

Keterlibatan Pemangku Kepentingan: Membangun Kepercayaan atau Hanya Memenuhi Kewajiban?

Aisyah Sri Windari ^{*1}
Ika Permatasari ²

^{1,2} Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia
^{*}e-mail: aisyahsri.22039@mhs.unesa.ac.id, ikapermatasari@unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian ini mengkonseptualisasi kualitas pengungkapan stakeholder dalam laporan terintegrasi di Afrika Selatan dan Indonesia. Hasil studi menunjukkan bahwa praktik di Afrika lebih unggul karena menggunakan pendekatan analitis dan terukur dalam menilai kualitas hubungan stakeholder, serta mengaitkan kebutuhan stakeholder dengan isu material, risiko, dan strategi perusahaan. Sebaliknya, pengungkapan di Indonesia masih bersifat deskriptif dan berbasis kepatuhan, tanpa evaluasi kualitas hubungan maupun integrasi strategis. Oleh karena itu, diperlukan transformasi menuju pendekatan berbasis *integrated thinking* melalui penguatan pengukuran, analisis, dan keterkaitan informasi agar meningkatkan kualitas laporan dan mendukung penciptaan nilai jangka panjang

Kata kunci: Kebutuhan pemangku kepentingan, Keterlibatan pemangku kepentingan, Kualitas hubungan, Laporan terintegrasi

Abstract

This research conceptualizes the quality of stakeholder disclosure in integrated reports in South Africa and Indonesia. The result showed that practices in Africa are superior because they use an analytical and measurable approach in assessing the quality of stakeholder relationships, as well as linking stakeholder needs with material issues, risks, and company strategies. In contrast, disclosure in Indonesia is still descriptive and compliance-based, without evaluation of relationship quality or strategic integration. Therefore, a transformation towards an *integrated thinking*-based approach is needed through strengthening measurement, analysis, and information connectivity to improve report quality and support long-term value creation.

Keywords: Integrated report, Stakeholder Engagement, Stakeholder needs, Stakeholder relationship quality

PENDAHULUAN

Meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis telah mendorong perusahaan untuk tidak lagi hanya berfokus pada pemegang saham (*shareholders*), tetapi juga memperhatikan kepentingan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*). Globalisasi, tekanan regulasi, isu keberlanjutan, serta meningkatnya kesadaran publik terhadap aspek lingkungan dan sosial telah menyebabkan *stakeholder* memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap transparansi dan akuntabilitas perusahaan. Selain itu, berbagai kasus konflik antara perusahaan dan *stakeholder*, seperti protes masyarakat, isu lingkungan, dan ketidakpuasan konsumen, menunjukkan bahwa kegagalan dalam mengelola hubungan dengan *stakeholder* dapat menimbulkan risiko (Revija, 2014). Fenomena tersebut juga diperkuat dengan meningkatnya kebutuhan investor terhadap informasi non-keuangan yang relevan dalam pengambilan keputusan. Investor tidak hanya mempertimbangkan kinerja finansial, tetapi juga bagaimana perusahaan mengelola hubungan dengan *stakeholder* sebagai bagian dari penciptaan nilai jangka panjang. Dalam konteks ini, keterbatasan laporan keuangan dalam menjelaskan aspek tersebut mendorong munculnya *integrated reporting* sebagai pendekatan yang lebih komprehensif. Sejalan dengan fenomena tersebut, International Integrated Reporting Council (2021) menegaskan bahwa perusahaan wajib menjelaskan *the nature and quality of relationship with key stakeholders* artinya kualitas hubungan dengan pemangku kepentingan bagian dari pelaporan jangka panjang. Keterlibatan aktif dengan *stakeholder* dapat membangun *social* dan *political capital* yang mengurangi konflik dan gangguan operasional yang pada akhirnya menurunkan risiko serta meningkatkan kepercayaan pasar terhadap nilai perusahaan (Henisz et al., 2011). Selain itu, menurut Haddaway

et al. (2017) *stakeholder engagement* merupakan bentuk strategis yang melibatkan para pihak yang memiliki kepentingan untuk memastikan bahwa proses pengambilan keputusan berjalan lebih transparan, kredibel, dan relevan. Ia juga menegaskan bahwa keterlibatan *stakeholder* secara aktif dapat meningkatkan legitimasi, transparansi, serta meningkatkan kepercayaan eksternal.

