikasikan perusahaan pertambangan dan energi tahun 2017 yang diperoleh dari *database* GRI dan *website* perusahaan yang relevan. Pemilihan sumber data berupa Laporan Keberlanjutan perusahaan pertambangan dan energi tahun 2017 dikarenakan hanya sejak tahun 2017 perusahaan menggunakan pedoman pelaporan keberlanjutan terbaru yaitu Standar GRI, di mana sebelumnya pada tahun 2015 digunakan standar GRI versi G4.

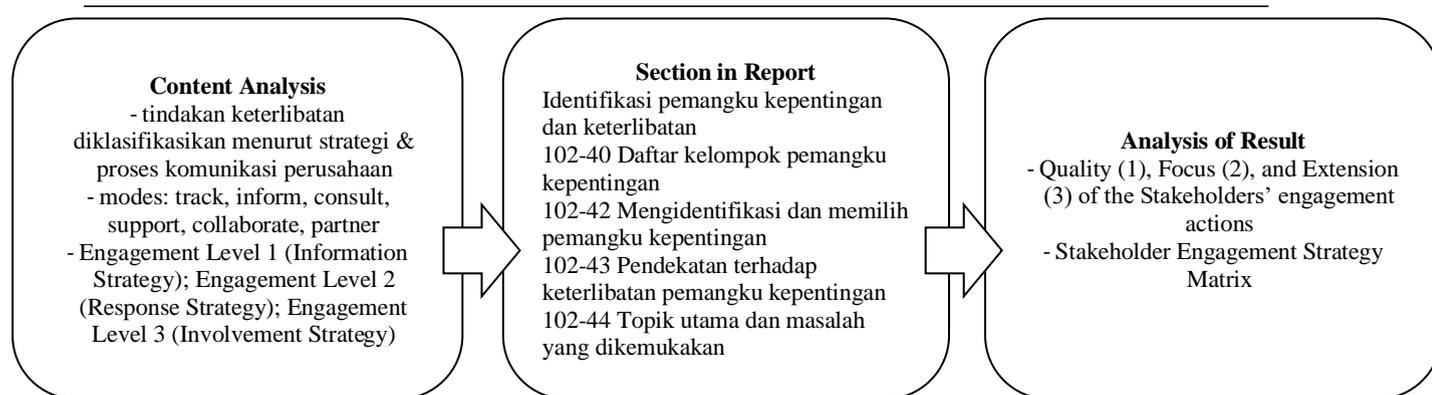
Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan penulis adalah teknik dokumentasi, pengumpulan data-data yang dilakukan dengan mengumpulkan segala dokumen baik dari database GRI maupun website perusahaan yang relevan terhadap kebutuhan data penelitian.

Metode Analisis Data

Dalam pekerjaan ini, penulis menganalisis isi laporan, menghasilkan kesimpulan tentang bagaimana perusahaan mengekspresikan diri, dan merekam komunikasi dengan kelompok pemangku kepentingan yang berbeda mengenai aktivitas perusahaan dan praktik tanggung jawab sosial perusahaan. Metode ini mengubah informasi kualitatif menjadi kuantitatif sehingga dapat diolah dalam perhitungan statistik, artinya total angka yang didapat dari proses *content analysis* ini menggambarkan banyaknya pengungkapan yang diinformasikan dalam laporan tersebut. Penulis menyajikan matriks metodologis pada Gambar 3 untuk menjelaskan pilihan yang menentukan tinjauan bibliografi, pengumpulan data, serta sintesis dan analisis hasil sehingga kesimpulan dan kontribusi penelitian ini konsisten secara ilmiah.

Gambar 3
 Methodological Steps



Sumber: Stocker *et al.* (2020)

Untuk tujuan analisis dan sistematisasi semua konten, data dikumpulkan dari semua laporan yang dipisahkan oleh perusahaan. Analisis data dilakukan dengan menganalisis isi laporan sehubungan dengan tindakan keterlibatan yang dinyatakan oleh masing-masing perusahaan dan mengklasifikasikannya sesuai dengan tingkat yang diusulkan oleh pekerjaan ini (Tingkat 1, Tingkat 2, dan Tingkat 3), seperti yang disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1
 Classification of the Engagement Level

Communication strategy level	Type	Interaction process	Engagement actions
Morsing and Schultz (2006)	Gable and Shireman (2005)	Gioia and Chittipeddi (1991)	Morsing and Schultz (2006); Gable and Shireman (2005)
Level 1— information strategy	Track	Sensemaking	Pantau, kompilasi tindakan, ketentuan Perlindungan & Kerahasiaan Data, kontrak, pendaftaran Laporan tahunan, laporan, briefing, brosur, majalah, website, intranet, media sosial, <i>newsletter</i> , <i>guide/manual</i> , <i>Tours</i> , <i>plant visit</i> , <i>exhibition</i> , <i>special days</i> , <i>Training & Development</i> .
	Inform	Sensegiving	
Level 2— response strategy	Consult	Sensemaking » Sensegiving	Dialog Back Channel, jajak pendapat, forum, survei, survei/penelitian pasar, rapat, pusat kontak, telepon, layanan pelanggan, interaksi, keluhan & saran Filantropi, kegiatan konsultasi.
	Support	Sensemaking » Sensegiving	
Level 3— involvement strategy	Collaborate	Sensemaking » Sensegiving	Inisiatif, tindakan, kerja sama, kelompok kerja, komisi, kesepakatan, asosiasi Proyek bersama (formal/informal), program, aliansi.
	Partner	Sensemaking «» Sensegiving	

Sumber: Stocker *et al.* (2020)

Penulis melakukan analisis konten dalam sesi "Identifikasi & Keterlibatan Pemangku Kepentingan", tersedia melalui laporan GRI, dengan mempertimbangkan tindakan keterlibatan yang dilaporkan oleh masing-masing perusahaan. Ini merupakan sesi yang wajib selama persiapan dan penyebaran laporan dan berfokus pada komponen-komponen berikut: 102-40, Daftar kelompok pemangku kepentingan; 102-42, Mengidentifikasi dan memilih pemangku kepentingan; 102-43, Pendekatan terhadap keterlibatan pemangku kepentingan; 102-44, Topik utama dan masalah yang dikemukakan.

