

## **STAKEHOLDER ENGAGEMENT IN THE SUSTAINABILITY REPORT OF PT SEMEN INDONESIA TBK**

Alfian Dwi Pangestu<sup>1</sup> Habib Muhammad Shahib<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Ilmu-ilmu Sosial Universitas Fajar

[1alfian.dwi612@gmail.com](mailto:alfian.dwi612@gmail.com), [2muh.shahib@unifa.ac.id](mailto:2muh.shahib@unifa.ac.id)

**Abstract:** This study aims to analyze the form and level of stakeholder engagement in the sustainability report of PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. The analysis was conducted on the 2024 ESG report of PT Semen Indonesia and its three subsidiaries. The method used is descriptive qualitative using GRI indicators 102-40 to GRI 102-44, as well as classification of engagement levels according to the Morsing & Schultz (2006) and Stocker et al. (2020) models. The results of the study show that the most dominant stakeholder engagement strategy is Level 1 (information strategy) through one-way communication using various media publications, while Level 3 participatory actions are still very limited. These findings confirm that stakeholder engagement is still informative in nature and has not yet reached the level of active collaborative dialogue. This study implies that improving two-way communication strategies is necessary to strengthen the company's legitimacy, accountability, and long-term sustainability.

**Keywords:** Stakeholder Engagement, ESG, Sustainability Reporting, PT Semen Indonesia, GRI

## Pendahuluan

Dalam beberapa tahun terakhir, laporan keberlanjutan (*sustainability report*) semakin mendapat perhatian sebagai instrumen utama dalam pelaporan kinerja non-keuangan perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan aspek *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Pelaporan keberlanjutan tidak lagi dipandang sekadar sebagai pelengkap laporan keuangan, melainkan sebagai sarana komunikasi strategis untuk menjawab tuntutan transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab perusahaan terhadap para pemangku kepentingan<sup>1</sup>

Secara empiris, peningkatan jumlah perusahaan yang menerbitkan laporan keberlanjutan belum selalu diikuti dengan peningkatan kualitas keterlibatan pemangku kepentingan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa praktik pelaporan keberlanjutan masih didominasi oleh pendekatan komunikasi satu arah, di mana perusahaan lebih berfokus pada penyampaian informasi dibandingkan membangun dialog atau kolaborasi

dengan stakeholder (Morsing & Schultz, 2006; Stocker et al., 2020). Laporan keberlanjutan dalam konteks ini sering digunakan sebagai alat legitimasi dan kepatuhan regulasi, bukan sebagai mekanisme partisipatif dalam pengambilan keputusan keberlanjutan<sup>2</sup>

Fenomena tersebut juga tercermin pada konteks perusahaan di Indonesia. Studi<sup>3</sup> menemukan bahwa perusahaan-perusahaan di sektor industri berisiko tinggi, termasuk pertambangan dan energi, cenderung mengungkapkan keterlibatan stakeholder pada tingkat *information strategy* dan *response strategy*, sementara keterlibatan kolaboratif (*involvement strategy*) masih relatif terbatas. Temuan serupa juga dikemukakan oleh<sup>4</sup> dan<sup>5</sup> yang menunjukkan bahwa keterlibatan stakeholder dalam laporan keberlanjutan sering bersifat prosedural dan simbolik, tanpa integrasi nyata ke dalam proses pengambilan keputusan perusahaan.

Kondisi tersebut sejalan dengan hasil analisis laporan ESG PT Semen

Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia, 26(1), 11–23.

<sup>4</sup> Saadah, N., & Suciati, E. (2024). *Green Accounting Study in Retail Companies: A Review of Environmental Ethics in Symbolic Disclosure*. Balance: Journal of Islamic Accounting.

<sup>5</sup> Pasko, K., Smolinski, K., & Wolska, G. (2021). *Stakeholder dialogue in corporate social responsibility reporting*. Sustainability, 13(7), 1–18.

<sup>1</sup> Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). *The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance*. Management Science, 60(11), 2835–2857.