Maniora (2017) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan *integrated report* dengan tingkat *stakeholder engagement* yang tinggi cenderung memiliki kualitas laporan yang lebih baik, terutama dalam hal penyampaian informasi non-keuangan yang mencerminkan nilai jangka panjang perusahaan. Keterlibatan yang efektif membantu perusahaan mengidentifikasi isu material secara lebih akurat, memperkuat akuntabilitas, serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap kinerja dan strategi bisnisnya.

Sebagian besar penelitian mengenai *stakeholder engagement* dalam *integrated reporting* masih berpusat pada negara yang telah memiliki tingkat adopsi pelaporan yang tinggi dan sistem pelaporan yang relatif matang. Hal ini mengindikasikan bahwa pemahaman mengenai konsep dan praktik *stakeholder engagement* masih terbatas ketika diterapkan pada konteks negara yang belum mewajibkan *integrated report*, seperti Indonesia. Dalam praktiknya, pengungkapan *stakeholder engagement* di Indonesia masih berfokus pada aktivitas pelibatan, seperti penyelenggaraan forum komunikasi dan program tanggung jawab sosial, tanpa disertai dengan pemetaan yang jelas mengenai kebutuhan informasi *stakeholder* maupun kualitas relasi yang terbangun (Wahyuningrum et al., 2023). Kondisi ini berbeda dengan praktik di Afrika Selatan yang lebih matang dalam pengungkapan *stakeholder engagement*, informasi yang disajikan lebih terstruktur, mencakup identifikasi *stakeholder*, kebutuhan informasi, frekuensi interaksi, serta respon perusahaan (Camilleri, 2015). Perbedaan ini mencerminkan adanya kesenjangan dalam implementasi *stakeholder engagement*, sehingga diperlukan kajian lebih lanjut untuk memahami bagaimana praktik tersebut berperan dalam meningkatkan kualitas pelaporan perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara konseptual bagaimana *stakeholder engagement* dalam *integrated report*, sekaligus menganalisis perbedaan pemahaman dan penerapannya dalam praktik pelaporan pada konteks yang berbeda. Pendekatan yang digunakan bersifat konseptual dengan ilustrasi komparatif melalui perbandingan praktik pelaporan antara perusahaan. Analisis perbandingan difokuskan pada bagaimana perusahaan mengungkapkan kualitas hubungan dengan *stakeholder* serta sejauh mana kebutuhan informasi *stakeholder* diidentifikasi dan disajikan. Melalui kajian ini, diharapkan dapat memperoleh pemahaman mengenai perbedaan implementasi pengungkapan *stakeholder engagement*, serta kualitas dan transparansi pelaporan perusahaan.

Pengertian *Integrated Report* (IR)

Integrated report (IR) merupakan bentuk pelaporan perusahaan yang menyajikan informasi keuangan dan non-keuangan secara terintegrasi dalam satu kesatuan yang sistematis untuk menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai dalam jangka pendek, menengah, dan panjang (IIRC, 2021). Laporan ini berfungsi sebagai sarana komunikasi yang komprehensif mengenai keterkaitan antara strategi, tata kelola, kinerja, serta prospek perusahaan, sehingga memberikan pemahaman yang lebih utuh kepada para pemangku kepentingan (IIRC, 2021). Dalam pelaksanaannya, *integrated report* menekankan pada konsep penciptaan nilai melalui pemanfaatan berbagai jenis modal, seperti modal finansial, manusia, intelektual, sosial, dan lingkungan, serta memperlihatkan hubungan antara faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberlangsungan usaha (Eccles & Krzus, 2010). Oleh karena itu, *integrated report* dipandang sebagai pengembangan dari pelaporan tradisional yang sebelumnya belum mampu memenuhi kebutuhan informasi *stakeholder* secara menyeluruh, karena pendekatan ini lebih menekankan pada transparansi, akuntabilitas, serta orientasi keberlanjutan perusahaan (Jensen & Berg, 2012).

