JURNAL INOVASI DAN KREATIVITAS (JIKa)
Volume 5 Nomor 2 September 2025
p-ISSN 2776-1843, e-ISSN 2807-804

DESAIN RENCANA AKSI DAERAH BERBASIS KOLABORASI PEMERINTAH, DUNIA USAHA, DAN MASYARAKAT DALAM PENGUATAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

REGIONAL ACTION PLAN DESIGN BASED ON COLLABORATION BETWEEN GOVERNMENT, BUSINESS, AND COMMUNITY IN STRENGTHENING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

[a] **Muhammad Lukman Hakim**
[a] Prodi Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Brawijaya Malang
email: em.lukman79@ub.ac.id

Abstrak

Masalah: Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (TJSL) di tingkat daerah menunjukkan perkembangan signifikan, tetapi belum sepenuhnya terarah untuk mendukung agenda pembangunan yang berkelanjutan. Banyak program TJSL berjalan secara terfragmentasi, tidak selaras dengan dokumen perencanaan daerah, serta belum dikelola melalui mekanisme kolaboratif yang melibatkan pemerintah, perusahaan, dan masyarakat secara seimbang.
Tujuan: Memberikan deskripsi dan analisis tentang bagaimana aksi kolaborasi pemerintah, dunia usaha dan Masyarakat dalam penguatan tanggung jawab social perusahaan
Metodologi: Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui analisis dokumen, studi literatur, dan penyusunan model konseptual untuk merumuskan desain Rencana Aksi Daerah (RAD) berbasis kolaborasi multipihak.
Temuan: Temuan penelitian menunjukkan bahwa penguatan koordinasi antaraktor, integrasi sistem data, serta mekanisme akuntabilitas sosial menjadi prasyarat utama bagi efektivitas RAD TJSL. Desain yang dihasilkan menempatkan pemerintah daerah sebagai penggerak orkestrasi kolaborasi sehingga TJSL dapat berjalan lebih terarah, inklusif, dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat.
Jenis Penelitian: Kualitatif

Kata kunci: tanggung jawab sosial perusahaan, rencana aksi daerah, tata kelola kolaboratif

**Corresponding Author*
email: em.lukman79@ub.ac.id

Abstract

Problems: The implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) at the regional level has shown significant progress, but is not yet fully focused on supporting the sustainable development agenda. Many CSR programs are fragmented, not aligned with regional planning documents, and are not managed through collaborative mechanisms that equally involve government, businesses, and communities.

Purpose: To provide a description and analysis of how government, businesses, and communities collaborate to strengthen corporate social responsibility.

Methodology: This study uses a qualitative approach through document analysis, literature review, and conceptual modeling to formulate a Regional Action Plan (RAD) design based on multi-stakeholder collaboration.

Findings: The research findings indicate that strengthening coordination between actors, data system integration, and social accountability mechanisms are key prerequisites for the effectiveness of the CSR RAD. The resulting design positions local governments as the driving force behind orchestrating collaboration, enabling CSR to be more focused, inclusive, and provide tangible benefits to the community.

Research Type: Qualitative

Keywords: corporate social responsibility, regional action plan, collaborative governance

A. PENDAHULUAN

Pemerintah daerah di Indonesia menghadapi paradoks pembangunan, di mana kehadiran perusahaan yang kuat secara ekonomi tidak selalu berbanding lurus dengan kontribusi sosial yang terarah, terukur, dan sesuai kebutuhan masyarakat. Ketimpangan pembangunan antar wilayah, meningkatnya kerentanan ekologis, serta terbatasnya kapasitas fiskal daerah mendorong perlunya kolaborasi multipihak yang lebih sistematis. Dalam situasi tersebut, Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) perusahaan menjadi salah satu instrumen penting yang dapat melengkapi keterbatasan pembiayaan publik serta mendukung pemenuhan kebutuhan masyarakat, terutama dalam sektor pendidikan, kesehatan, pemberdayaan ekonomi lokal, dan lingkungan.

