

Implementasi *Stakeholder Engagement* dalam *Sustainable Development* Studi Kasus Pada PT XYZ

Adinda Bentang Chaerunisa^{1*}, Sylvia Veronica Siregar²

^{1,2}Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Indonesia
adinda.bentang@ui.ac.id, sylvia.veronica@ui.ac.id

*Corresponding Author

Diajukan : 15 Mei 2023

Disetujui : 23 Mei 2023

Dipublikasi : 1 Oktober 2023

ABSTRACT

The Oil and Gas industry is an industry that is very close to the issue of business sustainability due to the impact of its operational activities. Therefore, sustainability reports are very important for oil and gas companies as an important channel in meeting the needs and expectations of stakeholders. However, PT XYZ as an oil and gas company still has not published a stand-alone sustainability report, and has not been registered in PROPER. Thus, this study aims to analyze the design of stakeholder engagement at PT XYZ, and identify material topics that will serve as the basis for PT XYZ's sustainability report. This research is identified as a single-case study. The data collection methods used are interviews and documentation studies. In this study, the level of stakeholder engagement is identified in more detail, as well as associated with material topics. This research is expected to help the management of PT XYZ in managing stakeholder engagement effectively, understanding priority issues, and publishing a stand-alone sustainability report that can meet the needs and expectations of all PT XYZ stakeholders. The results show that among the four stages of stakeholder engagement design, the monitoring stage is still not done optimally because it has not been applied to all stakeholders. Furthermore, there are 16 material topics in PT XYZ, and 4 out of 16 material topics become priority issues because these topics have the highest impact on PT XYZ stakeholders.

Keywords: CSR; Material Topic; SDG; Stakeholder Engagement; Sustainability Report

PENDAHULUAN

Era globalisasi dan kompleksitas bisnis mendorong banyak perusahaan kini menanamkan konsep keberlanjutan dalam mekanisme tata kelola perusahaan (Doni et al., 2022). Industri Minyak dan Gas merupakan sebuah industri yang sangat dekat dengan isu keberlanjutan usaha dan menjadi pusat pembahasan pembangunan berkelanjutan (Wan Ahmad et al., 2016). Kegiatan operasional sektor migas memberikan dampak yang signifikan terhadap perubahan iklim dan lingkungan, sehingga perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerja sosialnya (Doni et al., 2022). Dampak signifikan yang dihasilkan perusahaan mendorong para pemangku kepentingan menuntut informasi lebih terkait bagaimana dampak diperhitungkan dalam strategi bisnis (Amran & Ooi, 2014). Oleh sebab itu, perusahaan yang berada dalam sektor dengan dampak lingkungan dan sosial yang tinggi biasanya menunjukkan tingkat pelaporan CSR yang tinggi.

Tingkat pelaporan CSR mencerminkan transparansi, dan transparansi merupakan elemen utama dalam tata kelola perusahaan yang baik (Christensen et al., 2021). Menurut Amran & Ooi (2014); Orazalin & Mahmood (2018), laporan keberlanjutan sangat penting bagi perusahaan minyak dan gas guna

menunjukkan kepada para pemangku kepentingan bahwa pihak manajemen efektif dalam memenuhi tujuan keberlanjutan, pertumbuhan bisnis di masa depan, serta sebagai saluran penting dalam memenuhi kebutuhan dan harapan seluruh para pemangku kepentingan. Pengungkapan informasi keberlanjutan yang terdiversifikasi dapat meningkatkan legitimasi dan nilai merk, mengurangi asimetri informasi, memotivasi pihak manajemen, serta meningkatkan reputasi dan citra perusahaan secara umum (Orazalin & Mahmood, 2018). Jumlah perusahaan minyak dan gas yang menerbitkan laporan keberlanjutan kian meningkat dari tahun ke tahun, hal ini menandakan bahwa semakin banyak perusahaan menyadari pentingnya penyebaran informasi kepada publik terkait praktik keberlanjutan mereka (Wan Ahmad et al., 2016).

Namun, berdasarkan *website* resmi perusahaan, PT XYZ selaku perusahaan Industri Minyak dan Gas masih belum menerbitkan *stand-alone sustainability report*. Berdasarkan hasil observasi, 71.4% perusahaan sektor Minyak dan Gas yang terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia telah mempublikasi laporan keberlanjutannya sendiri. PT XYZ juga masih belum menentukan topik material yang tepat untuk pelaporannya. Materialitas merupakan elemen penting yang dapat mempengaruhi kualitas program CSR dan tingkat pelaporan (Higgins et al., 2014). Dalam menentukan topik material membutuhkan keterlibatan pemangku kepentingan untuk menilai materialitas secara objektif dan mencakup seluruh topik yang relevan (Bellantuono et al., 2016). Dengan demikian, rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini yaitu terkait bagaimana perancangan *stakeholder engagement* di PT XYZ, dan bagaimana seharusnya perusahaan menentukan topik material untuk dasar pelaporan keberlanjutannya.

Kini konsep CSR telah bergeser menjadi CSR 2.0 (Visser, 2010). Entitas tidak dapat menerapkan konsep CSR 2.0 tanpa melibatkan pemangku kepentingan secara menyeluruh. Keterlibatan pemangku kepentingan dapat mengidentifikasi isu-isu keberlanjutan meliputi: isu, keprihatinan, kebutuhan, harapan, dan kepentingan para pemangku kepentingan (Kaur & K. Lodhia, 2014). Keterlibatan dengan para *stakeholder* diperlukan untuk menindaklanjuti isu sosial dan lingkungan yang paling berpengaruh bagi korporasi, sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat, serta mengurangi kemungkinan risiko yang dapat terjadi. Atas hal tersebut, teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori pemangku kepentingan dan teori legitimasi. Teori pemangku kepentingan mengadopsi hubungan antara bisnis dengan kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi (Freeman et al., 2010). Sementara teori legitimasi merupakan persepsi umum bahwa tindakan entitas diinginkan, pantas, atau sesuai dengan sistem norma, nilai, dan kepercayaan (Suchman, 1995).