<sup>2</sup> Fernando, A. A. J. (2014). Corporate social responsibility disclosures in an emerging economy: Case study of a tobacco company in Sri Lanka. Journal of Global Business Advancement, 7(3), 236–248

<sup>3</sup> Widyakusuma, R., & Faisal, F. (2022). *Pelibatan pemangku kepentingan dalam laporan keberlanjutan sektor pertambangan di Indonesia*.

Indonesia Tbk dan anak perusahaannya tahun 2024, yang menunjukkan bahwa sebagian besar tindakan keterlibatan pemangku kepentingan masih berada pada tingkat strategi informasi. Pengungkapan didominasi oleh pelaporan kinerja, publikasi digital, serta pemenuhan kewajiban kepada regulator dan investor, sementara mekanisme dialog dua arah dan kolaborasi aktif masih terbatas. Hal ini mengindikasikan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan belum sepenuhnya mengintegrasikan keterlibatan stakeholder dalam praktik keberlanjutan perusahaan.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini memfokuskan perhatian pada pengungkapan komunikasi pelibatan pemangku kepentingan dalam laporan keberlanjutan sebagai variabel utama. Variabel ini mencerminkan sejauh mana perusahaan mengungkapkan bentuk, intensitas, dan kualitas keterlibatan stakeholder dalam proses keberlanjutan. Pengukuran dilakukan dengan mengacu pada indikator GRI 102-40 hingga GRI 102-44, serta klasifikasi tingkat keterlibatan berdasarkan model komunikasi CSR dari Morsing dan Schultz (2006) dan *Stakeholder Engagement Matrix* dari Stocker et al. (2020), yang

membedakan keterlibatan ke dalam strategi informasi, respons, dan keterlibatan aktif.

Pemilihan variabel tersebut relevan karena kualitas pengungkapan keterlibatan pemangku kepentingan berperan penting dalam membangun legitimasi sosial, meningkatkan akuntabilitas, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap perusahaan<sup>6</sup>. Semakin tinggi tingkat keterlibatan yang diungkapkan, semakin besar peluang perusahaan untuk mengintegrasikan perspektif stakeholder ke dalam pengambilan keputusan strategis dan pengelolaan risiko keberlanjutan.

Industri semen dipilih sebagai konteks penelitian karena merupakan sektor strategis dalam pembangunan nasional sekaligus industri dengan dampak lingkungan yang signifikan. Aktivitas produksi semen berkontribusi terhadap emisi karbon, konsumsi energi tinggi, degradasi lingkungan, serta potensi konflik sosial dengan masyarakat di sekitar wilayah operasional<sup>7</sup>. Kondisi ini menempatkan industri semen di bawah tekanan regulasi dan ekspektasi publik yang tinggi, sehingga menuntut penerapan praktik bisnis berkelanjutan dan pelaporan ESG yang berkualitas.

---

<sup>6</sup> Galeotti, M., De Silva, T., & Pariera, N. (2023). *Corporate legitimacy and stakeholder engagement towards sustainable business*. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 14(3), 520–540.

<sup>7</sup> Heryani, N., Fitriana, D., & Zulfikar, M. (2023). *Dampak industri semen terhadap lingkungan dan masyarakat*. Jurnal Lingkungan dan Pembangunan, 5(1), 44–55.

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai produsen semen terbesar di Indonesia dan salah satu yang terkemuka di Asia Tenggara memiliki peran strategis dalam menetapkan standar praktik keberlanjutan industri semen nasional. Perusahaan secara konsisten menerbitkan laporan keberlanjutan berbasis GRI serta mengimplementasikan berbagai program pengelolaan lingkungan dan sosial. Namun demikian, efektivitas pengungkapan komunikasi pelibatan pemangku kepentingan dalam laporan keberlanjutan perusahaan masih perlu dikaji secara mendalam untuk menilai apakah praktik yang dilakukan telah bergerak dari pendekatan informatif menuju keterlibatan yang lebih partisipatif dan kolaboratif.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bentuk dan tingkat keterlibatan pemangku kepentingan dalam laporan keberlanjutan PT Semen Indonesia Tbk. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan literatur pelaporan keberlanjutan dan *stakeholder engagement*, serta menjadi dasar rekomendasi praktis bagi peningkatan kualitas komunikasi keberlanjutan di sektor industri berat.