Pada *database* yang dibuat untuk sistematisasi dan klasifikasi tindakan keterlibatan, kolom disisipkan untuk setiap pemangku kepentingan yang diidentifikasi dalam laporan dan jumlah tindakan yang disebutkan untuk setiap pemangku kepentingan. Frekuensi pemangku kepentingan untuk setiap laporan atau perusahaan, jumlah total tindakan per tingkat keterlibatan, dan pembagian tindakan keterlibatan untuk setiap pemangku kepentingan kemudian dihitung, sehingga memisahkan tindakan keterlibatan berdasarkan tingkat dan pemangku kepentingan. Proses memberi kode data, membaca laporan, dan menganalisis bagian keterlibatan laporan dilakukan secara manual Krippendorff (2018): persiapan sebelum pengumpulan dan analisis untuk sinonim dari "pemangku kepentingan" (misalnya, karyawan, komunitas, pelanggan, dan pemegang saham) dan untuk berbagai inisiatif keterlibatan (misalnya, laporan, buletin, forum, layanan pelanggan, dan *joint project*). Untuk mengkategorikan strategi keterlibatan pemangku kepentingan, penulis menggunakan beberapa langkah analisis dalam hal kualitas, fokus, dan jangkauan. Pertama, kualitas dievaluasi oleh tiga tingkat keterlibatan yang dikembangkan dalam model yang diusulkan. Kedua, fokus dianalisis dengan mengidentifikasi pemangku kepentingan yang menjadi sasaran tindakan keterlibatan. Terakhir, luasnya diperiksa melalui jumlah pemangku kepentingan yang dilibatkan oleh perusahaan dalam tindakan keterlibatan mereka.

Saat menganalisis tingkat keterlibatan pemangku kepentingan, penulis menggunakan model yang diajukan Stocker *et al.* (2020) yang mempertimbangkan tiga tingkat strategi keterlibatan dan mengkategorikan cakupan pemangku kepentingan menjadi tiga kelompok: tinggi, menengah, dan rendah dalam sebuah matriks. Matriks yang disajikan pada Gambar 1 menunjukkan semua kemungkinan kombinasi dari sejumlah besar, menengah, dan rendah pemangku kepentingan yang teridentifikasi (sumbu Y) dan konsentrasi tindakan yang diklasifikasikan sebagai tingkat keterlibatan 1, 2, dan 3. Kombinasi tersebut kemudian dibagi menjadi sembilan kuadran.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

Terdapat 14 perusahaan sektor pertambangan dan energi yang menerbitkan laporan GRI tahun 2017. Jumlah perusahaan yang diperiksa ditentukan oleh parameter sampel penelitian. Terdapat 12 laporan perusahaan yang memenuhi kriteria pemilihan sampel.

Tabel 2
Perincian Sampel

Kriteria Sampel	Jumlah
Perusahaan sektor pertambangan dan energi yang menerbitkan laporan GRI tahun 2017	14
Perusahaan yang tidak memiliki komponen lengkap seperti pengungkapan 102-40, 102-42, 102-43 dan 102-44	-2
Jumlah Sampel Akhir	12

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2021

Analisis Data

Untuk mengkategorikan strategi keterlibatan pemangku kepentingan, penulis menggunakan beberapa langkah analisis dalam hal kualitas, fokus, dan jangkauan. Pertama, kualitas dievaluasi oleh tiga tingkat keterlibatan yang dikembangkan dalam model yang diusulkan. Kedua, fokus dianalisis dengan mengidentifikasi pemangku kepentingan yang menjadi sasaran tindakan keterlibatan. Ketiga, luasnya diperiksa melalui jumlah pemangku kepentingan yang dilibatkan oleh perusahaan dalam

tindakan keterlibatan mereka. Terakhir, data simpulan dimasukan ke dalam *Stakeholder Engagement Matrix*.

Laporan GRI yang terpilih sebagai objek penelitian terdiri dari laporan PT Antam (*Mining*), PT Kaltim Prima Coal (*Mining*), PT Indo Tambangraya Megah (*Mining*), PT Pertamina (*Mining*), PT Vale Indonesia (*Mining*), Reswara Minergi Hartama (*Mining*), PT Pertamina Geothermal Energy (*Energy*), PT PLN (*Energy*), PT PGN (*Energy*), PT Akr Corporindo (*Energy*), Medco Energy Indonesia (*Energy*), dan PT Pembangkitan Jawa-Bali (*Energy*). Pemangku kepentingan yang disebutkan dalam 12 laporan yang digunakan antara lain karyawan (12 laporan), masyarakat (12), pemegang saham (12), pelanggan (12), media massa (12), dan pemerintah (12). Selain pemangku kepentingan tersebut, penulis menyoroti beberapa pemangku kepentingan lainnya yang terkait dan penting bagi perusahaan yang bergerak di sektor energi. Pemangku kepentingan ini termasuk regulator industri, kontraktor, pemasok, lembaga swadaya masyarakat (LSM), mitra bisnis, dan akademisi (universitas dan pusat penelitian).