Atas fenomena yang terjadi, penelitian ini bertujuan memberikan perancangan keterlibatan pemangku kepentingan, dan analisis topik material. Sehingga dapat membantu pihak manajemen PT XYZ dalam mengelola keterlibatan pemangku kepentingan secara efektif, memahami isu prioritas, dan menerbitkan *stand-alone sustainability report* yang dapat memenuhi kebutuhan dan harapan seluruh pemangku kepentingan PT XYZ. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data yang digunakan yaitu data primer (wawancara dengan pihak manajemen PT XYZ) dan data sekunder (studi dokumentasi). Teknik pengolahan data dilakukan dengan evaluasi dan penerapan konsep berdasarkan pedoman PMBOK dan GRI 2021. Dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini dilakukan pada sektor minyak dan gas, tingkat keterlibatan pemangku kepentingan diidentifikasi lebih rinci, dan dikaitkan dengan topik material yang dapat dijadikan dasar pengungkapan informasi dalam laporan keberlanjutan PT XYZ di masa depan, sehingga kontribusinya cukup signifikan.

STUDI LITERATUR

Keterlibatan Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Engagement*)

Stakeholder engagement merupakan sarana penting bagi perusahaan karena dapat membantu mengidentifikasi isu keberlanjutan, serta membantu memahami kebutuhan dan kepentingan yang wajar dari para pemangku kepentingan (AccountAbility, 2015; Kaur & K. Lodhia, 2014). Perusahaan yang bergerak dalam *stakeholder engagement* memiliki tujuan meningkatkan kepercayaan, transparansi, akuntabilitas, serta menciptakan komunikasi yang lebih baik mengenai aktivitas dan dampak perusahaan, serta meningkatkan saling pengertian dan keselarasan dengan *stakeholder* (Burchell & Cook, 2006; Gable

& Shireman, 2005). *Project Management Institute* (PMI) membagi menjadi 4 (empat) tahapan dalam melakukan pengelolaan pemangku kepentingan antara lain: mengidentifikasi, merencanakan, mengelola, dan memantau keterlibatan pemangku kepentingan.

Upaya perusahaan dalam meraih keberhasilan pembangunan berkelanjutan ditunjukkan dalam laporan keberlanjutan (Gao & Zhang, 2004). Keterlibatan pemangku kepentingan merupakan aspek penting dari proses pelaporan keberlanjutan, dibutuhkan aksi kolaboratif atau kerja sama dalam mengidentifikasi isu-isu sosial dan lingkungan yang dirasakan oleh para *stakeholder* (Kaur & K. Lodhia, 2014). Hasil penelitian Doni et al. (2022) membuktikan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan berhubungan positif dengan kinerja sosial perusahaan, dan dianggap sebagai pendorong internal yang membentuk budaya perusahaan dan mengatasi masalah tanggung jawab sosial perusahaan.

Mengidentifikasi Pemangku Kepentingan

Tahap ini merupakan tahap awal dalam menganalisis *stakeholder engagement*, yaitu proses mengidentifikasi para pemangku kepentingan dengan teratur, menganalisa, serta memetakan berbagai informasi relevan terkait dengan kepentingan, keterlibatan, interdependensi, pengaruh, serta dampak potensial pada keberhasilan proyek (PMBOK, 2017). Matriks klasifikasi pemangku kepentingan dapat membantu pihak manajemen mengetahui siapa saja *stakeholder* prioritas, memahami dampak terhadap proyek, serta faktor yang dapat memotivasi pemangku kepentingan dan keinginan mereka yang berbeda (Bourne & Walker, 2005; Olander & Landin, 2005).

Merencanakan Manajemen Pemangku Kepentingan

Tahap perencanaan merupakan proses mengembangkan pendekatan guna meningkatkan keterlibatan para *stakeholder* berdasarkan kebutuhan, harapan, kepentingan, serta dampak potensial pada proyek (PMBOK, 2017). Sarana atau metode *engagement* yang digunakan oleh perusahaan akan berbeda sesuai dengan tingkat keterlibatan atau kelompok *stakeholder* yang telah diidentifikasi dalam matriks pada proses sebelumnya. Manfaat utama dari proses ini yaitu pihak manajemen dapat mengenali beragam informasi yang berkaitan dengan para pemangku kepentingannya, dan menyediakan rencana yang ditindaklanjuti untuk berinteraksi secara efektif dengan para *stakeholder* (PMBOK, 2017).

Mengelola Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Tahap pengelolaan merupakan proses berkomunikasi dan bekerja sama dengan tujuan memenuhi kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan, memiliki solusi dalam permasalahan, serta menciptakan keterlibatan yang sesuai (PMBOK, 2017). Proses ini dapat memastikan setiap pemangku kepentingan jelas dalam tujuan, sasaran, manfaat, risiko proyek, serta kontribusi terhadap keberhasilan proyek. Tahap pengelolaan keterlibatan bermanfaat untuk memaksimalkan dukungan dan meminimalkan adanya penolakan dari para *stakeholder* (PMBOK, 2017).

Memantau Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Tahap akhir yaitu pemantauan, yaitu proses pemantauan hubungan dengan para pemangku kepentingan proyek, penyesuaian strategi, dan rencana keterlibatan (PMBOK, 2017). Proses ini dapat memberikan manfaat yaitu dapat menjaga atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan keterlibatan pemangku kepentingan ketika evolusi proyek dan perubahan lingkungannya. Output dari tahapan ini yaitu informasi kinerja proyek, pembaharuan rencana manajemen proyek, hal yang dapat dievaluasi, serta daftar risiko dan pemangku kepentingan.

Identifikasi Topik Material

Penilaian materialitas merupakan tahapan dalam menentukan relevansi dan signifikansi suatu isu dengan tujuan untuk memberikan informasi terkait strategi dan keberlanjutan perusahaan, dan membutuhkan keterlibatan pemangku kepentingan untuk menilai materialitas secara objektif

(AccountAbility, 2015; Bellantuono et al., 2016). Topik yang dilaporkan dalam menyusun laporan keberlanjutan harus isu yang relevan, merefleksikan dampak ekonomi, lingkungan, sosial, atau isu yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan para *stakeholder* (GRI, 2021). *Global Reporting Initiative* telah memasukkan prinsip materialitas dalam konten laporan keberlanjutan. Tantangan dalam penentuan materialitas tidak hanya terkait keterlibatan pemangku kepentingan, melainkan juga informasi dampak ekonomi, lingkungan, dan sosial perusahaan, serta relevansi dampak tersebut dengan proses dalam penciptaan nilai perusahaan (Guix et al., 2019).