### Kajian Pustaka

Konsep *stakeholder engagement* menekankan pentingnya keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan perusahaan untuk meningkatkan legitimasi, akuntabilitas, dan keberlanjutan operasional<sup>8</sup>. Maduta et al (2025) juga menegaskan bahwa penerapan green accounting dan pelaporan keberlanjutan yang terintegrasi dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta kualitas pengambilan keputusan keberlanjutan perusahaan.. Hal ini selaras dengan tujuan *stakeholder engagement*.

Dalam konteks pelaporan keberlanjutan, keterlibatan stakeholder bertujuan memastikan bahwa isu-isu material yang dihadapi perusahaan mencerminkan kebutuhan dan ekspektasi para pemangku kepentingan <sup>9</sup>. <sup>5</sup> mengklasifikasikan strategi komunikasi keterlibatan pemangku kepentingan menjadi tiga tingkat, yaitu *information strategy*, *response strategy*, dan *involvement strategy*, yang menunjukkan kedalaman komunikasi antara perusahaan dan stakeholder.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa praktik keterlibatan stakeholder masih berada pada tingkat rendah dan didominasi oleh strategi komunikasi satu arah. (Morsing & Schultz, 2006; Stocker et al., 2020; Widayakusuma & Faisal, 2022). <sup>10</sup>

<sup>8</sup> Freeman, R. E. (2018). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

<sup>9</sup> Global Reporting Initiative. (2021). *GRI Standards 2021: Universal standards* -

*Sustainability reporting guidelines.* GRI Publications.

<sup>10</sup> Stocker, F., de Arruda, M. P., & Mascena, K. (2020). *Stakeholder engagement in sustainability*

menemukan bahwa sebagian besar perusahaan masih mengadopsi *information strategy*, yaitu komunikasi satu arah. Temuan serupa disampaikan oleh <sup>11</sup>, yang menunjukkan bahwa pelibatan pemangku kepentingan pada sektor pertambangan dan energi di Indonesia masih terbatas pada tahap konsultasi, belum mencapai kolaborasi aktif. <sup>12</sup> juga menegaskan bahwa pelibatan yang dilakukan perusahaan sering bersifat prosedural dan tidak mencerminkan partisipasi substantif, dimana mayoritas perusahaan hanya berada pada level informasi dan respons.

Sementara itu, <sup>13</sup> dan <sup>14</sup> menemukan bahwa keterlibatan dua arah berpengaruh positif terhadap legitimasi dan kinerja perusahaan, serta menjadi elemen penting dalam membangun kepercayaan publik. Namun, kualitas pengungkapan terkait stakeholder engagement dalam laporan keberlanjutan masih sangat bervariasi antar perusahaan dan sektor industri. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya evaluasi lebih mendalam pada level praktis untuk

memahami efektivitas penerapan strategi keterlibatan stakeholder dalam pelaporan ESG.

Dengan demikian, kajian literatur terdahulu mengindikasikan adanya kesenjangan penelitian, yaitu perlunya penelitian yang berfokus pada analisis tingkat keterlibatan pemangku kepentingan dalam pelaporan keberlanjutan pada sektor tertentu, seperti industri semen, yang memiliki dampak sosial dan lingkungan signifikan. Hal ini menjadi dasar urgensi penelitian terhadap PT Semen Indonesia Tbk sebagai objek studi.

## Kerangka Pemikiran

Aktivitas industri semen memiliki dampak lingkungan dan sosial yang signifikan sehingga mendorong tuntutan transparansi melalui pelaporan keberlanjutan (*sustainability reporting*). Pelaporan ESG menjadi media utama untuk menyampaikan komitmen dan kinerja perusahaan kepada pemangku kepentingan. Salah satu aspek penting dalam pelaporan ini adalah keterlibatan pemangku kepentingan

<sup>13</sup> Bonetti, R., Cho, C. H., & Michelon, G. (2023). *Stakeholder engagement and sustainability performance: Evidence from sustainability reporting practices*. Journal of Business Ethics, 189(2), 411–429. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05145-3>

<sup>11</sup> Widyakusuma, R., & Faisal, F. (2022). *Pelibatan pemangku kepentingan dalam laporan keberlanjutan sektor pertambangan di Indonesia*. Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia, 26(1), 11–23.