Kerangka regulasi nasional telah memberikan dasar hukum yang kuat bagi pelaksanaan TJSL. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas mewajibkan perusahaan, terutama yang bergerak di sektor sumber daya alam, untuk melaksanakan tanggung jawab sosial sebagai bagian dari tata kelola perusahaan. Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012 kemudian mengoperasionalkan kewajiban tersebut dengan memberikan pedoman pelaksanaan tanggung jawab sosial dan lingkungan bagi perseroan. Di sektor BUMN, Peraturan Menteri BUMN PER-05/MBU/04/2021 menegaskan bahwa BUMN wajib menyelaraskan program TJSL dengan prioritas pembangunan daerah dan tujuan pembangunan berkelanjutan. Regulasi-regulasi ini mencerminkan pergeseran konsep TJSL dari kegiatan karitatif menuju instrumen strategis dalam mendukung agenda pembangunan nasional dan daerah.

Selain kerangka regulasi, kebijakan pembangunan nasional juga memberikan arahan yang kuat mengenai pentingnya kemitraan multipihak. RPJMN 2020–2024 secara eksplisit menempatkan kolaborasi dengan sektor swasta dan masyarakat sebagai strategi kunci percepatan pembangunan. Pemerintah juga telah mengadopsi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB/SDGs) melalui Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2017, yang menekankan bahwa pencapaian SDGs merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil. Banyak sasaran dalam SDGs memiliki keterkaitan langsung dengan ruang lingkup TJSL, seperti pengentasan kemiskinan (TPB 1), pendidikan berkualitas (TPB 4), pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi (TPB 8), pembangunan kota berkelanjutan (TPB 11), serta penguatan aksi iklim (TPB 13). Dengan demikian, integrasi TJSL ke dalam kerangka pembangunan daerah bukan hanya relevan, tetapi juga diperlukan untuk mendukung pencapaian target pembangunan global dan nasional.

JURNAL INOVASI DAN KREATIVITAS (JIKa)
Volume 5 Nomor 2 September 2025 : pp. 1-20
Doi: http://dx.doi.org/10.30656/jika.v5i2.11541

Walaupun kerangka regulasi dan arah kebijakan nasional cukup jelas, tantangan implementasi di tingkat daerah tetap signifikan. Laporan Kinerja Kementerian PPN/Bappenas Tahun 2023 mencatat bahwa koordinasi lintas aktor dalam pembangunan daerah masih belum optimal. Banyak program TJSL perusahaan masih berfokus pada kegiatan jangka pendek, bersifat filantropis, dan belum terhubung dengan dokumen perencanaan daerah seperti RPJMD atau RKPD. Hal ini terlihat dalam berbagai laporan keberlanjutan perusahaan, seperti MIND ID (2023) dan Brantas Abipraya (2022), yang menunjukkan bahwa intervensi TJSL sering kali tidak secara eksplisit dikaitkan dengan prioritas pembangunan daerah. Kondisi ini mencerminkan adanya jarak antara visi regulasi nasional tentang peran strategis TJSL dan praktik yang terjadi di lapangan.

Fragmentasi perencanaan memperlemah efektivitas TJSL. Pemerintah daerah memiliki sejumlah dokumen penting—RPJMD, Renstra OPD, RKPD, dan peta pembangunan sektoral—namun belum terdapat mekanisme baku untuk menghubungkan dokumen tersebut dengan program TJSL perusahaan. Akibatnya, terjadi kesenjangan informasi yang menyebabkan potensi kolaborasi tidak termanfaatkan secara optimal. Tidak jarang, wilayah tertentu menerima program berulang dari beberapa perusahaan, sementara wilayah lain yang membutuhkan justru tidak tersentuh. Ketiadaan pedoman koordinasi bersama juga membuat pelaksanaan TJSL sangat bergantung pada inisiatif masing-masing pihak, sehingga tidak berkelanjutan.