Hasil penelitian Guix et al., (2019) membuktikan bahwa perusahaan yang tidak memasukkan pertimbangan pemangku kepentingan dan materialitas dalam praktik bisnis dan pedoman pelaporannya dapat menghasilkan laporan keberlanjutan yang tidak jelas, sehingga membuat para *stakeholder* kesulitan dalam menilai bagaimana perusahaan membuat keputusan, dan sejauh mana perusahaan melakukan upaya yang kredibel dalam mengatasi dampak yang signifikan bagi pemangku kepentingan. Selanjutnya, penelitian Beske et al., (2020) menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan melaporkan setidaknya sampai batas tertentu terkait analisis materialitas mereka, namun sebagian besar tidak memberikan informasi dengan rinci.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Studi kasus pada penelitian ini diidentifikasi sebagai *single case study* karena dilakukan pada satu objek unit analisis yaitu PT XYZ (perusahaan industri minyak dan gas). PT XYZ merupakan perusahaan yang melaksanakan kegiatan usaha pemurnian dan pengolahan gas alam menjadi 3 produk: kondensat, LPG, *lean gas*, dan telah terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia. Dengan studi kasus, peneliti dapat menggali lebih dalam terkait fenomena atau permasalahan yang terjadi dalam PT XYZ, mengevaluasi keterlibatan pemangku kepentingan, serta menentukan topik material untuk dasar pelaporan. Peneliti melakukan teknik pengolahan data dengan merancang *stakeholder engagement* berdasarkan pedoman *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), dan mengidentifikasi topik material berdasarkan standar GRI 2021, sehingga akan dihasilkan *output* yang dapat membantu PT XYZ dalam menyusun laporan keberlanjutan yang berkualitas, serta dapat memenuhi kebutuhan dan harapan para *stakeholder*.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan manajemen eksekutif dan karyawan PT XYZ yang telah bekerja di atas 5 (lima) tahun. Wawancara diidentifikasi sebagai *semi-structured interview* karena topik pertanyaan dikembangkan pada saat melakukan wawancara langsung. Selanjutnya, data sekunder yang digunakan yaitu laporan tahunan perusahaan, *public expose insidentil*, pedoman dan kebijakan PT XYZ, laporan CSR, pedoman PMBOK, standar GRI 2021, SDG, media, serta peraturan pemerintah yang diperoleh melalui *document review*.

HASIL

Identifikasi Pemangku Kepentingan PT XYZ

Tahap identifikasi merupakan tahap awal dalam melakukan pengelolaan pemangku kepentingan. Pemangku Kepentingan PT XYZ terdiri dari pihak internal dan eksternal yang memberi atau menerima dampak dari kegiatan operasional perusahaan. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak manajemen, Tabel 1 menunjukkan hasil identifikasi pemangku kepentingan PT. XYZ yang diklasifikasikan berdasarkan peran/kepentingan, pengaruhnya terhadap perusahaan (*supportive*, *netral*, atau *resisten*), serta tingkat kekuatan dan kepentingannya terhadap perusahaan:

Tabel 1. Daftar Pemangku Kepentingan

Pemangku Kepentingan	Peran / Kepentingan	Internal / Eksternal	S/N /R	Tingkat Kekuatan	Tingkat Kepentingan	Strategi
PT ABC	Pemegang saham pengendali, mengatur standar kegiatan operasional perusahaan	Eksternal	S	Tinggi	Tinggi	<i>Manage Closely</i>
SKK Migas	Regulator terkait izin usaha pengolahan migas (penilaian kembali setiap 5 tahun)	Eksternal	N	Tinggi	Rendah	<i>Keep Satisfied</i>
Kementerian ESDM	Regulator terkait alokasi pasokan gas bumi, perizinan hingga inspeksi atas seluruh kegiatan eksplorasi dan eksploitasi PT. XYZ	Eksternal	N	Tinggi	Rendah	<i>Keep Satisfied</i>
Kementerian Lingkungan Hidup	Regulator terkait konsistensi pengelolaan lingkungan dan limbah produksi, serta penerapan ISO 14001:2015	Eksternal	N	Tinggi	Rendah	<i>Keep Satisfied</i>
Kementerian Perdagangan	Regulator terkait kegiatan perdagangan produk akhir perusahaan	Eksternal	N	Tinggi	Rendah	<i>Keep Satisfied</i>
Dinas Lingkungan Hidup	Menerima laporan hasil monitoring UKL dan UPL dua kali dalam setahun (pengelolaan dan pemantauan lingkungan)	Eksternal	S	Tinggi	Tinggi	<i>Manage Closely</i>
Dinas Tenaga Kerja	Pembinaan pengawasan ketenagakerjaan serta keselamatan dan kesehatan kerja	Eksternal	S	Tinggi	Tinggi	<i>Manage Closely</i>
Pemerintah Desa	Memberikan perizinan usaha perusahaan, dan mengelola kegiatan CSR PT. XYZ	Eksternal	S	Tinggi	Rendah	<i>Keep Satisfied</i>
Karyawan	Tenaga kerja yang menjalankan kegiatan operasional perusahaan	Internal	S	Tinggi	Tinggi	<i>Manage Closely</i>
Kontraktor Migas	Tenaga kerja yang menjalankan kegiatan operasional perusahaan	Eksternal	S	Tinggi	Tinggi	<i>Manage Closely</i>
Pemasok	Menyalurkan bahan baku dalam pengadaan gas suar dan sumur gas	Eksternal	S	Tinggi	Tinggi	<i>Manage Closely</i>
Konsumen	Memberikan keuntungan bagi perusahaan dengan pembelian produk PT XYZ	Eksternal	N	Tinggi	Rendah	<i>Keep Satisfied</i>
Komunitas Lokal	Menerima tawaran tenaga kerja lokal, menerima bantuan kegiatan CSR	Eksternal	S	Rendah	Rendah	<i>Monitor</i>
Media	Membentuk citra perusahaan, berkoordinasi dengan 2 organisasi wartawan.	Eksternal	N	Rendah	Rendah	<i>Keep Informed</i>

Sumber: Data Primer diolah (2022)

Daftar para pemangku kepentingan pada Tabel 1 digunakan untuk menyusun pemetaan matriks posisi pemangku kepentingan (*power/interest grid*) guna membantu pihak manajemen dalam mengidentifikasi *stakeholder* prioritas, serta menentukan strategi yang tepat dalam mengelola hubungan dan keterlibatan para pemangku kepentingannya. Matriks disusun berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pihak manajemen PT XYZ, adapun pemetaan matriks PT XYZ yaitu sebagai berikut:



Gambar 1. *Power/Interest Grid Matrix* PT XYZ

Sumber: Penulis (2022)

Gambar 1 menunjukkan bahwa PT ABC, pemerintah daerah, pemasok, karyawan, dan kontraktor berada dalam kuadran *Manage Closely*, artinya hubungan dengan para pemangku kepentingan tersebut harus dijaga untuk tetap dekat dengan PT XYZ dan menjadi prioritas utama perusahaan, karena mereka memiliki kekuatan (*power*) tinggi dalam menentukan aktivitas kegiatan operasional perusahaan sekaligus memiliki kepentingan (*interest*) tinggi yang harus dipenuhi perusahaan. Selanjutnya, SKK Migas, Kementerian, Pemerintah Desa, dan Konsumen berada dalam kuadran *Keep Satisfied*, karena tidak memiliki tingkat kepentingan tinggi terhadap PT XYZ, namun mereka memiliki kekuatan tinggi dalam hal merancang regulasi kegiatan operasional PT XYZ yang dituangkan dalam Undang - Undang dan Peraturan Pemerintah, serta perizinan kegiatan usaha. Begitu pun dengan konsumen, perusahaan relatif terlindungi dari persaingan, sehingga pendekatan strategi yang tepat yaitu dengan terus menjaga kepuasannya.

Merencanakan Pemangku Kepentingan

Dalam merencanakan keterlibatan, maka tingkat keterlibatan dengan para pemangku kepentingan harus ditentukan dengan tepat. Dalam hal ini, PT ABC dan karyawan memiliki tingkat keterlibatan tertinggi yaitu *empower*, mereka dilibatkan dalam pemberian saran, pengambilan keputusan, serta memainkan peran inti dalam membentuk agenda perusahaan. Pihak manajemen telah memberikan pelatihan berkala, serta memenuhi hak-hak karyawan sesuai dengan peraturan internal dan UU Tenaga Kerja. Untuk dapat meningkatkan keterlibatan, menjamin hak karyawan sekaligus memotivasi untuk lebih produktif, sebaiknya dibuat perencanaan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dengan serikat pekerja.

Selanjutnya, kontraktor dan pemasok memiliki tingkat keterlibatan *collaborate* karena dilibatkan dalam kontrak kerja sama, serta diskusi bersama dengan tujuan menciptakan kemitraan yang efektif

dalam semua aspek keputusan. PT XYZ memiliki kontrak dalam pengadaan gas suar dan lean gas dengan pemasok, kontrak berlaku sampai gas yang berada dalam lapangan habis. Atas hal ini, sebaiknya dibuat perencanaan kontrak jangka panjang dengan kurun waktu yang ditentukan guna meningkatkan keterlibatan dan menjamin keberlangsungan aktivitas operasional perusahaan.

Konsumen berada dalam tingkat *consult* yang merupakan keterlibatan dua arah bersifat terbatas, mereka dapat memberikan saran dan masukan, namun tidak dapat mempengaruhi pengambilan keputusan secara langsung. PT XYZ memiliki kontrak dalam penjualan produk CNG dan produk tersebut menyumbang pendapatan tertinggi perusahaan. Namun penjualan produk LPG dan kondensat tidak memiliki kontrak, perusahaan menggunakan sistem beli putus atau deposit. Untuk menjalin hubungan baik dengan konsumen, sebaiknya dibuat perjanjian transaksi jual-beli dalam jangka waktu guna menjamin keberlangsungan transaksi dalam kurun waktu tertentu. Terakhir, media, masyarakat lokal, dan publik memiliki tingkat keterlibatan *inform* dengan memberikan informasi melalui komunikasi secara umum.

Pengelolaan Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Tahap ini membutuhkan komunikasi dan upaya untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi para *stakeholder*. Terkait hubungannya dengan Pemerintah Daerah, PT XYZ tidak mengalami kesulitan dalam perizinan usaha. Perusahaan mendukung peningkatan kualitas hidup masyarakat sekitar proyek dan membuka lapangan kerja bagi masyarakat dengan tetap mempertimbangkan kualifikasi. Kontribusi PT XYZ menunjukkan komitmen dalam pembangunan daerah serta menyalurkan kepedulian sosialnya.

Perusahaan juga memfasilitasi komunikasi dan diskusi antar para tenaga kerja dengan pertemuan rutin divisi, rapat tinjauan manajemen, rapat P2K3, *safety talk*, program pengembangan kompetensi, dan lainnya. Adanya keterbukaan informasi antara karyawan dapat memudahkan pihak manajemen memahami kebutuhan dan harapan mereka, menciptakan rasa percaya, meningkatkan loyalitas serta totalitas dalam bekerja. Tabel 2 menunjukkan informasi terkait metode keterlibatan dengan pemangku kepentingan PT XYZ:

Tabel 2. Bentuk *Engagement* PT XYZ dengan Pemangku Kepentingan

Kuadran	Pemangku Kepentingan	Kepentingan dan Ekspektasi	Bentuk <i>Engagement</i>
Manage Closely	PT ABC	Pertanggungjawaban kinerja ekonomi, informasi jelas dan terkini, persetujuan atas aksi korporasi	<ul style="list-style-type: none"> ● Pelaporan kinerja bisnis triwulanan ● Public Expose Insidentil ● Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) ● Laporan Keuangan dan Laporan Tahunan ● Rekomendasi: <i>Stand-alone sustainability report</i>
	Pemasok	<ul style="list-style-type: none"> ● Memfasilitasi kerja sama ● Pemilihan dan evaluasi pemasok yang objektif ● Pembayaran tepat waktu 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tender pengadaan, frekuensi sesuai kebutuhan ● <i>Regular meetings</i> ● Seleksi pemasok dan Laporan kinerja pemasok, evaluasi kinerja dari vendor setiap 3 bulan sekali terkait kinerja, harga, dan termin pembayaran. ● Rekomendasi: Kontrak kerja sama jangka panjang dalam kurun waktu yang ditentukan
	Karyawan dan Kontraktor	<ul style="list-style-type: none"> ● Kesehatan dan Keselamatan Kerja ● Kesetaraan dan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rapat Tinjauan Manajemen setiap setahun sekali ● Rapat P2K3 setiap sebulan sekali