Tabel 3
 Tingkat Keterlibatan, Tindakan, dan Pemangku Kepentingan

Engagement Level	Number of action	Number of action %	Most cited action	Most cited stakeholder in the actions
Level 1— information strategy	804	43%	Monitoring and evaluation Sustainability Report Annual Report Regular Reports Website	Employees (114), Mass Media (93), Government (90), Community (88), Shareholder (88), Customer (73)
Level 2— response strategy	773	41%	Questionnaires and surveys Multi-stakeholder forum Public consultation Regular meetings Special Forum	Community (126), Government (99), Employees (89), Educational Institutions (78), Shareholder (72), Mass Media (71)
Level 3— involvement strategy	300	16%	Health and safety programs and initiatives Project proposals CSR Collaborative Activities Community development and empowerment Formal partnerships	Community (93), Educational Institutions (55), Government (47), Non-Governmental Organizations (35), Shareholder (14), Supplier (14)
Total	1877	100%		

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2021

Jumlah terbesar dari tindakan keterlibatan telah diamati di tingkat 1 dan 2. Oleh karena itu, strategi keterlibatan konsisten dengan tindakan yang menginformasikan (Tingkat 1) dan berkonsultasi serta mendukung pemangku kepentingan (Tingkat 2). Perusahaan sampel memiliki kecenderungan signifikan untuk memprioritaskan inisiatif keterlibatan pemangku kepentingan tingkat 1 sebagai pendekatan komunikasi utama mereka, sebesar 43% dari total kegiatan yang dilakukan.

Penulis mengamati bahwa ketika tindakan pelibatan pemangku kepentingan dibagi menurut tingkatan 1, 2, dan 3, fokus siapa pemangku kepentingan berubah. Seperti yang telah disorot dalam Tabel 3, pemangku kepentingan yang berbeda menerima lebih banyak perhatian sesuai dengan setiap tingkat keterlibatan dalam kaitannya dengan jumlah total tindakan keterlibatan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, karyawan dan masyarakat pada umumnya adalah pemangku kepentingan yang paling disukai dalam tindakan tingkat 1 dan 2 di sebagian besar laporan atau perusahaan, sedangkan masyarakat dan pemerintah adalah penerima utama tindakan tingkat 3. Juga diamati bahwa, meskipun sebagian besar tindakan keterlibatan yang diklasifikasikan di tingkat 1 dan 2 berfokus pada kelompok pemangku kepentingan yang sama (karyawan, pemerintah, pemegang

saham, dan pelanggan), tingkat 3 tindakan keterlibatan menunjukkan distribusi yang lebih luas, dengan upaya dan strategi keterlibatan yang lebih ternyata terfokus pada pemangku kepentingan seperti masyarakat, pemerintah, pegawai, LSM, dan akademisi.

Tingkat 1 – Information Strategies

Tujuan strategi keterlibatan ini adalah menginformasikan pemangku kepentingan tentang keputusan dan tindakan CSR perusahaan yang menguntungkan karena dianggap bahwa pemangku kepentingan selalu memerlukan informasi lebih lanjut mengenai pengungkapan CSR perusahaan. Tugas departemen komunikasi perusahaan adalah merancang konsep pesan yang menarik. Peran pemangku kepentingan dalam ini hanya menerima atau menolak pengaruh pesan *sensemaking* yang dilakukan perusahaan. Pada strategi ini perusahaan melakukan identifikasi siapa saja pemangku kepentingan yang dianggap signifikan terhadap kelangsungan perusahaan yang dilakukan oleh *top management* perusahaan.

Tabel 4
Information Strategies

COMMUNICATION STRATEGY	TYPE	No	ENGAGEMENT ACTION	Total Actions
Level 1— information strategy	Track	1	Payment of tax	12
		2	Collective Work Agreement	24
		3	Compliance with regulations	11
		4	Monitoring and evaluation	46
		5	Tender and procurement contracts	14
		6	Supplier selection	4
		7	Management Contract	11
		8	Site-level sustainability audits or data requests	29
	Inform	1	Site Visit	31
		2	Investor road shows	7
		3	Seminar	39
		4	Sustainability Report	114
		5	Annual Report	115
		6	Regular Reports	102
		7	Employee Education and Training	12
		8	Email	38
		9	Website	72
		10	Poster/Banner	7
		11	Press Release	12
12	Press conferences	12		
13	Press briefings	13		
14	Special training for certain operators	8		
15	Analyst Updates & Conference Calls	17		
16	Monthly Broadcast publication	12		
17	Policy socialization	5		
18	Communication through available media (telephone and written)	12		
19	Special Days (Festival & Caarnaval)	25		
Total Actions Cited				804

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2021

Tipe kegiatan yang dilakukan dalam strategi tingkat 1 ini menurut Stocker *et al.* (2020) yang sesuai penelitian Gable & Shireman (2005) dan Gioia & Chittipeddi (1991) adalah *track* (*sensemaking*) dan *inform* (*sensegiving*). Kegiatan *Track* contohnya *monitoring, compliance with regulations, ketentuan Perlindungan & Kerahasiaan Data, kontrak, pendaftaran sementara kegiatan Inform* ada Laporan tahunan, laporan rutin, laporan keberlanjutan, *briefing*, brosur, majalah, website, intranet, media sosial, *newsletter, guide/manual, Tours, site visit, exhibition, special days, Training & Development*. Dalam pengembangan kegiatan strategi ini, telah disebutkan dalam indeks GRI nomor 102-40 mengenai daftar kelompok pemangku kepentingan, 102-42 mengenai



mengidentifikasi dan memilih pemangku kepentingan, 102-43 mengenai pendekatan terhadap keterlibatan pemangku kepentingan dalam laporan perusahaan serta 102-44 mengenai topik utama dan masalah yang dikemukakan.

Penulis memerhatikan dalam Tabel 4 bahwa terdapat 8 kegiatan pada mode *track* dan 19 kegiatan pada mode *inform* yang dinyatakan oleh perusahaan terkait. Tidak semua pemangku kepentingan yang sudah diidentifikasi perusahaan dilibatkan dalam tiap-tiap kegiatan yang disebutkan. Dapat dilihat bahwa kegiatan *Monitoring and Evaluation* merupakan kegiatan yang paling banyak terjadi dalam tiap-tiap pemangku kepentingan perusahaan. Mode keterlibatan paling sederhana (*tracking*) hanya memerlukan pemantauan (*monitoring*) berbagai pemangku kepentingan (Gable & Shireman, 2005). Pemantauan berkelanjutan dapat membantu untuk menjaga kontak dengan pemangku kepentingan selama periode ketika tidak ada keterlibatan dengan mereka, memungkinkan mereka untuk tetap mendapat informasi dan terlibat. Melibatkan pemangku kepentingan dalam kegiatan pemantauan dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab (*sensemaking*) atas proses pelibatan (Russo *et al.*, 2017).