<sup>12</sup> Pasko, K., Smolinski, K., & Wolska, G. (2021). *Stakeholder dialogue in corporate social responsibility reporting*. Sustainability, 13(7), 1–18.

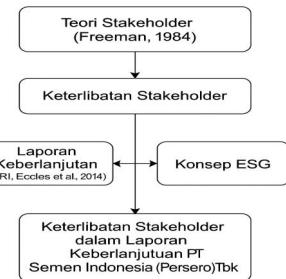
<sup>14</sup> Galeotti, M., De Silva, T., & Pariera, N. (2023). *Corporate legitimacy and stakeholder engagement towards sustainable business*. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 14(3), 520–540.

(stakeholder engagement) yang diatur dalam GRI Standard (GRI 102-40 s.d 102-44)<sup>15</sup>.

Model strategi komunikasi CSR dari <sup>16</sup> mengklasifikasikan keterlibatan stakeholder ke dalam tiga tingkat, yaitu *Information Strategy*, *Response Strategy*, dan *Involvement Strategy*. Untuk menilai efektivitas keterlibatan stakeholder, penelitian ini menggunakan Stakeholder Engagement Matrix dari <sup>17</sup> yang menghubungkan tingkat strategi komunikasi dengan luas kelompok pemangku kepentingan yang dilibatkan.

Melalui kerangka ini, penelitian bertujuan menganalisis bagaimana PT Semen Indonesia Tbk mengimplementasikan strategi keterlibatan stakeholder dalam laporan keberlanjutannya serta menilai kualitas komunikasi keberlanjutan yang diterapkan.

**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**



## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menganalisis bentuk dan tingkat keterlibatan pemangku kepentingan dalam Laporan Keberlanjutan (*Sustainability Report*) PT Semen Indonesia (Persero) Tbk tahun 2024. Analisis dilakukan dengan pendekatan analisis kelompok usaha (*group-wide analysis*), di mana PT Semen Indonesia (Persero) Tbk berperan sebagai entitas induk, sedangkan PT Solusi Bangun Indonesia, PT Semen Baturaja, dan PT Semen Tonasa menjadi unit analisis operasional. Setiap laporan keberlanjutan dianalisis secara individual pada tingkat entitas, sementara hasil temuan diinterpretasikan secara komparatif dalam kerangka grup untuk mengidentifikasi pola dan variasi strategi keterlibatan pemangku kepentingan di lingkungan PT Semen Indonesia Group.

<sup>15</sup> Global Reporting Initiative. (2021). *GRI Standards 2021: Universal standards – Sustainability reporting guidelines*. GRI Publications.

<sup>16</sup> Morsing, M., & Schultz, M. (2006). *Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies*.

*Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338.

<sup>17</sup> Stocker, F., de Arruda, M. P., & Mascena, K. (2020). *Stakeholder engagement in sustainability reporting: A matrix for analysis*. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118–154.

Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari dokumen resmi perusahaan, meliputi laporan keberlanjutan, laporan tahunan, serta pedoman pelaporan Global Reporting Initiative (GRI) Standards. Pengumpulan data dilakukan melalui metode dokumentasi dengan menelaah secara sistematis bagian Identifikasi dan Keterlibatan Pemangku Kepentingan berdasarkan indikator GRI 102-40, GRI 102-42, GRI 102-43, dan GRI 102-44.

Analisis dilakukan dengan melalui proses identifikasi, pengkodean, dan klasifikasi tindakan keterlibatan stakeholder ke dalam tiga strategi komunikasi CSR menurut Morsing dan Schultz (2006), yaitu *information strategy*, *response strategy*, dan *involvement strategy*.