	Minyak dan Gas Bumi	keadilan dalam penilaian kinerja	<ul style="list-style-type: none"> ● Rapat Bulanan Divisi setiap sebulan sekali ● <i>Safety Talk Meeting</i> dilakukan setiap pergantian sif, setiap hari pukul 07:00 dan 19:00. ● Sosialisasi <i>first aid</i> dan program pengembangan kompetensi melalui kegiatan pelatihan. ● Rekomendasi: Penyusunan dan Penetapan Perjanjian Kerja Bersama (PKB)
	Dinas Lingkungan Hidup	<ul style="list-style-type: none"> ● Kepatuhan peraturan ● Kemitraan dalam keberlanjutan 	Pelaporan 2 kali dalam setahun dalam bentuk monitoring UKL dan UPL (monitoring upaya pengelolaan lingkungan dan pemantauan lingkungan).
	Dinas Tenaga Kerja Kabupaten	<ul style="list-style-type: none"> ● Kepatuhan peraturan ● Kemitraan dalam keberlanjutan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rapat konsultasi ● Laporan kepatuhan terkait UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
Keep Satisfied	SKK Migas	<ul style="list-style-type: none"> ● Kepatuhan terhadap peraturan ● Kemitraan dalam keberlanjutan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Izin usaha pengolahan minyak dan gas dengan penilaian kembali setiap 5 tahun sekali. ● Aktif melakukan komunikasi dengan SKK Migas, sehingga apabila terjadi perubahan kebijakan, maka perusahaan dapat mempersiapkannya dengan baik.
	Kementerian ESDM	<ul style="list-style-type: none"> ● Kepatuhan peraturan ● Kemitraan dalam keberlanjutan 	Pelaporan terkait jaminan keamanan keselamatan peralatan yang dituangkan dalam Resertifikasi instalasi dan Resertifikasi peralatan yang dijalankan setiap 4 tahun sekali.
	Kementerian Lingkungan Hidup	<ul style="list-style-type: none"> ● Kepatuhan terhadap peraturan ● Kemitraan dalam keberlanjutan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pelaporan konsistensi pengelolaan lingkungan yang dituangkan dalam penerapan ISO 14001:2015, dan disertifikasi secara berkala. ● Rekomendasi: berpartisipasi dalam penilaian kinerja pengelolaan lingkungan (PROPER) yang diselenggarakan KLH setiap tahun.
	Kementerian Perdagangan	Kepatuhan terhadap peraturan	Pengawasan transaksi penjualan ekspor barang produksi berupa LNG di bawah Kementerian Perdagangan.
	Pemerintah Desa	<ul style="list-style-type: none"> ● Kepatuhan peraturan ● Kemitraan dalam keberlanjutan ● Pengembangan masyarakat lokal 	<ul style="list-style-type: none"> ● PT XYZ mendapat perizinan kegiatan usaha dari Pemerintah Desa ● Mengadakan pertemuan berkala dengan Pemerintah Desa untuk bersama-sama mengelola program CSR. ● Menyediakan layanan pengaduan masalah terkait pengembangan dan pemberdayaan masyarakat.
	Konsumen	<ul style="list-style-type: none"> ● Kualitas dan keamanan produk ● Penanganan memuaskan dalam 	<ul style="list-style-type: none"> ● E-mail, <i>gathering</i> ● Suara konsumen (<i>voice of consumer</i>) ● Survey Kepuasan Pelanggan setahun sekali ● Rekomendasi: Kontrak komersial penjualan

		mengatasi keluhan pelanggan	produk dalam kurun waktu (produk LPG dan kondensat).
<i>Keep Informed</i>	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Pengungkapan informasi • Hubungan kerja sama yang berkaitan dengan publikasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerja sama dengan 2 organisasi wartawan, dan mengadakan pertemuan dengan media terkait keterbukaan informasi kegiatan usaha dan kegiatan sosialnya dengan frekuensi sesuai kebutuhan. • Wartawan memberikan porsi ke perusahaan untuk menjawab setiap ada kebijakan baru, sehingga berita yang dihasilkan berimbang, dan dapat membentuk citra baik perusahaan.
<i>Monitor</i>	Komunitas Lokal / Publik	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun hubungan harmonis • Meminimalisir dampak lingkungan • Memberikan kontribusi positif terhadap ekonomi, sosial, dan lingkungan • Kesempatan untuk berkolaborasi 	<p>Komunitas Lokal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kolaborasi program CSR dan bantuan kemasyarakatan • Suara masyarakat (<i>community voice</i>) • Membuka lapangan kerja bagi masyarakat dengan mempertimbangkan kualifikasi. <p>Publik: Keterlibatan dengan publik dilakukan dengan penyebaran informasi secara transparan melalui laporan tahunan & <i>website</i> resmi perusahaan.</p>

Sumber: Data Primer diolah (2022)

Memantau Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Memantau dan menilai keterlibatan para *stakeholder* dapat dengan mengadakan survey dan kuesioner. Bentuk pemantauan keterlibatan telah dilakukan kepada konsumen dan masyarakat. Divisi *Metering and Controller* menjalin hubungan baik dan melakukan survey kepuasan pelanggan dan menunjukkan hasil yang positif, perusahaan tidak menerima adanya pengaduan masalah terkait produk dan layanan yang diberikan, dan terdapat beberapa masukan yang dijadikan sebagai bahan evaluasi internal. Hal ini menandakan bahwa produk dan keterlibatan yang dilakukan perusahaan mampu memberikan kepuasan pelanggan, dan ekspektasi pelanggan terpenuhi. Selanjutnya, pemantauan keterlibatan kepada konsumen dilakukan melalui survey dalam monitoring UKL dan UPL, perusahaan tidak menerima adanya pengaduan masalah terkait kegiatan pengembangan dan pemberdayaan masyarakat. Hal ini menandakan bahwa setiap program sosial yang diberikan perusahaan memberikan manfaat dan memenuhi ekspektasi masyarakat. Namun, pihak manajemen belum melakukan survey kepada para tenaga kerja dan pemangku kepentingan lainnya, sehingga sulit dalam melakukan penyesuaian strategi yang tepat dalam meningkatkan keterlibatan pemangku kepentingan.