Masalah integrasi data turut menjadi kendala. Evaluasi pembangunan nasional menekankan bahwa sinkronisasi data lintas sektor masih lemah, termasuk dalam konteks pengelolaan TJSL. Banyak pemerintah daerah belum memiliki basis data terpadu mengenai program TJSL—mulai dari lokasi intervensi, jenis kegiatan, besaran anggaran, hingga indikator capaian. Di sisi lain, perusahaan juga menggunakan format pelaporan yang berbeda-beda dalam laporan keberlanjutan mereka, sehingga sulit bagi pemerintah daerah untuk mengkonsolidasikan informasi secara komprehensif. Tanpa sistem data yang terintegrasi, proses perencanaan berbasis bukti sulit dilakukan, dan evaluasi dampak TJSL menjadi tidak optimal.

Aspek akuntabilitas sosial juga menghadapi keterbatasan. Laporan keberlanjutan perusahaan seperti PLN (2022) dan MIND ID (2023) menunjukkan variasi tingkat pelibatan pemangku kepentingan, mulai dari konsultasi publik terbatas hingga dialog multipihak yang lebih terstruktur. Namun mekanisme evaluasi yang memungkinkan masyarakat menilai relevansi dan kesinambungan program belum berjalan secara seragam. Tanpa ruang

JURNAL INOVASI DAN KREATIVITAS (JIKa)
Volume 5 Nomor 2 September 2025 : pp. 1-20
Doi: http://dx.doi.org/10.30656/jika.v5i2.11541

deliberatif yang setara, kelompok masyarakat rentan sering kali tidak memiliki kesempatan yang memadai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terkait program TJSL. Standar internasional seperti ISO 26000 dan UN Global Compact menggarisbawahi pentingnya pelibatan pemangku kepentingan yang bermakna, namun implementasinya bergantung pada kapasitas kelembagaan daerah.

Dalam konteks inilah peran pemerintah daerah sebagai *orchestrator* menjadi penting. Literatur tata kelola publik modern, seperti New Public Governance (Osborne, 2010) dan Collaborative Public Value Governance (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2015), menggambarkan bahwa pemerintah tidak lagi semata-mata bertindak sebagai regulator, tetapi sebagai fasilitator, penghubung, dan penggerak kolaborasi. Pemerintah daerah perlu membangun platform dialog multipihak, menetapkan aturan main kolaborasi, menyediakan informasi yang dapat diakses semua pihak, serta memastikan adanya mekanisme akuntabilitas bersama. Peran ini sangat relevan dalam konteks TJSL, di mana perusahaan, pemerintah, dan masyarakat memiliki kepentingan dan kapasitas yang saling melengkapi tetapi tidak secara otomatis terkoordinasi.

Untuk mendukung peran orchestrator tersebut, dibutuhkan instrumen kelembagaan yang memungkinkan integrasi lintas-aktor. Rencana Aksi Daerah (RAD) TJSL menjadi salah satu instrumen yang dapat menyatukan agenda para pihak dalam kerangka kerja yang terstruktur, transparan, dan berbasis bukti. RAD tidak hanya memetakan prioritas pembangunan, tetapi juga menetapkan mekanisme koordinasi, menyediakan sistem pelaporan terpadu, dan menetapkan indikator kinerja yang disepakati bersama. Dengan demikian, RAD TJSL berpotensi mengubah praktik TJSL dari kegiatan sporadis menuju kontribusi pembangunan yang lebih konsisten dan berkelanjutan.

Penelitian ini hadir untuk menjawab kebutuhan tersebut. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif berbasis analisis dokumen dan literatur, penelitian ini menelaah regulasi nasional, kebijakan daerah, laporan pelaksanaan TJSL perusahaan, serta literatur mengenai tata kelola kolaboratif dan pembangunan berkelanjutan. Tujuan penelitian ini adalah merumuskan model konseptual RAD TJSL yang menempatkan pemerintah daerah sebagai orchestrator kolaborasi, sekaligus memperkuat mekanisme forum multipihak, integrasi data, dan akuntabilitas publik. Kerangka ini diharapkan membantu daerah memanfaatkan TJSL secara lebih strategis dalam mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah dan nasional.