Pada tingkat yang sama mode *inform* tampak bahwa memberikan informasi atau menerbitkan laporan keuangan, laporan berkelanjutan serta laporan rutin merupakan keterlibatan yang paling banyak terjadi. Perusahaan di telah mengeluarkan laporan keberlanjutan untuk menyampaikan kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan mereka (*sensegiving*) untuk membangun diskusi dengan berbagai kelompok pemangku kepentingan. Selain laporan keuangan, yang menjadi sumber kepentingan terutama bagi pemegang saham, laporan keberlanjutan mengkomunikasikan dan menyebarluaskan informasi tentang aksi korporasi dengan memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan dan masyarakat.

Tabel 5
Pemangku Kepentingan dalam Perusahaan

No	Stakeholder Cited	Total Cited
1	Employees	114
2	Community	88
3	Shareholder	88
4	Government	90
5	Business Associations	20
6	Contractors	51
7	Supplier	52
8	Creditors	5
9	Investor	33
10	Customer / Buyer	73
11	Mass Media	93
12	Non-Governmental Organizations	42
13	Educational Institutions	52
14	Legislator	3
Jumlah		804

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2021

Dalam data yang sudah diolah pada Tabel 5 dapat terlihat pada tindakan perlibatan tingkat 1 ini karyawan menjadi pemangku kepentingan yang utama. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Stocker *et al.* (2020) bahwa perusahaan memiliki fokus internal pada proses *sensegiving* dan *sensemaking* antara manajer dan karyawan.

Selanjutnya industri media massa merupakan pemangku kepentingan yang penting dan mencakup perusahaan yang mengkhususkan diri dalam konten dan pengiriman siaran, termasuk media cetak, Internet, televisi, radio, dan surat langsung (The Media Industry: Roles, Impact & Ethics, 2014). Selain itu, media dapat membantu membentuk sikap dan pandangan konsumen terhadap bisnis perusahaan. Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk terus melibatkan media massa sebagai pemangku kepentingannya.

Pemerintah merupakan pemangku kepentingan ketiga yang dianggap penting dalam tingkat 1 ini karena pemerintah memegang kontrol lebih lagi bagi perusahaan-perusahaan yang berhubungan langsung dengan pengambilan SDA kepentingan umum. Salah satunya adalah membuat kerangka



peraturan yang menentukan bagaimana perusahaan dapat beroperasi, yang berpengaruh untuk keberhasilan jangka panjang perusahaan. Pemerintah memungut pajak dari perusahaan, sehingga mendapat keuntungan dari keuntungan perusahaan. Pemerintah dapat menginvestasikan kembali pajak kepada masyarakat, misalnya pembangunan akses jalan, beasiswa, atau hal lainnya.

Tingkat 2 - Response Strategy

Tujuan strategi keterlibatan pada tingkat 2 yaitu menunjukkan kepada pemangku kepentingan bagaimana perusahaan mengintegrasikan perhatian CSR mereka. Pemangku kepentingan harus diyakinkan bahwa perusahaan itu etis dan bertanggung jawab secara sosial. Peran pemangku kepentingan dapat dengan menanggapi aksi korporasi yang diberikan perusahaan. Identifikasi fokus CSRnya diputuskan oleh manajemen puncak selain itu juga menyelidiki umpan balik melalui jajak pendapat (*survey*), dialog, rapat, dan kemitraan. Tugas departemen komunikasi perusahaan adalah mengidentifikasi pemangku kepentingan yang relevan. Terdapat dukungan pihak ketiga dari pemangku kepentingan atas inisiatif CSR yaitu dengan dilihat dari elemen terintegrasi dari survei, dialog, rapat, dan kegiatan konsultasi.

Tabel 6

Response Strategy

COMMUNICATION STRATEGY	TYPE	No	ENGAGEMENT ACTION	Total Actions
Level 2— response strategy	Consult	1	Questionnaires and surveys	73
		2	Multi-stakeholder forum	115
		3	Annual GMS (RUPS)	17
		4	Collective labour agreement (CLA)	12
		5	Bipartite forum between company and labour unions	12
		6	Consultation with ministries/agencies and regional bodies	12
		7	Development Planning Meeting with local governments	12
		8	Public consultation	60
		9	Regular meetings	105
		10	Receive input from the community in the EIA process	21
		11	Media gathering	12
		12	Two-way communications with supervisors and management	12
		13	Conference participation	32
		14	Analyst Meeting	17
		15	Interviews	41
		16	Active participation as members	4
		17	Customer Complaint Management	12
		18	Extraordinary GMS if required	16
		19	Opinion/House of Representative Hearing	13
		20	Club deal	1
		21	Supplier performance assessment	6
		22	Tripartite Meeting	2
		23	Special Forum	56
		24	Investor Conference	5
	Support	1	Providing input to the government on various policies and regulations, IMA, PERHAPI, others	27
		2	Knowledge Sharing	39
		3	Philanthropy Activity	20
		4	Charity Activity	19
Total Action Cited				773

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2021

Tipe kegiatan yang dilakukan dalam strategi level 2 ini menurut Stocker *et al.* (2020) yang sesuai penelitian Gable & Shireman (2005) dan Gioia & Chittipeddi (1991) adalah *Consult (sensemaking >> sensegiving)* dan *Support (sensemaking >> sensegiving)*. Kegiatan *Consult* contohnya jajak pendapat, forum, survei, survei atau penelitian pasar, rapat, sesi, pusat kontak, telepon, layanan pelanggan, keluhan & saran sementara kegiatan *Support* ada Filantropi atau sponsor strategis, kegiatan konsultasi. Sama halnya dengan tingkat pertama pengembangan kegiatan strategi ini telah disebutkan dalam indeks GRI nomor 102-40 mengenai daftar kelompok pemangku kepentingan, 102-42 mengenai mengidentifikasi dan memilih pemangku kepentingan, 102-43 mengenai pendekatan terhadap keterlibatan pemangku kepentingan dalam laporan perusahaan serta 102-44 mengenai topik utama dan masalah yang dikemukakan.