Topik Material dan Dampak terhadap Pemangku Kepentingan

Informasi yang akan diungkapkan dalam laporan keberlanjutan mencakup isu yang dianggap material atau sangat penting bagi perusahaan. Dalam mengidentifikasi topik material, pihak manajemen perlu memahami terlebih dahulu masalah material yang terjadi di perusahaan atau sektor minyak dan gas. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak manajemen PT XYZ dengan mempertimbangkan signifikansi dampak ekonomi, lingkungan, sosial, tata kelola, serta dampak terhadap para pemangku kepentingan PT XYZ, maka isu-isu yang dianggap material antara lain:

Tabel 3. Topik Material dan Dampak terhadap Pemangku Kepentingan

Aspek	Topik Material	Alasan	Dampak terhadap Pemangku Kepentingan
Ekonomi (Profit)	Kinerja ekonomi dan penerapan keuangan berkelanjutan	Pencapaian kinerja ekonomi dapat menciptakan nilai ekonomi dan mencapai usaha berkelanjutan	Internal, Pemerintah, Pemegang Saham, Konsumen, Publik, Mitra/Pemasok, Media
	Dampak ekonomi tidak langsung	Nilai ekonomi yang dihasilkan dapat memberikan <i>value added</i> kepada masyarakat	Internal, Publik, Mitra/Pemasok
Sosial (People)	Hak asasi manusia	Komitmen HAM dalam menciptakan lingkungan kerja kondusif, kepuasan kerja, dan kesejahteraan karyawan	Internal, Pemegang Saham, Publik, Mitra/Pemasok
	Kesehatan dan keselamatan kerja	Aktivitas operasional PT. XYZ memiliki risiko tinggi terhadap K3	Internal, Pemerintah, Pemegang Saham, Konsumen, Mitra/Pemasok
	Pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan	Karyawan merupakan aset penting yang dapat menjamin keberlangsungan bisnis	Internal
	Kesetaraan kesempatan bekerja	Memberikan kesempatan kerja yang setara kepada seluruh kandidat dalam rekrutmen	Internal, Publik
	Komitmen pemberian produk aman dan berkualitas	Meningkatkan kinerja ekonomi dan menjaga keberlangsungan usaha	Internal, Pemerintah, Pemegang Saham, Konsumen, Publik, Mitra/Pemasok, Media
	Sosial kemasyarakatan	Meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara merata	Internal. Pemerintah, Publik, Media
Lingkungan (Planet)	Penggunaan air	Menjaga ketersediaan air dan keberlanjutan aktivitas perusahaan	Internal, Pemerintah, Publik
	Pengendalian emisi	Komitmen menjamin terjaganya kualitas udara	Internal, Pemerintah, Publik, Media
	Manajemen limbah dan efluen	Komitmen dalam mengolah dan memanfaatkan limbah, tidak mencemari lingkungan sekitar	Internal, Pemerintah, Publik, Media
	Pemakaian energi	Efisiensi energi sebagai bentuk pengurangan dampak pemanasan global, dan efisiensi biaya operasional	Internal, Pemerintah, Publik, Mitra/Pemasok, Media
	Pemantauan tingkat kebisingan	Lingkungan sekitar area operasional terjaga dari tingkat kebisingan di atas ambang batas	Internal, Pemerintah, Publik
Tata Kelola (Governance)	Kepatuhan dan izin untuk beroperasi	Jaminan dari badan hukum berwenang, menjamin kredibilitas perusahaan, dan mendorong kepercayaan publik	Internal, Pemerintah, Pemegang Saham, Konsumen, Publik, Mitra/Pemasok, Media
	Kolaborasi dan Kemitraan	Menciptakan sinergi dan membantu pertumbuhan usaha	Internal, Publik, Mitra/Pemasok, Media
	Teknologi andal	Meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam aktivitas operasional	Internal

Sumber: Data Primer diolah (2022)

PEMBAHASAN

Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Stakeholder engagement merupakan salah satu tahapan penting dalam penyusunan laporan keberlanjutan. Berdasarkan pedoman PMBOK, analisis *stakeholder engagement* dilakukan melalui 4 (empat) tahapan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 14 pemangku kepentingan dalam PT XYZ. Berdasarkan pemetaan matriks, pemangku kepentingan yang harus dijaga hubungannya tetap dekat (*manage closely*) dengan perusahaan antara lain yaitu PT ABC, pemasok, karyawan, kontraktor, dan pemerintah daerah. Selama ini perusahaan relatif terlindungi dari persaingan dan mudah dalam mendapatkan konsumen, sehingga strategi yang tepat untuk digunakan kepada konsumen yaitu dengan terus menjaga kepuasannya (*keep satisfied*). Hal ini sejalan dengan penelitian Olander & Landin (2005) yang mengatakan bahwa pemetaan *stakeholder matrix* dapat menjadi alat untuk menilai potensi pengaruh pemangku kepentingan proyek yang teridentifikasi, sehingga penelitian ini menunjukkan bahwa setiap pemangku kepentingan PT XYZ memiliki strategi, kepentingan, dan metode *engagement* yang berbeda. Dalam tahap pengelolaan, sebagian besar kepentingan dan ekspektasi para *stakeholder* PT XYZ telah terpenuhi melalui metode keterlibatan yang telah dilakukan perusahaan.

Setelah dilakukan *engagement*, tahap pemantauan menjadi sangat penting untuk mengetahui terpenuhinya ekspektasi pemangku kepentingan dan menjaga keterlibatan. Namun, secara keseluruhan tahap ini masih belum dilakukan dengan maksimal karena hanya baru diterapkan kepada konsumen dan masyarakat. Sehingga pihak manajemen akan kesulitan dalam melakukan penyesuaian strategi yang tepat dalam meningkatkan keterlibatan. PT XYZ perlu lebih memaksimalkan tahap pemantauan dengan *stakeholder* lainnya guna memahami kebutuhan dan ekspektasi mereka secara merata, dan meningkatkan keterlibatan secara berkelanjutan.

Masalah Material dalam Perusahaan Sektor Minyak dan Gas

Aktivitas eksplorasi, eksploitasi, dan pasca tambang dalam sektor minyak dan gas dapat memberikan dampak kepada negara, daerah, dan masyarakat sekitar. Dampak yang diberikan dapat membawa dampak positif dan negatif. Dampak positifnya yaitu peningkatan kontribusi terhadap kegiatan perekonomian daerah, serta penerimaan keuangan dari Dana Bagi Hasil Migas (DBH). Sedangkan dampak negatifnya yaitu dampak yang dihasilkan terhadap lingkungan, terjadi perubahan habitat jangka panjang di lapangan migas, pengelolaan air terproduksi, kebisingan dari operasi sumur, potensi tumpahan minyak, serta emisi gas rumah kaca. Industri migas memiliki peran penting dalam perekonomian dan memiliki risiko lainnya, hal ini mendorong perusahaan untuk mengadopsi *Corporate Social Responsibility* (CSR) guna menjaga keberlangsungan bisnis dan berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan.