JURNAL INOVASI DAN KREATIVITAS (JIKa)
Volume 5 Nomor 2 September 2025 : pp. 1-20
Doi: http://dx.doi.org/10.30656/jika.v5i2.11541

B. TINJAUAN TEORI

1. Evolusi Konseptual TJSL dalam Kerangka Keberlanjutan dan Tata Kelola Pemangku Kepentingan

Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) atau Corporate Social Responsibility (CSR) telah mengalami evolusi signifikan dalam dua dekade terakhir, bergerak dari aktivitas filantropi menuju instrumen strategis pembangunan berkelanjutan. Transformasi ini dipicu oleh meningkatnya tekanan global terhadap keberlanjutan, tuntutan transparansi perusahaan, serta pengakuan bahwa perusahaan beroperasi dalam ekosistem sosial yang kompleks. Dubiński et al. (2022) menegaskan bahwa CSR tidak lagi dipahami sebagai kegiatan tambahan yang bersifat opsional, tetapi sebagai bagian integral dari strategi korporasi yang berorientasi pada penciptaan nilai publik (*public value*). Pergeseran ini membuat CSR lebih berfungsi sebagai jembatan antara tujuan bisnis dan tujuan sosial.

Model klasik Carroll (1991)—yang menempatkan tanggung jawab ekonomi, hukum, etis, dan filantropis sebagai pilar CSR—menjadi titik awal penting dalam memahami struktur tanggung jawab perusahaan. Namun perkembangan terkini memperlihatkan bahwa tanggung jawab-tanggung jawab tersebut tidak lagi dipandang sebagai hirarki linier, melainkan sebagai komponen yang saling terkait dalam ekosistem keberlanjutan. Pendekatan ini menuntut perusahaan untuk memastikan bahwa kegiatan ekonominya selaras dengan prinsip etis, regulasi, dan kesejahteraan masyarakat. Dalam perspektif ini, keberlanjutan lingkungan dan sosial bukan hanya konsekuensi moral, tetapi juga syarat keberlanjutan bisnis jangka panjang.

Kerangka *stakeholder governance* (Freeman et al., 2020) memperkuat pendekatan tersebut dengan menekankan bahwa perusahaan harus mempertimbangkan kepentingan seluruh pemangku kepentingan yang terdampak oleh operasinya—baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini mencakup pemerintah, masyarakat lokal, konsumen, pekerja, serta organisasi masyarakat sipil. Prinsip-prinsip yang terkandung dalam ISO 26000 (2010) dan UN Global Compact (2020) semakin mempertegas standar CSR modern, terutama terkait transparansi, akuntabilitas, hak asasi manusia, dan pelibatan pemangku kepentingan.

Sejak 2015, integrasi CSR dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) menjadi penguatan baru dalam praktik TJSL global. SDGs menyediakan kerangka normatif yang dapat memandu perusahaan dalam menyusun program yang lebih terukur, relevan, dan selaras dengan agenda pembangunan nasional. Sinkovics et al. (2021) menunjukkan bahwa perusahaan yang secara sistematis menautkan kegiatan

JURNAL INOVASI DAN KREATIVITAS (JIKa)
Volume 5 Nomor 2 September 2025 : pp. 1-20
Doi: http://dx.doi.org/10.30656/jika.v5i2.11541

CSR dengan indikator SDGs memiliki peluang lebih besar untuk menciptakan dampak sosial jangka panjang. Van Zanten dan Van Tulder (2021) menambahkan bahwa kolaborasi lintas-sektor merupakan strategi penting dalam mengatasi tantangan pembangunan, mengingat banyak indikator SDGs yang membutuhkan kemitraan antara pemerintah dan sektor swasta.

2. Collaborative Governance dan Peran Pemerintah Daerah sebagai Orchestrator

Pelaksanaan TJSL tidak dapat dilepaskan dari dinamika tata kelola multipihak. CSR yang ingin mencapai dampak pembangunan membutuhkan mekanisme koordinasi yang memastikan keselarasan tujuan antara pemerintah, perusahaan, dan masyarakat. Kerangka *collaborative governance* sebagaimana dijelaskan Ansell dan Gash (2008) menjadi rujukan utama dalam memahami proses ini. Model mereka menekankan bahwa kolaborasi efektif membutuhkan kondisi awal yang kondusif, desain institusional yang jelas, serta komunikasi yang berkelanjutan. Tanpa ketiga elemen tersebut, kolaborasi hanya akan bersifat simbolis.

