Manajemen Pemangku Kepentingan dalam Proses Kebijakan Sosial Perusahaan (Studi Kasus Keberlanjutan
Program CSR di PT Badak LNG dan PT Semen Indonesia Pabrik Tuban
Suparjan, Prof. Dr. Erwan Agus Purwanto, M.Si ; Dr. Bevaola Kusumasari, M.Si ; Prof. Dr. Phil. Gabriel Lele
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

ABSTRACT

Studies on Corporate Social Responsibility and sustainability programs have attracted significant attention from researchers and academics for more than two decades. However, most research focuses more on corporate sustainability than on CSR program sustainability. In practice, many CSR programs fail to survive and develop sustainably, thus failing to contribute to social, environmental, and community well-being. Unlike previous studies, this study aims to explain the sustainability of CSR programs from the perspective of stakeholder management in the corporate social policy process. This study argues that the sustainability of CSR programs is not solely determined by the company's internal capacity or program design, but is also strongly influenced by the quality of stakeholder management throughout the corporate social policy process, from policy formulation and implementation to evaluation.

This research uses the perspective of integrative CSR theory. According to the researcher's view, the integrative CSR theory school has succeeded in developing an eclectic approach by integrating instrumental CSR theory with political CSR theory, by including management issues and corporate social performance, although the theory of this school is still based on the assumption that the relationship between companies and society or stakeholders has different interests.

The research method used in this study is a qualitative research method with a multiple case study approach . This approach also provides space to explain the association patterns between factors both within and across cases . The researcher chose two companies with different capacities in implementing CSR programs and geographical locations that represent companies in Java and outside Java. This choice allows the researcher to develop a more complete and diverse understanding of the factors that critically influence the sustainability of CSR programs. Finally, the multiple case study method allows for the generation of a larger theoretical framework, by comparing cases according to their unique contexts, to find logical similarities that give meaning to the phenomenon of interest.

The results of the study indicate that the sustainability of CSR programs has various levels, ranging from discontinuous programs, partially sustainable, fully sustainable, to extensive development, which is determined by the quality of stakeholder management in the corporate social policy process. This study found that understanding social issues, ethical leadership, and stakeholder collaboration determine the quality of the formulation, implementation, and evaluation of corporate social policies. The integration of these three dimensions forms policy coherence that encourages program sustainability, while weak stakeholder management causes governance gaps that impact the stagnation or failure of CSR programs. Based on these findings, this study produces a conceptual model of CSR sustainability based on stakeholder management in the corporate social policy process that explains that the quality of stakeholder management is the main mechanism that determines the variation in the level of sustainability of CSR programs.

Key word: management stakeholder, corporate social policy proccess, corporate Social responsibility, programme sustainability

Manajemen Pemangku Kepentingan dalam Proses Kebijakan Sosial Perusahaan (Studi Kasus Keberlanjutan
Program CSR di PT Badak LNG dan PT Semen Indonesia Pabrik Tuban
Suparjan, Prof. Dr. Erwan Agus Purwanto, M.Si ; Dr. Bevaola Kusumasari, M.Si ; Prof. Dr. Phil. Gabriel Lele
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

ABSTRAK

Penelitian tentang *Corporate Social Responsibility* (*CSR*) dan keberlanjutannya telah menarik perhatian besar peneliti dan akademisi selama lebih dari dua dekade. Namun, sebagian besar penelitian lebih berfokus pada keberlanjutan perusahaan (*corporate sustainability*) dibandingkan dengan keberlanjutan program *CSR* (*program sustainability*). Pada praktiknya, banyak program *CSR* tidak mampu bertahan dan tidak berkembang secara berkelanjutan sehingga gagal berkontribusi terhadap keberlanjutan sosial, lingkungan, dan kesejahteraan masyarakat. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini bertujuan menjelaskan keberlanjutan program *CSR* dari perspektif manajemen pemangku kepentingan dalam proses kebijakan sosial perusahaan (*corporate social policy process*). Penelitian ini berargumen bahwa keberlanjutan program *CSR* tidak hanya ditentukan oleh kapasitas internal perusahaan atau desain program, tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas manajemen pemangku kepentingan dalam seluruh proses kebijakan sosial perusahaan, mulai dari formulasi, implementasi, hingga evaluasi kebijakan.

Penelitian ini menggunakan perspektif teori *CSR* integratif. Mahzab teori *CSR* integratif sudah berhasil mengembangkan pendekatan eklektik dengan mengintegrasikan teori CSR instrumental dengan teori *CSR* politik, dengan memasukkan isu-isu manajemen dan *corporate social perfomance*. Meskipun demikian, teori dari mahzab ini masih didasarkan pada asumsi relasi antara perusahaan dan masyarakat atau *stakeholder* yang mempunyai kepentingan berbeda.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan *multiple case study*. Pendekatan ini memberikan ruang untuk menjelaskan pola asosiasi antarfaktor, baik di dalam maupun lintaskasus. Penelti memilih dua perusahaan dengan perbedaan kapasitas dalam penyelenggaraan program *CSR*. Pilihan ini memungkinkan peneliti untuk mengembangkan pemahaman yang lebih lengkap dan beragam tentang faktor-faktor yang secara kritis berpengaruh terhadap keberlanjutan program *CSR*. Akhirnya, metode studi kasus ganda memungkinkan menghasilkan kerangka teoretis yang lebih besar, dengan membandingkan kasus sesuai dengan keunikan konteksnya masing-masing, untuk menemukan kesamaan logis yang memberikan makna fenomena yang menarik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan program *CSR* memiliki variasi tingkatan, mulai dari program yang tidak berlanjut, berkelanjutan parsial, berkelanjutan penuh, hingga berkembang luas, yang ditentukan oleh kualitas manajemen pemangku kepentingan dalam proses kebijakan sosial perusahaan. Penelitian ini menemukan bahwa pemahaman isu sosial, kepemimpinan etis, dan kerja sama pemangku kepentingan menentukan kualitas formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan sosial perusahaan. Integrasi ketiga dimensi tersebut membentuk *policy coherence*, yang mendorong keberlanjutan program, sedangkan lemahnya pengelolaan *stakeholder* menyebabkan *governance gap* yang berdampak pada stagnasi dan kegagalan program *CSR*. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menghasilkan model konseptual keberlanjutan *CSR* berbasis manajemen pemangku kepentingan dalam proses kebijakan sosial perusahaan, yang menjelaskan bahwa kualitas manajemen *stakeholder* dalam proses kebijakan sosial perusahaan menjadi mekanisme utama yang menentukan variasi tingkat keberlanjutan program *CSR*.

Kata Kunci : manajemen pemangku kepentingan, proses kebijakan sosial perusahaan, tanggung jawab sosial perusahaan, keberlanjutan program *CSR*