Pengertian *Stakeholder Engagement*

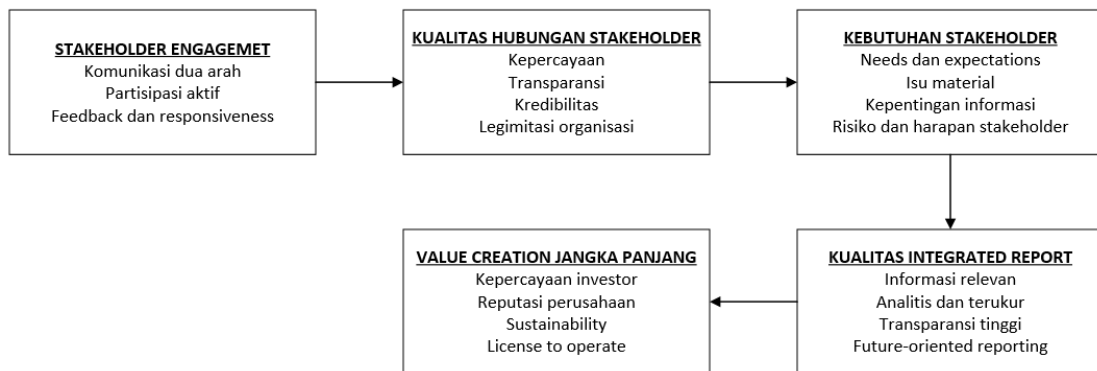
Herremans (2016) menjelaskan bahwa *stakeholder engagement* merupakan pendekatan strategis yang menekankan pentingnya dialog berkelanjutan antara perusahaan dan para pemangku kepentingan untuk menyelaraskan tujuan perusahaan dengan harapan serta

kebutuhan sosial dan lingkungan. Ia menjelaskan bahwa *stakeholder engagement* mencakup identifikasi, pemetaan, dan partisipasi aktif dari pihak-pihak seperti investor, pelanggan, karyawan, pemasok, dan komunitas lokal dalam keseluruhan proses pengambilan keputusan dalam pelaporan terintegrasi. Proses tersebut melibatkan dua arah yang terbuka, analisis umpan balik, serta penyesuaian strategi untuk menciptakan nilai bersama.

Gibbons (2009) juga menjelaskan bahwa *stakeholder engagement* dipahami sebagai suatu proses interaktif dan berkelanjutan antara organisasi dan para pemangku kepentingan yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi atau dipengaruhi oleh tujuan organisasi. Proses ini tidak sekadar bersifat informatif, melainkan mencerminkan komitmen organisasi untuk mendengarkan, berdialog, serta bersedia menyesuaikan tujuan dan cara operasionalnya berdasarkan masukan dari para pemangku kepentingan. Ia menegaskan bahwa *stakeholder engagement* berbeda secara mendasar dari *stakeholder management* yang cenderung bersifat satu arah dan defensif. Dalam engagement yang bermakna, organisasi berperan aktif untuk menciptakan hubungan yang inklusif, transparan, dan saling menguntungkan. *Stakeholder engagement* juga menjadi bagian penting dari tanggung jawab sosial perusahaan karena memungkinkan organisasi untuk meminimalkan risiko, meningkatkan reputasi, serta memperluas peluang inovasi sosial dan ekonomi. Dengan demikian, praktik keterlibatan ini tidak hanya memperkuat legitimasi dan *license to operate* organisasi, tetapi juga menegaskan bahwa keberhasilan jangka panjang sangat bergantung pada hubungan yang konstruktif dengan seluruh pemangku kepentingan.