Penulis melihat bahwa perusahaan terkait mencantumkan 24 aktivitas dalam mode *consult* dan 4 aktivitas dalam mode *support* pada Tabel 6 Tidak semua pemangku kepentingan yang diungkap perusahaan berpartisipasi dalam setiap aktivitas yang terdaftar. Forum dengan berbagai pemangku kepentingan merupakan kegiatan yang paling sering muncul dalam *mode consult* yang dilakukan perusahaan. Forum *multi-stakeholder* dianggap sebagai elemen penting dari pendekatan untuk pembangunan berkelanjutan dan pengelolaan ekosistem terpadu. Forum semacam itu diadopsi secara luas dalam kebijakan pengelolaan lingkungan dan diperkenalkan sebagai pendahulu untuk pengaturan kelembagaan baru untuk tindakan kolektif yang kompleks (Sirimorok & Rusdianto, 2020).

Tidak banyak kegiatan yang dikategorikan dalam mode *support* oleh perusahaan. Kegiatan keterlibatan yang paling banyak dilakukan perusahaan pada mode ini adalah *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan). Karena pentingnya *knowledge sharing* di era digital, penting bagi perusahaan yang kompetitif untuk menanamkan nilai-nilai yang diperlukan untuk merangsang pengembangan, berbagi, dan penyimpanan pengetahuan untuk kepentingan perusahaan dan pemangku kepentingannya.

Tabel 7
Pemangku Kepentingan dalam Perusahaan

No	Stakeholder Cited	Total Cited
1	Employees	89
2	Community	126
3	Shareholder	72
4	Government	99
5	Business Associations	26
6	Contractors	25
7	Supplier	29
8	Creditors	4
9	Investor	33
10	Customer / Buyer	55
11	Mass Media	71
12	Non-Governmental Organizations	59
13	Educational Institutions	78
14	Legislator	7
Jumlah		773

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2021

Pada data yang sudah diolah pada Tabel 7 dapat terlihat pada tindakan perlibatan tingkat 2 ini masyarakat umum (*community*) menjadi pemangku kepentingan yang utama. Perusahaan memilih untuk lebih terlibat dengan masyarakat umum dalam hubungannya dengan meminta respon untuk melihat sebaik apa nilai perusahaan dalam pandangan masyarakat umum. Perusahaan dapat memaksimalkan masukan-masukan yang didapat untuk mengambil keputusan yang penting bagi kemajuan perusahaan. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan bisnis, semakin baik respon yang diberikan masyarakat semakin naik juga nilai perusahaan yang nantinya akan berdampak terhadap nilai investasi (Spellman *et al.*, 2021).

Selanjutnya pemerintah merumuskan berbagai aturan dan regulasi untuk menjalankan bisnis dengan lancar. Perusahaan harus mematuhi peraturan tersebut, sehingga perusahaan memberikan banyak input terhadap pemerintah demi keberlangsungan bisnis di masa-masa mendatang. Pada perusahaan tambang, mereka dapat memberikan input mengenai analisis dampak terhadap lingkungan melalui PERHAPI atau IMA. Perusahaan sektor energi dapat melakukan hal yang sama dalam AESI



atau ABBEI. Dengan memberikan impresi keterlibatan yang baik dengan pemerintah, perusahaan-perusahaan mungkin akan lebih mudah untuk mendapat izin kegiatan- kegiatan usahanya dari pemerintah.

Selanjutnya karyawan juga merupakan pemangku kepentingan yang disukai perusahaan dalam tingkat 2 ini. Karyawan dapat memberikan masukan melalui serikat pekerja yang ada misalnya mengenai kesejahteraan karyawan. Perusahaan harus terus menerus memperhatikan hal tersebut karena jika tidak dapat terjadi hal-hal yang membebani perusahaan seperti tuntutan mogok kerja. Bila hal ini terjadi tentunya akan menghambat proses produksi yang dapat menimbulkan kerugian materi dan non materi. Karyawan yang memiliki hubungan saling menghormati dengan pihak perusahaan mereka lebih mungkin untuk bahagia, setia, dan produktif dalam jangka panjang (Joel Arimie & History, 2019).

Tingkat 3 - Involvement Strategy

Tujuan strategi keterlibatan level 3 adalah mengundang dan menjalin dialog yang sering, sistematis dan proaktif dengan para pemangku kepentingan, yaitu dengan cara pembuat opini, kritikus perusahaan, media, dll. Peran pemangku kepentingan berubah menjadi pemangku kepentingan terlibat langsung, berpartisipasi dan menyarankan aksi *corporate* untuk membangun bersama upaya CSR perusahaan. Identifikasi fokus CSRnya dinegosiasikan secara bersamaan dalam interaksi dengan pemangku kepentingan. Tugas departemen komunikasi perusahaan adalah membangun hubungan yang baik dengan *stakeholder* yang terlibat. Dukungan pihak ketiga dari Inisiatif CSR dapat terlihat pada *stakeholder* sendiri yang terlibat dalam pesan CSR perusahaan.