Topik Material PT XYZ

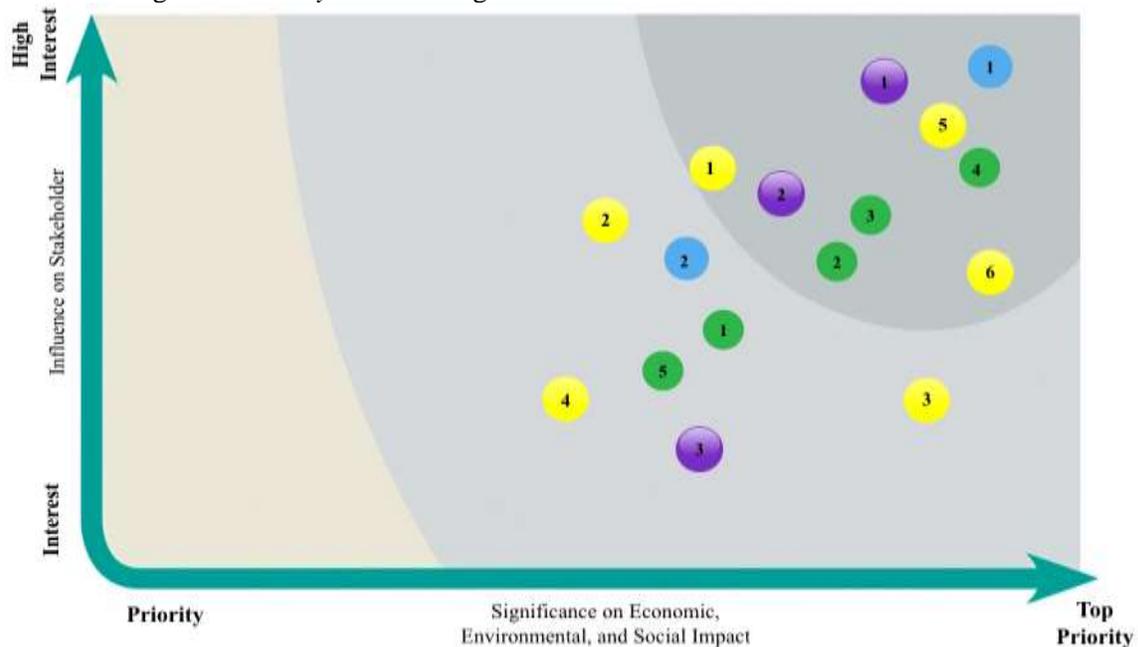
Identifikasi topik material dapat membantu PT XYZ dalam menentukan isu prioritas dan menyusun informasi dalam laporan keberlanjutan. Tabel 3 menunjukkan terdapat 16 topik material pada PT XYZ, dan 4 (empat) topik material memiliki tingkat kepentingan paling tinggi, antara lain yaitu (1) Kinerja ekonomi, (2) Komitmen pemberian produk aman & berkualitas, (3) Kepatuhan dan izin untuk beroperasi, dan (4) Kesehatan dan keselamatan kerja. Hal ini karena keempat isu tersebut paling memberikan dampak kepada para pemangku kepentingan baik internal dan eksternal, serta sangat signifikan mempengaruhi keberlanjutan perusahaan.

Kinerja ekonomi menjadi isu material yang paling berpengaruh karena merupakan kunci dalam memenuhi seluruh ekspektasi para pemangku kepentingan dan menjamin keberlanjutan aktivitas bisnis. Sama halnya dengan komitmen pemberian produk aman & berkualitas, konsumen hanya akan melakukan pembelian apabila produk yang diberikan perusahaan aman dan berkualitas. Pada akhirnya pembelian konsumen dapat meningkatkan kinerja ekonomi.

Selanjutnya, karena aktivitas bisnis PT XYZ berkaitan dengan pengolahan gas suar, maka kepatuhan dan izin untuk beroperasi menjadi isu material inti perusahaan. Tanpa adanya izin operasi, maka aktivitas operasional perusahaan tidak akan bisa berjalan. Pada akhirnya mempengaruhi seluruh pemangku kepentingan dan keberlanjutan bisnis. Dalam hal ini, PT XYZ menjalin hubungan baik dengan SKK Migas dan Pemerintah Daerah guna mendapatkan izin usaha pengolahan gas setiap 5 (lima) tahun sekali, serta resertifikasi secara berkala. Perusahaan juga mendapat izin usaha dari pemerintah desa dan masyarakat lokal sekitar wilayah operasi.

Sektor industri PT XYZ memiliki risiko tinggi khususnya terkait kesehatan dan keselamatan kerja, sehingga K3 menjadi isu material prioritas meskipun pemangku kepentingan yang terkait lebih ke arah internal (tenaga kerja), namun apabila diabaikan dapat bersifat fatal dan mengancam keberlangsungan bisnis. Upaya yang telah dilakukan perusahaan yaitu dengan rapat P2K3, resertifikasi kelayakan peralatan, sosialisasi *first aid*, dan lainnya. Perusahaan juga mewujudkan *zero accident*, artinya PT XYZ telah berhasil menjadikan K3 sebagai isu prioritas.

Untuk memudahkan PT XYZ dalam memprioritaskan isu yang paling material bagi perusahaan, maka perlu dibuat visualisasi dari topik material yang telah dianalisis pada Tabel 3, sebagaimana digambarkan dengan *materiality matrix* sebagai berikut:



Gambar 2. *Materiality Matrix*

Sumber: GRI 3 - *Material Topics* diolah penulis (2022)

Keterangan:

● **Aspek Ekonomi (*Profit*)**

1. Kinerja Ekonomi
2. Dampak ekonomi tidak langsung

● **Aspek Tata Kelola (*Governance*)**

1. Kepatuhan dan izin untuk beroperasi
2. Kolaborasi dan kemitraan
3. Teknologi andal

● **Aspek Sosial (*People*)**

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Hak Asasi Manusia 2. Kesehatan dan keselamatan kerja berkualitas 3. Pelatihan dan pengembangan karyawan | <ol style="list-style-type: none"> 4. Kesetaraan kesempatan bekerja 5. Komitmen pemberian produk aman dan 6. Sosial kemasyarakatan |
|--|---|