Selanjutnya, temuan dipetakan menggunakan Stakeholder Engagement Matrix (Stocker et al., 2020) untuk menilai posisi perusahaan dalam tingkat intensitas dan cakupan pelibatan pemangku kepentingan. Analisis ini menghasilkan interpretasi mengenai efektivitas komunikasi keberlanjutan dan kualitas pelibatan stakeholder dalam pelaporan ESG perusahaan.

### Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk keterlibatan pemangku kepentingan dalam Laporan Keberlanjutan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk masih didominasi oleh strategi komunikasi satu arah (*information strategy*). Berdasarkan

hasil analisis isi dokumen laporan keberlanjutan tahun 2024, ditemukan bahwa pelibatan stakeholder lebih banyak diarahkan pada penyampaian informasi terkait kinerja ESG perusahaan, kepatuhan regulatif, dan pelaporan kinerja lingkungan. Hal ini mengindikasikan bahwa pelibatan stakeholder masih berfungsi sebagai instrumen legitimasi formal perusahaan dibandingkan sebagai medium dialog partisipatif.

Secara keseluruhan, terdapat 204 tindakan keterlibatan stakeholder yang teridentifikasi dalam laporan keberlanjutan. Dari total tersebut, 114 tindakan (56%) berada pada Level 1 - *Information Strategy*, 58 tindakan (28%) berada pada Level 2 - *Response Strategy*, dan 32 tindakan (16%) berada pada Level 3 - *Involvement Strategy*. Distribusi tersebut menegaskan bahwa strategi komunikasi perusahaan lebih menekankan pelaporan dan pemenuhan kepatuhan regulatif dibandingkan kolaborasi aktif.

**Tabel 1. 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	114	56%	Monitoring and evaluation (11), Reporting site-level indicators (10), Sustainability Report (10)	Pemerintah & Regulator (28), Pemegang Saham & Investor (24), Komunitas & Masyarakat (21)
Level 2—response strategy	58	28%	Identifikasi kebutuhan CSR local (10), Stakeholder consultation (8), roadmap keberlanjutan (8)	Komunitas & Masyarakat (16), Pemerintah & Regulator (12), Karyawan & Serikat Pekerja (12)
Level 3—involvement strategy	32	16%	Kemitraan jangka Panjang (8), SosialBangun Platform (6), Program Juara Inovasi (6)	Akademisi & Asosiasi Industri (10), Komunitas & Masyarakat (7), Pemerintah & Regulator (6)
Total	204	100%		

Sumber: Data Diolah, 2025

Pada Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi keterlibatan pemangku kepentingan PT Semen Indonesia Tbk beserta anak usahanya masih didominasi oleh Level 1 - *Information Strategy*, dengan proporsi sebesar 56% (114 tindakan). Dominasi strategi ini mengindikasikan bahwa komunikasi keberlanjutan perusahaan masih berorientasi pada penyampaian informasi satu arah melalui laporan kinerja, publikasi media, serta pelaporan indikator keberlanjutan. Fokus keterlibatan pada pemerintah dan regulator, pemegang saham & investor, serta komunitas & masyarakat menunjukkan bahwa strategi komunikasi perusahaan lebih diarahkan pada pemenuhan kepatuhan regulatif dan pembentukan legitimasi institusional.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Bonetti et al. (2023) yang menemukan bahwa perusahaan utilitas publik di Italia juga cenderung menggunakan laporan ESG sebagai alat komunikasi satu arah untuk

memenuhi tuntutan akuntabilitas formal, bukan sebagai sarana dialog partisipatif. Hasil serupa juga dilaporkan oleh Stocker et al. (2020) dan Widayakusuma & Faisal (2022) yang menyatakan bahwa mayoritas perusahaan, khususnya di sektor industri berat dan berisiko tinggi, masih berada pada tingkat keterlibatan informasi. Dalam perspektif *legitimacy theory*, dominasi Level 1 mencerminkan upaya perusahaan untuk menjaga kesesuaian antara aktivitas operasional dan ekspektasi sosial melalui pengungkapan formal, guna memperoleh penerimaan sosial (*social license to operate*).