Tabel 8

Involvement Strategy

COMMUNICATION STRATEGY	TYPE	No	ENGAGEMENT ACTION	Total Actions
Level 3-involvement strategy	Collaborate	1	Research and development activities	23
		2	Engagement through business bodies and industry	4
		3	Health and safety programs and initiatives	43
		4	Project proposals	38
		5	Community Training	21
		6	Supplier Gathering	7
		7	CSR Collaborative Activities	42
	Partner	1	Community development and empowerment	31
		2	Social Activities through certain events	28
		3	Communities Education Quality Improvements	28
		4	Formal partnerships	35
Total Action Cited				300

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2021

Tipe kegiatan yang dilakukan dalam strategi level 3 ini menurut Stocker *et al.* (2020) yang sesuai penelitian Gable & Shireman (2005) dan Gioia & Chittipeddi (1991) adalah *Collaborate* (*sensemaking* >> *sensegiving*) dan *Partner* (*sensemaking* << *sensegiving*). Kegiatan *Collaborate* contohnya Inisiatif, tindakan, kerja sama, kelompok kerja, komisi, komite, kesepakatan, asosiasi sementara kegiatan *Partner* ada Proyek bersama (formal/informal), program, aliansi. Sama halnya dengan tingkat sebelumnya pengembangan kegiatan strategi ini telah disebutkan dalam indeks GRI nomor 102-40 mengenai daftar kelompok pemangku kepentingan, 102-42 mengenai mengidentifikasi dan memilih pemangku kepentingan, 102-43 mengenai pendekatan terhadap keterlibatan pemangku kepentingan dalam laporan perusahaan serta 102-44 mengenai topik utama dan masalah yang dikemukakan.

Pada Tabel 8, penulis melihat bahwa perusahaan 7 aktivitas dalam mode *collaborate*, dan 4 aktivitas dalam mode *partner*. Tidak semua pemangku kepentingan yang dilaporkan perusahaan terlibat dalam semua aktivitas yang terdaftar. Kegiatan keterlibatan paling banyak dalam mode *collaborate* adalah program dan inisiatif kesehatan dan keselamatan (K3). Tujuan utama program keselamatan dan kesehatan kerja adalah untuk mencegah cedera, penyakit, dan kematian di tempat kerja, serta penderitaan dan kesulitan keuangan yang dapat ditimbulkan oleh peristiwa ini bagi pekerja,



keluarga mereka, dan pemberi kerja. Praktik yang direkomendasikan menggunakan pendekatan proaktif untuk mengelola keselamatan dan kesehatan di tempat kerja (Suresh *et al.*, 2018).

Kegiatan keterlibatan lainnya yang banyak diungkap perusahaan adalah proposal proyek. Proposisi nilai utama proyek perusahaan termasuk dalam proposal proyek. Tujuan mendasar dari proposal proyek adalah untuk menarik dan mempertahankan perhatian para pemangku kepentingan dan sponsor proyek. Pemangku kepentingan dapat membantu untuk pengambilan keputusan penting pada inisiasi proyek, perencanaan proyek, dan implementasi proyek. Pemangku kepentingan memberikan kontribusi yang signifikan untuk kebutuhan proyek, sumber daya proyek dan penganggaran proyek dan tanpa pemangku kepentingan proyek, kemajuan dan keberhasilan tidak mungkin terjadi (Munsaka, 2013). Menciptakan hubungan jangka panjang dengan pemangku kepentingan dalam proyek memastikan kepuasan pelanggan dan mengembangkan kepercayaan dan integritas menghasilkan pertumbuhan organisasi dan memenuhi harapan pengguna akhir (Dwivedi Rajeev, 2021).

Selanjutnya dalam mode *partner*, kegiatan *formal partnership* (kemitraan) merupakan yang paling banyak diungkap. Kemitraan penting dalam Tujuan Pembangunan Berkelanjutan dan dalam strategi banyak negara, perusahaan, dan organisasi sipil. Perusahaan bekerja sama dengan pemerintah, masyarakat, NGO, dan pemangku kepentingan lain untuk menetapkan standar dalam penerapan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.

Tabel 9
Pemangku Kepentingan dalam Perusahaan

No	Stakeholder Cited	Total Cited
1	Employees	89
2	Community	126
3	Shareholder	72
4	Government	99
5	Business Associations	26
6	Contractors	25
7	Supplier	29
8	Creditors	4
9	Investor	33
10	Customer / Buyer	55
11	Mass Media	71
12	Non-Governmental Organizations	59
13	Educational Institutions	78
14	Legislator	7
Jumlah		773

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2021

Berbeda dengan tingkatan sebelumnya, pada tingkat 3 dalam Tabel 9 hanya ada 11 pemangku kepentingan yang dilibatkan oleh perusahaan. Hasil menunjukkan bahwa, secara umum, pemangku kepentingan eksternal perusahaan, seperti masyarakat, NGO, akademisi dan pemerintah, menuntut proses keterlibatan yang lebih terstruktur dengan tingkat interaksi yang lebih tinggi, yang mewakili strategi keterlibatan tingkat 3, yang merupakan strategi keterlibatan interaktif. Proses *sensegiving* di mana organisasi berusaha mengembangkan tindakan dan inisiatif kolaboratif yang bagi pemangku kepentingan dalam perusahaan melekat pada praktik yang sudah dikembangkan secara internal (Stocker *et al.*, 2020).