Cottrell et al. (2015) menekankan bahwa *stakeholder engagement* dipahami sebagai proses keterlibatan aktif dari individu atau kelompok yang memiliki kepentingan terhadap suatu keputusan. Tujuan utama dari *stakeholder engagement* adalah untuk menghasilkan bukti yang lebih relevan, transparan, dan bermanfaat bagi pengambilan keputusan di dunia nyata. Ia juga menjelaskan bahwa *stakeholder engagement* berfungsi meningkatkan kredibilitas, transparansi, dan kualitas penelitian, sekaligus memperluas diseminasi serta pemanfaatan hasilnya dalam praktik.

Gambar 1. Model Konseptual Penelitian



METODE

Metode pendekatan kualitatif yang digunakan bersifat konseptual dengan ilustrasi komparatif melalui perbandingan praktik pelaporan antara PT Bank Raya Indonesia Tbk dan Nedbank Group Afrika Selatan. Pemilihan objek didasarkan pada perbedaan tingkat kematangan integrated reporting antara Indonesia dan Afrika Selatan, di mana Nedbank merepresentasikan praktik yang lebih terintegrasi dan strategis, sedangkan Bank Raya dipilih karena pelaporan stakeholder engagement yang dinilai bagus di Indonesia. Data penelitian menggunakan integrated report tahun 2021-2025 yang diperoleh dari situs resmi perusahaan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis konten kualitatif dengan mengidentifikasi pengungkapan mengenai

kualitas hubungan stakeholder, kebutuhan stakeholder, serta keterkaitannya dengan strategi, legimitasi organisasi, kepercayaan, dan value creation jangka panjang. Melalui kajian ini, diharapkan dapat memperoleh pemahaman mengenai perbedaan implementasi pengungkapan *stakeholder engagement*, serta kualitas dan transparansi pelaporan perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan dalam praktik pengungkapan *stakeholder engagement* pada *integrated report* antara perusahaan Bank Raya di Indonesia dan *Nedbank* di Afrika Selatan. Berikut hasil analisis perbandingan pengungkapan *stakeholder engagement* pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Perbandingan pengungkapan *stakeholder engagement* pada *integrated report* : Bank Raya dan *Nedbank*

Indikator analisis	Bank Raya (Indonesia)	<i>Nedbank</i> (Afrika Selatan)
Kualitas hubungan	Tidak diukur, hanya implisit	Diukur jelas dengan menggunakan skala indikator seperti NPS dan dijelaskan penyebabnya
Kebutuhan <i>stakeholder</i>	Disajikan umum sebagai topik pembahasan	Dirumuskan spesifik sebagai <i>needs & expectations</i>
Keterkaitan (integrasi)	Tidak terhubung	Terhubung dengan isu material, risiko, strategi, dan kapital
Pendekatan <i>engagement</i>	Hanya daftar metode (RUPS, CSR, laporan)	Dijelaskan proses dan efektivitas berupa survey, <i>feedback</i> , dll.
Kedalaman analisis	Deskriptif umum	Analitis, ada konteks, tren, dan evaluasi

Sumber: Karya Penulis

PEMBAHASAN

Berdasarkan Tabel 1, perbedaan pengungkapan *stakeholder engagement* antara PT Bank Raya Indonesia Tbk dan *Nedbank Group Limited* menunjukkan perbedaan fundamental dalam cara perusahaan memandang hubungan dengan stakeholder. *Nedbank Afrika Selatan* tidak hanya mengungkapkan siapa stakeholder mereka dan bagaimana proses engagement dilakukan, tetapi juga menjelaskan bagaimana kualitas hubungan tersebut diukur, dievaluasi, dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Penggunaan indikator seperti *Net Promoter Score (NPS)*, *feedback stakeholder*, dan evaluasi tren menunjukkan bahwa perusahaan memandang stakeholder sebagai sumber legitimasi dan pencipta nilai, bukan sekadar pihak eksternal yang harus dipenuhi kewajibannya. Pendekatan ini penting karena trust *stakeholder* tidak muncul hanya dari banyaknya komunikasi, tetapi dari adanya bukti bahwa perusahaan benar-benar mendengar, memahami, dan merespons kebutuhan mereka secara konsisten. Ketika *stakeholder* melihat bahwa aspirasinya memengaruhi strategi, isu material, maupun pengelolaan risiko perusahaan, maka muncul persepsi bahwa perusahaan menjalankan bisnis secara transparan dan bertanggung jawab. Inilah yang memperkuat legitimasi organisasi, karena perusahaan memperoleh penerimaan sosial (*social acceptance*) dari stakeholder atas aktivitas dan keputusan bisnis yang dijalankan.