Pada Level 2 - *Response Strategy*, penelitian ini menemukan 28% (58 tindakan) yang mencerminkan adanya komunikasi dua arah pasif melalui konsultasi stakeholder, pelibatan komunitas dalam identifikasi kebutuhan CSR, serta mekanisme umpan balik seperti CSR *hotline*. Keterlibatan yang lebih intensif dengan komunitas & masyarakat, pemerintah & regulator, serta karyawan & serikat pekerja menunjukkan bahwa perusahaan mulai merespons tuntutan sosial secara lebih adaptif. Namun, keterlibatan tersebut masih terbatas pada tahap konsultatif dan belum terintegrasi ke dalam proses pengambilan keputusan strategis.

Temuan ini sejalan dengan Pasko et al. (2021) yang menyimpulkan bahwa sebagian besar perusahaan publik masih mempraktikkan keterlibatan stakeholder pada level responsif, di mana stakeholder

didengar tetapi tidak memiliki pengaruh substantif terhadap kebijakan perusahaan. Dalam konteks *stakeholder theory*, kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mengakui keberadaan dan kepentingan stakeholder, namun belum sepenuhnya memposisikan mereka sebagai mitra strategis dalam penciptaan nilai bersama (*value co-creation*).

Sementara itu, Level 3 - *Involvement Strategy* hanya mencakup 16% (32 tindakan), yang menandakan bahwa keterlibatan dua arah aktif dan kolaboratif masih relatif rendah. Bentuk keterlibatan pada level ini terbatas pada program kemitraan jangka panjang, inovasi bersama akademisi, serta platform kolaboratif seperti SobatBangun. Rendahnya proporsi Level 3 menunjukkan bahwa kolaborasi strategis dengan stakeholder belum menjadi praktik dominan dalam komunikasi keberlanjutan perusahaan.

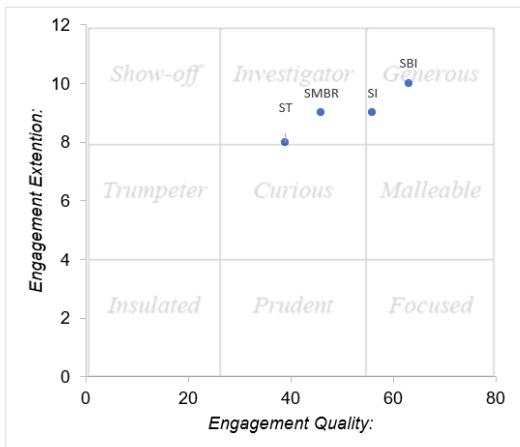
Hasil ini menguatkan temuan Galeotti et al. (2023) yang menyatakan bahwa keterlibatan stakeholder yang bersifat kolaboratif masih jarang ditemukan, terutama di sektor industri dengan tekanan lingkungan tinggi. Namun, temuan ini berbeda dengan Eccles et al. (2014) yang menunjukkan bahwa perusahaan dengan integrasi ESG yang matang cenderung melibatkan stakeholder secara aktif dalam pengambilan keputusan strategis. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa meskipun PT Semen Indonesia telah mengadopsi praktik pelaporan ESG, transformasi

menuju keterlibatan stakeholder yang kolaboratif masih berada pada tahap awal.

Secara teoretis, rendahnya keterlibatan pada Level 3 menunjukkan bahwa praktik keterlibatan stakeholder perusahaan masih lebih kuat dijelaskan oleh *legitimacy theory* dibandingkan *stakeholder theory* normatif. Perusahaan tampak lebih menekankan pengungkapan simbolik untuk menjaga legitimasi sosial, daripada membangun hubungan jangka panjang berbasis partisipasi dan kolaborasi. Implikasinya, keberlanjutan yang dikomunikasikan melalui laporan masih berpotensi bersifat prosedural, bukan transformatif.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas keterlibatan pemangku kepentingan, khususnya pada Level 3 - *Involvement Strategy*, menjadi krusial untuk memperkuat akuntabilitas, legitimasi, dan keberlanjutan jangka panjang perusahaan. Penguatan mekanisme dialog dua arah aktif dan kolaborasi strategis tidak hanya akan meningkatkan kualitas laporan keberlanjutan, tetapi juga mendorong integrasi kepentingan stakeholder ke dalam pengambilan keputusan ESG perusahaan secara lebih substantif.