Matrix Strategi Keterlibatan Pemangku Kepentingan

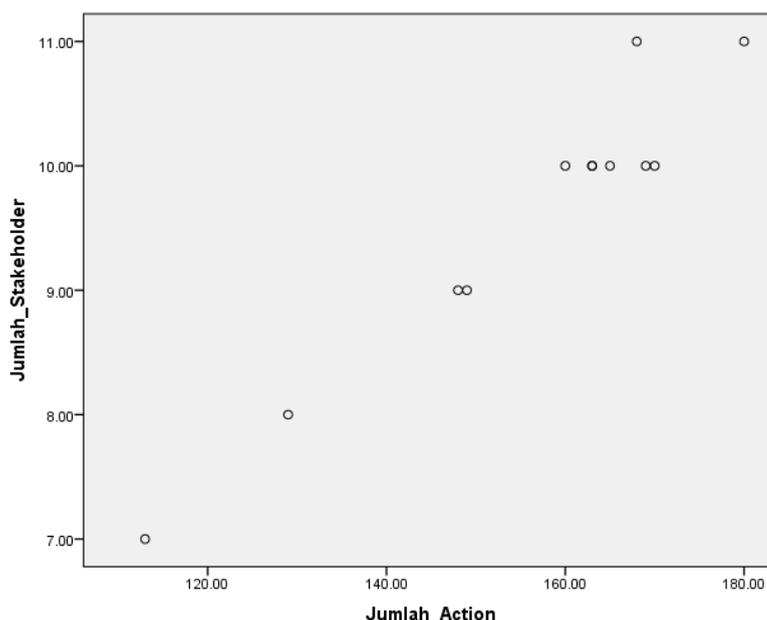
Untuk menganalisis tingkat keterlibatan pemangku kepentingan, penulis menggunakan model matriks strategi keterlibatan pemangku kepentingan dalam Gambar 1 yang dikeluarkan oleh (Stocker *et al.*, 2020) dengan mempertimbangkan tiga tingkat strategi keterlibatan dan mengkategorikan cakupan pemangku kepentingan menjadi tiga kelompok: tinggi, menengah, dan rendah. Matriks membantu menentukan apakah perusahaan melibatkan banyak pemangku kepentingan dengan kualitas keterlibatan yang tinggi pula.

Tabel 10
 Data Perusahaan, Jumlah Aksi, dan Jumlah Stakeholders

No	Nama Perusahaan	Jumlah Actions	Jumlah Stakeholder
1	PT ANTAM (MINING)	169	10
2	PT KALTIM PRIMA COAL (MINING)	165	10
3	PT PEMBANGKITAN JAWA-BALI (ENERGY)	129	8
4	PT INDO TAMBANGRAYA MEGAH (MINING)	170	10
5	PT PERTAMINA (MINING)	148	9
6	PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY (ENERGY)	149	9
7	PT PLN (ENERGY)	168	11
8	PT VALE INDONESIA (MINING)	160	10
9	PT PGN (ENERGY)	163	10
10	PT AKR CORPORINDO (ENERGY)	113	7
11	MEDCO ENERGY INDONESIA (ENERGY)	180	11
12	RESWARA MINERGI HARTAMA (MINING)	163	10

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2021

Gambar 4
 Matriks Strategi Keterlibatan Pemangku Kepentingan



Sumber: Data sekunder yang diolah, 2021

Tabel 10 berisikan data perusahaan, jumlah kegiatan keterlibatan yang diungkap serta berapa pemangku kepentingan, lebih detail dijelaskan dalam Lampiran D. PT Antam mengungkap 169 jumlah keterlibatan dengan 10 pemangku kepentingan. PT Kaltim Prima Coal mengungkap 165 jumlah keterlibatan dengan 10 pemangku kepentingan. PT Indo Tambangraya Megah mengungkap 170 jumlah keterlibatan dengan 10 pemangku kepentingan. PT Pertamina mengungkap 148 jumlah keterlibatan dengan 9 pemangku kepentingan. PT Vale Indonesia mengungkap 160 jumlah keterlibatan dengan 10 pemangku kepentingan. Reswara Minergi Hartama mengungkap 163 jumlah keterlibatan dengan 10 pemangku kepentingan. PT Pertamina Geothermal Energy mengungkap 149 jumlah keterlibatan dengan 9 pemangku kepentingan. PT PLN mengungkap 168 jumlah keterlibatan dengan 11 pemangku kepentingan. PT PGN mengungkap 163 jumlah keterlibatan dengan 10 pemangku kepentingan. PT Akr Corporindo mengungkap 113 jumlah keterlibatan dengan 7 pemangku kepentingan. Medco Energy Indonesia mengungkap 180 jumlah keterlibatan dengan 11 pemangku



kepentingan. PT Pembangunan Jawa-Bali mengungkap 129 jumlah keterlibatan dengan 8 pemangku kepentingan.

Penjabaran Gambar 4 terlihat bahwa sampel perusahaan yang digunakan rata-rata sudah masuk kategori keterlibatan yang tinggi. Terdapat 2 perusahaan yang masuk kategori *Insulated* yaitu PT Akr Corporindo dan PT Pembangunan Jawa Bali. Kedua perusahaan ini mengungkap paling sedikit pemangku kepentingan dan kegiatan keterlibatannya. Selanjutnya didapati juga 2 perusahaan yang masuk kategori *Curious* yaitu PT Pertamina dan PT Pertamina Geothermal Energy. Kedua perusahaan mengungkap 9 pemangku kepentingan dengan 148 dan 149 kegiatan keterlibatan. Berikutnya paling banyak perusahaan masuk dalam kategori *Melleable*, yaitu PT Antam, PT Kaltim Prima Coal, PT Indo Tambangraya Megah, PT Vale Indonesia, Reswara Minergi Hartama dan PT PGN yang mengungkap 10 pemangku kepentingan dengan kegiatan keterlibatan antara 160 hingga 170. Terakhir terdapat 2 perusahaan masuk dalam kategori *Generous* yaitu PT PLN dan Medco Energy Indonesia dengan 11 pemangku kepentingan dan kegiatan keterlibatan antara 168 hingga 180.

Dengan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa sampel perusahaan rata-rata memiliki tindakan keterlibatan di Tingkat 3 dengan jumlah pemangku kepentingan yang sedang. Perusahaan-perusahaan ini diklasifikasikan pada tingkat keterlibatan pemangku kepentingan tertinggi. Penting untuk membedakan sifat keterlibatan perusahaan dengan pemangku kepentingan mereka dan kualitas hubungannya. Dalam pengertian ini, ada peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas keterlibatan dengan berinvestasi dalam tindakan strategi keterlibatan dan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan melibatkan pemangku kepentingannya.