Selain itu, keterhubungan antara kebutuhan *stakeholder* dengan isu material, risiko, strategi, dan kapital pada Nedbank menunjukkan penerapan *integrated thinking* yang lebih matang. Hal ini menjelaskan mengapa kualitas *integrated reporting* perusahaan menjadi lebih tinggi, karena informasi yang disajikan tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk hubungan logis mengenai bagaimana perusahaan menciptakan nilai jangka panjang. Investor dan *stakeholder* tidak hanya memperoleh informasi mengenai aktivitas *engagement*, tetapi juga memahami dampaknya terhadap keberlanjutan bisnis, mitigasi risiko, dan prospek perusahaan di masa depan. Dengan kata lain, *stakeholder engagement* pada Nedbank berfungsi sebagai mekanisme *value creation* karena membantu perusahaan mengurangi konflik, meningkatkan reputasi, memperkuat loyalitas *stakeholder*, dan menurunkan ketidakpastian pasar. Secara teoritis, kondisi ini sejalan dengan *legitimacy theory* yang menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan dukungan *stakeholder* untuk mempertahankan keberlangsungan operasionalnya (*license to operate*). Semakin tinggi kualitas hubungan dan transparansi perusahaan, maka semakin besar pula tingkat kepercayaan pasar terhadap kemampuan perusahaan menciptakan nilai secara berkelanjutan.

Sebaliknya, Bank Raya Indonesia masih menunjukkan pendekatan yang lebih bersifat compliance-oriented, di mana *stakeholder engagement* lebih diposisikan sebagai bagian dari pemenuhan kewajiban pelaporan daripada instrumen strategis perusahaan. Hal ini terlihat dari pengungkapan yang dominan berupa daftar *stakeholder*, metode *engagement*, dan frekuensi interaksi tanpa disertai pengukuran kualitas hubungan maupun analisis efektivitas *engagement*. Pendekatan seperti ini menyebabkan *stakeholder engagement* kehilangan makna strategisnya karena perusahaan hanya menjelaskan “apa yang dilakukan”, tetapi belum menjelaskan “mengapa hal tersebut penting” terhadap pengambilan keputusan dan penciptaan nilai perusahaan. Akibatnya, kebutuhan *stakeholder* belum benar-benar diintegrasikan ke dalam strategi, isu material, dan manajemen risiko perusahaan. Kondisi ini membuat laporan menjadi kurang interpretatif dan belum mampu membangun trust *stakeholder* secara mendalam karena *stakeholder* tidak memperoleh gambaran mengenai bagaimana masukan mereka memengaruhi arah perusahaan.