● **Aspek Lingkungan (Planet)**

1. Penggunaan air
2. Pengendalian emisi
3. Manajemen limbah dan efluen
4. Pemakaian energi
5. Pemantauan tingkat kebisingan

Selain keempat isu yang telah dibahas sebelumnya, *materiality matrix* pada Gambar 2 menunjukkan bahwa penggunaan energi dan manajemen limbah & efluen menjadi salah satu isu prioritas dalam aspek lingkungan. Hal ini karena penggunaan energi dapat mempengaruhi lingkungan berkelanjutan dan kegiatan produksi gas PT XYZ. Atas hal ini, perusahaan berusaha memastikan penggunaan dua sumber energi secara efisien dan ketersediaan pasokan, serta mengurangi dampak buruk bagi lingkungan. Selanjutnya, terkait manajemen limbah dan efluen, perusahaan menghasilkan limbah berbahaya dan beracun (B3) dalam bentuk padat dan cair. PT XYZ mengelompokkan limbah tersebut untuk dimanfaatkan, serta bekerja sama dengan pihak ketiga berlisensi untuk dilakukan daur ulang. Setelah mendiskusikan isu material, selanjutnya perusahaan dapat melakukan penyusunan informasi yang akan diungkapkan dalam laporan keberlanjutan dengan menggunakan *GRI 2021 Standards*.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis perancangan *stakeholder engagement*, terdapat 14 pemangku kepentingan dalam PT XYZ dengan harapan, kepentingan, dan metode *engagement* yang berbeda. Dalam tahap pengelolaan, sebagian besar kepentingan dan ekspektasi para pemangku kepentingan PT XYZ telah terpenuhi melalui metode keterlibatan yang telah dilakukan perusahaan. Namun tahap pemantauan masih belum dilakukan dengan maksimal karena hanya baru diterapkan kepada konsumen dan masyarakat, sehingga akan sulit dalam melakukan penyesuaian strategi yang tepat dalam meningkatkan keterlibatan. Selanjutnya, teridentifikasi 16 topik material pada PT XYZ yang dikelompokkan dalam aspek ekonomi, sosial, lingkungan, dan tata kelola. Isu material yang memiliki tingkat prioritas paling tinggi yaitu Kinerja ekonomi, Komitmen pemberian produk aman dan berkualitas, Kepatuhan dan izin untuk beroperasi, serta Kesehatan dan keselamatan kerja. Hal ini karena isu tersebut paling memberikan dampak kepada para pemangku kepentingan PT XYZ baik internal dan eksternal, serta mempengaruhi keberlanjutan perusahaan secara signifikan. Selain itu, perlindungan lingkungan juga menjadi aspek penting bagi PT XYZ karena aktivitas bisnisnya.

REFERENSI

- AccountAbility. (2015). Stakeholder Engagement Standards. *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, 2305–2305. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_101479
- Amran, A., & Ooi, S. K. (2014). Sustainability reporting: Meeting stakeholder demands. *Strategic Direction*, 30(7), 38–41. <https://doi.org/10.1108/SD-03-2014-0035>
- Bellantuono, N., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2016). Capturing the stakeholders' view in sustainability reporting: A novel approach. *Sustainability (Switzerland)*, 8(4). <https://doi.org/10.3390/su8040379>
- Beske, F., Hausteiner, E., & Lorson, P. C. (2020). Materiality analysis in sustainability and integrated reports. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(1), 162–186. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2018-0343>
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649–660. <https://doi.org/10.1108/00251740510597680>
- Burchell, J., & Cook, J. (2006). It's good to talk? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 154–170. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00439.x>
- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). SN339_FN227 (Christensen - Mandatory CSR). *Review of Accounting Studies*, 26(3), 1176–1248.

- Doni, F., Corvino, A., & Bianchi Martini, S. (2022a). Corporate governance model, stakeholder engagement and social issues evidence from European oil and gas industry. *Social Responsibility Journal*, 18(3), 636–662. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2020-0336>
- Doni, F., Corvino, A., & Bianchi Martini, S. (2022b). Corporate governance model, stakeholder engagement and social issues evidence from European oil and gas industry. *Social Responsibility Journal*, 18(3), 636–662. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2020-0336>
- Freeman, R. E., Parmar, B. L., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. In *Academy of Management Annals* (Vol. 4, Issue 1, pp. 403–445). <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Gable, C., & Shireman, B. (2005). *Stakeholder Engagement: A Three-Phase*. 9–24. <https://doi.org/10.1002/tqem.20044>
- Gao, S. S., & Zhang, J. J. (2004). *Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability*. <https://doi.org/10.1108/14637150610710891>
- GRI. (2021). GRI 3: Material Topics 2021. In *GRI Standards 2021* (Issue January, pp. 1–30). Global Reporting Initiative.
- Guix, M., Font, X., & Bonilla-Priego, M. J. (2019). Materiality: stakeholder accountability choices in hotels' sustainability reports. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2321–2338. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0366>
- Higgins, C., Stubbs, W., & Love, T. (2014). Walking the talk(s): Organisational narratives of integrated reporting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 27(7), 1090–1119. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2013-1303>
- Kaur, A., & K. Lodhia, S. (2014). The state of disclosures on stakeholder engagement in sustainability reporting in Australian local councils. *Pacific Accounting Review*, 26(1–2), 54–74. <https://doi.org/10.1108/PAR-07-2013-0064>
- Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321–328. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.02.002>
- Orazalin, N., & Mahmood, M. (2018). Economic, environmental, and social performance indicators of sustainability reporting: Evidence from the Russian oil and gas industry. *Energy Policy*, 121(January), 70–79. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.06.015>
- PMBOK. (2017). *Includes: the standard for project management* (6th Edition). Project Management Institute, Inc.
- Suchman, M. C. (1995). MANAGING LEGITIMACY: STRATEGIC AND INSTITUTIONAL APPROACHES. In *Management Review* (Vol. 20, Issue 3).
- Visser, W. (2010). CSR 2.0: From the age of greed to the age of responsibility. In *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability* (Vol. 1). Elsevier. [https://doi.org/10.1108/S2043-9059\(2010\)0000001016](https://doi.org/10.1108/S2043-9059(2010)0000001016)
- Wan Ahmad, W. N. K., de Brito, M. P., & Tavasszy, L. A. (2016). Sustainable supply chain management in the oil and gas industry: A review of corporate sustainability reporting practices. *Benchmarking*, 23(6), 1423–1444. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2013-0088>