## Gambar 2. Stakeholder Engagement Matrix



Hasil pemetaan keseluruhan ke dalam *Stakeholder Engagement Matrix*<sup>18</sup> menunjukkan bahwa posisi PT Semen Indonesia Group cenderung berada pada kategori *Investigator* dan *Generous*. Posisi ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah melibatkan pemangku kepentingan dalam cakupan yang luas disertai dengan peningkatan kualitas komunikasi keberlanjutan.

Pada kategori *Investigator*, perusahaan menunjukkan upaya untuk menggali pandangan dan kebutuhan pemangku kepentingan melalui mekanisme konsultasi, survei, dan forum dialog, namun hasil keterlibatan tersebut belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam proses pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, strategi yang dilakukan masih berorientasi pada penguatan pemahaman dan pemetaan isu, bukan pada kolaborasi penuh.

Sementara itu, posisi *Generous* mencerminkan bahwa perusahaan

telah berhasil menerapkan strategi keterlibatan dua arah aktif (*involvement strategy*) yang bersifat kolaboratif. Pada kategori ini, pemangku kepentingan dilibatkan tidak hanya sebagai penerima informasi atau responden konsultasi, tetapi sebagai mitra strategis dalam kemitraan jangka panjang, pengembangan inovasi, dan penyusunan agenda keberlanjutan berbasis co-creation. Kolaborasi ini memperlihatkan tingginya komitmen perusahaan dalam membangun kepercayaan publik dan legitimasi sosial melalui hubungan dialogis yang berkelanjutan.

Dengan demikian, posisi perusahaan yang berada pada kombinasi kategori *Investigator* dan *Generous* menunjukkan bahwa PT Semen Indonesia telah berada dalam tahap transisi menuju paradigma keterlibatan stakeholder yang lebih substantif. Namun, peningkatan tetap diperlukan pada sisi distribusi kualitas keterlibatan agar semua entitas dalam grup mencapai level kolaboratif yang sama. Penguatan kapasitas komunikasi partisipatif dan integrasi pendapat stakeholder ke dalam pengambilan keputusan ESG merupakan langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas pelaporan keberlanjutan dan memperkuat keberlanjutan berbasis kemitraan.

### Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini disusun berdasarkan analisis

<sup>18</sup> Stocker, F., de Arruda, M. P., & Mascena, K. (2020). *Stakeholder engagement in sustainability reporting: A matrix for analysis*. Journal of Cleaner Production, 242, 118–154.

keterlibatan pemangku kepentingan pada tingkat grup usaha, dengan penekanan pada perbandingan pola strategi antar entitas dalam lingkungan PT Semen Indonesia Group.

Penelitian ini mengungkap bahwa strategi keterlibatan pemangku kepentingan yang diterapkan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk beserta tiga anak perusahaannya masih didominasi oleh pendekatan Level 1 - *Information Strategy* (56%), yang menunjukkan bahwa komunikasi keberlanjutan perusahaan secara umum masih berfokus pada penyampaian informasi satu arah. Pada Level 2 - *Response Strategy* (28%), perusahaan mulai menerapkan komunikasi dua arah terbatas melalui mekanisme konsultasi dan dukungan, sementara Level 3 - *Involvement Strategy* (16%) menunjukkan keterlibatan kolaboratif yang masih relatif terbatas melalui kemitraan jangka panjang dan inisiatif *co-creation*. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat upaya pergeseran menuju keterlibatan yang lebih partisipatif, pendekatan informatif masih menjadi strategi dominan dalam kelompok usaha PT Semen Indonesia.