Model informasi pemangku kepentingan mengasumsikan bahwa pemangku kepentingan berpengaruh karena mereka dapat memberikan dukungan dalam hal kebiasaan membeli, menunjukkan loyalitas dan memuji perusahaan, atau mereka dapat menunjukkan penentangan dalam hal mendemonstrasikan, menyerang, atau memboikot perusahaan (Morsing & Schultz, 2006). Oleh karena itu, perusahaan harus menginformasikan kepada pemangku kepentingan tentang niat baik, keputusan, dan tindakannya untuk memastikan dukungan pemangku kepentingan yang positif.

KESIMPULAN

Penelitian ini ditulis untuk mengetahui cara perusahaan pertambangan dan energi di Indonesia terlibat dengan *stakeholder* mereka dengan menggunakan *Stakeholder Information Strategies*. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang menggunakan teknik analisis data yaitu *Content Analysis*. Data sekunder untuk penelitian ini diperoleh dari *database* GRI dan *website* perusahaan terkait, serta *sustainability report* atau laporan GRI yang dikeluarkan oleh perusahaan sektor pertambangan dan energi pada tahun 2017.

Menurut temuan, perusahaan terus menekankan inisiatif keterlibatan pemangku kepentingan tingkat 1 sebagai strategi komunikasi utama mereka, terhitung 43% dari semua aktivitas. Tingkat keterlibatan kedua adalah 41%, dengan tingkat ketiga adalah 16%. Hal ini terjadi dikarenakan strategi informasi pemangku kepentingan merupakan yang paling sederhana dan wajib untuk dilakukan oleh perusahaan. Sementara keterlibatan tingkat tinggi paling sedikit dilakukan atau diungkap.

Hasil matriks strategi keterlibatan pemangku kepentingan menunjukan bahwa setengah dari sampel perusahaan sudah mulai mengungkap keterlibatan dan pemangku kepentingan dalam jumlah yang lebih tinggi. Sementara ada 2 perusahaan yang kurang dalam mengungkap keterlibatan serta pemangku kepentingannya.



REFERENSI

- Dwivedi Rajeev, P. D. (2021). *Role of Stakeholders in Project Success: Theoretical Background and Approach*.
- Ettinger, A., Grabner-Kräuter, S., & Terlutter, R. (2018). Online CSR communication in the hotel industry: Evidence from small hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 94–104. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.002>
- Fitri, M., & Zahar, W. (2020). KEBIJAKAN SEKTOR INDUSTRI PERTAMBANGAN INDONESIA DALAM REVOLUSI INDUSTRI 4.0. *Prosiding Temu Profesi Tahunan PERHAPI*, 1(1), 833–846. <https://doi.org/10.36986/ptptp.v1i1.125>
- Freeman, R. E., Kujala, J., Sachs, S., & Stutz, C. (2017). *Stakeholder Engagement: Practicing the Ideas of Stakeholder Theory* (pp. 1–12). https://doi.org/10.1007/978-3-319-62785-4_1
- Gable, C., & Shireman, B. (2005). Stakeholder engagement: A three-phase methodology. *Environmental Quality Management*, 14(3), 9–24. <https://doi.org/10.1002/tqem.20044>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- Herliansyah, Y. (2012). *Modul Seminar: Akuntansi Pertambangan Umum*. Pusat Pengembangan Bahan Ajar Universitas Mercu Buana.
- Joel Arimie, C., & History, A. (2019). Employer-employee relations and employee engagement in a tertiary institution in Benin-City, Edo State. *Annals of Management and Organization Research*, 1(1), 9–24. <https://doi.org/10.35912/amor.v1i1.199>
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. SAGE Publications Inc.
- Lim, J. S., & Greenwood, C. A. (2017). Communicating corporate social responsibility (CSR): Stakeholder responsiveness and engagement strategy to achieve CSR goals. *Public Relations Review*, 43(4), 768–776. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.007>
- Miniaoui, Z., Chibani, F., & Hussainey, K. (2019). The impact of country-level institutional differences on corporate social responsibility disclosure engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1307–1320. <https://doi.org/10.1002/csr.1748>
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Munsaka, T. (2013). *Organizational Theory: The importance of Stakeholders in Project Management Paperback*. GRIN Publishing.
- Russo, R. de F. S. M., Sbragia, R., & Yu, A. S. O. (2017). Unknown unknowns in innovative projects: Early signs sensemaking. *BAR - Brazilian Administration Review*, 14(3). <https://doi.org/10.1590/1807-7692BAR2017170060>
- Silaen, S. (2018). *Metodologi penelitian sosial untuk penulisan skripsi dan tesis*. 402. <http://inlislite.perpusbungkarno.perpusnas.go.id:12345/inlislite3/opac/detail-opac?id=110449>
- Sirimorok, N., & Rusdianto, E. (2020). The Importance of Being Political: Emergence of a Multi-stakeholder Forum at the Lake Malili Complex, South Sulawesi. *Forest and Society*, 4(1), 98–114. <https://doi.org/10.24259/FS.V4I1.7442>
- Spellman, F., Medders, L., & Paul, F. (2021). *Handbook of Risk and Insurance Strategies for Certified Public Risk Officers and other Water Professionals 1st Edition* (1st ed.). CRC Press.
- Stocker, F., de Arruda, M. P., de Mascena, K. M. C., & Boaventura, J. M. G. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: A classification model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2071–2080. <https://doi.org/10.1002/csr.1947>
- Suresh, S., Oduoza, C., & Renukappa, S. (2018). Leadership Initiatives for Health and Safety Risk Management Systems in a Small Construction Company: A Case Study. *Risk Management Treatise for Engineering Practitioners*. <https://doi.org/10.5772/INTECHOPEN.80697>
- The Media Industry: Roles, Impact & Ethics - Video & Lesson Transcript | Study.com*. (n.d.). Retrieved December 10, 2021, from <https://study.com/academy/lesson/the-media-industry-roles-impact-ethics.html>