Lemahnya keterhubungan informasi dalam pengungkapan Bank Raya menunjukkan bahwa legitimasi organisasi masih dibangun melalui kepatuhan formal terhadap regulasi, bukan melalui transparansi strategis dan hubungan yang partisipatif. Padahal, dalam konteks *integrated reporting*, legitimasi tidak cukup dibangun hanya dengan menunjukkan adanya aktivitas *engagement*, tetapi juga dengan membuktikan bahwa *engagement* tersebut menghasilkan perubahan, perbaikan keputusan, dan penciptaan nilai bersama (*shared value*). Ketika perusahaan gagal menghubungkan *stakeholder engagement* dengan strategi dan *value creation*, maka laporan cenderung hanya menjadi dokumen administratif dan kurang memiliki relevansi strategis bagi investor maupun *stakeholder* lainnya. Oleh karena itu, perbedaan antara kedua perusahaan menunjukkan bahwa kualitas *stakeholder engagement* sangat menentukan kualitas *integrated reporting*, karena semakin tinggi kemampuan perusahaan mengintegrasikan kebutuhan *stakeholder* ke dalam proses bisnis dan pengambilan keputusan, maka semakin besar pula kemampuan perusahaan membangun trust, memperoleh legitimasi organisasi, dan menciptakan *value creation* jangka panjang secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis perbandingan, dapat disimpulkan bahwa Nedbank Afrika menunjukkan kualitas pengungkapan *stakeholder* yang lebih unggul karena menerapkan pendekatan yang terukur, analitis, dan terintegrasi. Perusahaan tidak hanya mengidentifikasi *stakeholder*, tetapi juga mengevaluasi kualitas hubungan secara sistematis serta mengaitkan kebutuhan *stakeholder* dengan isu material, risiko, dan strategi, sehingga mencerminkan penerapan *integrated thinking* dalam penciptaan nilai. Sebaliknya, Bank Raya Indonesia masih berfokus pada pendekatan deskriptif dan berbasis kepatuhan, di mana pengungkapan lebih

menitikberatkan pada daftar *stakeholder*, metode *engagement*, dan frekuensi interaksi tanpa disertai evaluasi kualitas hubungan maupun keterkaitan strategis. Akibatnya, informasi yang disajikan belum mampu memberikan *insight* yang mendalam terkait efektivitas *engagement* dan kontribusinya terhadap kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *on Multivariate Data Analysis Joseph F. Hair Jr . William C . Black Seventh Edition*.
- Biggar, D. (2023). *A re-examination of the foundations of the cost of capital for regulatory purposes. March*, 1–33.
- Bilim, M. (2018). *Reporting Of Global Corporations : A Content Recently*<https://doi.org/10.31460/mbdd.375304>
- Botosan, C. A., & Plumlee, M. A. (2000). *Disclosure Level and Expected Cost of Equity Capital : An Examination of Analysts ' Rankings of Corporate Disclosure. January*.
- Brien, R. M. O. (2007). *A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors*. 673–690. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6>
- Centre, D., & Gibbons, J. (2009). *Stakeholder Engagement : A Road Map to Meaningful Engagement We would like to thank the following for sharing their insight and experience : July*.
- Cottrell, E. K., Whitlock, E. P., Kato, E., Uhl, S., Belinson, S., Chang, C., Hoomans, T., Meltzer, D. O., Noorani, H., Robinson, K. A., Anderson, J., & Paynter, R. A. (2015). *Defining the benefits and challenges of stakeholder engagement in systematic reviews*. 13–19.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing Inc.
- Haddaway, N. R., Kohl, C., Silva, N. R., Schiemann, J., Spök, A., Stewart, R., Sweet, J. B., & Wilhelm, R. (2017). A framework for stakeholder engagement during systematic reviews and maps in environmental management. *Environmental Evidence*. <https://doi.org/10.1186/s13750-017-0089-8>
- Henisz, W. J., Dorobantu, S., & Nartey, L. (2011). Spinning gold: The financial returns to external stakeholder engagement. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 0–49. <https://doi.org/10.5464/AMBPP.2011.240.a>
- Herremans, I. M., Nazari, J. A., & Mahmoudian, F. (2016). Stakeholder Relationships , Engagement , and Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 417–435. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2634-0>
- International Integrated Reporting Council. (2021). *The International < IR > : A bout the IIRC*.
- Maniora, J.(2017). Is Integrated Reporting Really the Superior Mechanism for the Integration of Ethics into the Core Business Model? An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 140(4), 755–786. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2874-z>
- Permatasari, I. (2021). *Sustainability reporting or integrated reporting : Which one is valuable for investors ?* <https://doi.org/10.1108/JAOC-12-2020-0204>
- Saraswati, E., Rumansyah, M. A., & Dewi, A. A. (2024). *Business : Materiality And Stakeholder Engagement In Sustainability Reporting : Does It Matter ? 25*.