Analisis komparatif antar entitas menunjukkan bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dan PT Solusi Bangun Indonesia menempati posisi strategis dalam matriks keterlibatan pemangku kepentingan karena mampu mengombinasikan jumlah aksi keterlibatan yang relatif tinggi dengan jangkauan stakeholder yang luas. Sementara itu, PT Semen Baturaja dan

PT Semen Tonasa masih berada pada tahap pengembangan keterlibatan yang lebih selektif, dengan fokus pada kelompok stakeholder utama namun jumlah tindakan kolaboratif yang masih terbatas. Perbedaan ini mencerminkan variasi tingkat kematangan strategi keterlibatan pemangku kepentingan antar entitas dalam satu kelompok usaha.

### Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena sepenuhnya bergantung pada data sekunder dari laporan keberlanjutan perusahaan, sehingga hasil analisis dipengaruhi oleh kualitas pengungkapan dan berpotensi mengandung bias pengungkapan. Selain itu, tidak adanya pengumpulan data primer melalui wawancara atau diskusi dengan pemangku kepentingan eksternal membatasi pemahaman terhadap praktik keterlibatan yang terjadi secara nyata.

### Saran

Berdasarkan temuan penelitian, perusahaan disarankan untuk secara bertahap mengalihkan strategi komunikasi keberlanjutan dari pendekatan satu arah menuju keterlibatan pemangku kepentingan yang lebih partisipatif dan kolaboratif, khususnya melalui penguatan Level 2 (*Response Strategy*) dan Level 3 (*Involvement Strategy*).

Peningkatan dialog bermakna, kemitraan jangka panjang, serta pelibatan stakeholder internal terutama karyawan dan serikat pekerja perlu menjadi prioritas agar

keterlibatan tidak terbatas pada pelaporan formal. Optimalisasi platform digital seperti SobatBangun sebagai media interaktif serta penguatan kolaborasi dengan akademisi dan pemerintah juga direkomendasikan untuk memastikan program keberlanjutan yang berbasis bukti dan selaras dengan kebijakan nasional.

Selain itu, penggunaan matriks strategi keterlibatan pemangku kepentingan disarankan sebagai alat evaluasi rutin untuk memantau efektivitas dan arah pengembangan komunikasi keberlanjutan perusahaan.

### Daftar Pustaka

- Bonetti, R., Cho, C. H., & Michelon, G. (2023). *Stakeholder engagement and sustainability performance: Evidence from sustainability reporting practices*. Journal of Business Ethics, 189(2), 411–429. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05145-3>
- Freeman, R. E. (2018). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Galeotti, M., De Silva, T., & Pariera, N. (2023). *Corporate legitimacy and stakeholder engagement towards sustainable business*. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 14(3), 520–540.
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI Standards 2021: Universal standards – Sustainability reporting guidelines*. GRI Publications.
- Heryani, N., Fitriana, D., & Zulfikar, M. (2023). *Dampak industri semen terhadap lingkungan dan masyarakat*. Jurnal Lingkungan dan Pembangunan, 5(1), 44–55.
- Maduta, S. R. W., Junjunan, M. I., & Nilamsari, S. E. (2025). *The Effect of Green Accounting Implementation on Profitability in Non-Cyclical Consumer Companies*. Balance: Journal of Islamic Accounting
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). *Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies*. Business Ethics: A European Review, 15(4), 323–338.
- Pasko, K., Smolinski, K., & Wolska, G. (2021). *Stakeholder dialogue in corporate social responsibility reporting*. Sustainability, 13(7), 1–18.
- Saadah, N., & Suciati, E. (2024). *Green Accounting Study in Retail Companies: A Review of Environmental Ethics in Symbolic Disclosure*. Balance: Journal of Islamic Accounting.
- Stocker, F., de Arruda, M. P., & Mascena, K. (2020). *Stakeholder engagement in sustainability reporting: A matrix for analysis*. Journal of Cleaner Production, 242, 118–154.
- Widyakusuma, R., & Faisal, F. (2022). *Pelibatan pemangku kepentingan dalam laporan keberlanjutan sektor pertambangan di Indonesia*. Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia, 26(1), 11–23.
- PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (2024). *Sustainability Report 2024. PT Semen Indonesia*.