Dalam perkembangan teori tata kelola publik, Osborne (2021) melalui paradigma *New Public Governance* memperkenalkan peran pemerintah sebagai *orchestrator*—yakni aktor yang bertugas menyusun ekosistem kolaborasi, menghubungkan berbagai kepentingan, serta memfasilitasi proses deliberatif. Bryson, Crosby, dan Bloomberg (2023) kemudian memperkuat gagasan ini melalui konsep *system-wide orchestration*, yaitu kemampuan pemerintah untuk menggerakkan berbagai aktor dalam sistem agar bekerja menuju tujuan pembangunan bersama. Dalam konteks daerah, konsep ini sangat relevan karena pemerintah daerah memiliki otoritas formal dalam perencanaan pembangunan sekaligus berada paling dekat dengan masyarakat.

Dalam konteks TJSL di Indonesia, pemerintah daerah dihadapkan pada tantangan fragmentasi program, ketidaksinkronan prioritas, serta minimnya mekanisme koordinatif yang formal. Purwanto et al. (2022) menemukan bahwa keberhasilan kolaborasi TJSL sangat dipengaruhi oleh keberadaan forum multipihak yang terinstitusionalisasi, seperti forum konsultasi publik atau kemitraan TJSL daerah. Forum semacam ini berfungsi sebagai ruang deliberatif untuk menyelaraskan prioritas, bertukar informasi, dan memastikan transparansi. Temuan empiris Qurbani, Hakim, dan Syakur (2024) dalam konteks pengelolaan hutan berbasis masyarakat memperkuat argumen tersebut. Mereka menunjukkan bahwa keberhasilan kolaborasi sangat bergantung pada dukungan

JURNAL INOVASI DAN KREATIVITAS (JIKa)
Volume 5 Nomor 2 September 2025 : pp. 1-20
Doi: http://dx.doi.org/10.30656/jika.v5i2.11541

pemerintah sebagai fasilitator, kejelasan aturan lokal, serta keterlibatan aktif komunitas dalam seluruh siklus program.

Lebih jauh, ketiadaan aktor pengampu yang memiliki otoritas formal untuk mengonsolidasikan kebijakan lintas-sektor memperparah fragmentasi. Dalam sejumlah daerah, koordinasi TJSL masih berada pada level ad hoc melalui surat permohonan atau komunikasi informal antara OPD dan perusahaan. Tidak adanya OPD yang secara tegas ditetapkan sebagai koordinator TJSL dalam RPJMD ataupun Peraturan Kepala Daerah, sehingga fungsi *orchestration* tidak terinstitusionalisasi. Padahal, sebagaimana ditegaskan Osborne (2021) dan Bryson et al. (2015), kolaborasi multipihak membutuhkan aktor publik yang mampu membangun arena interaksi, memastikan simetri informasi, memitigasi konflik kepentingan, serta menciptakan mekanisme akuntabilitas bersama. Tanpa aktor penggerak tersebut, koordinasi mudah kembali pada pola transaksional jangka pendek, bukan kolaborasi jangka panjang yang berkelanjutan..

3. Data Governance, Partisipasi Publik, dan Akuntabilitas sebagai Fondasi Tata Kelola TJSL

Selain aspek kelembagaan dan koordinasi, efektivitas TJSL sangat ditentukan oleh kualitas sistem data, tingkat partisipasi masyarakat, dan mekanisme akuntabilitas sosial. Penggunaan data sebagai dasar pengambilan keputusan merupakan prinsip utama dalam pendekatan *evidence-based policy* (Nutley et al., 2007). Namun dalam praktiknya, banyak pemerintah daerah menghadapi tantangan digitalisasi, seperti fragmentasi sistem informasi, minimnya interoperabilitas antar-platform, serta rendahnya kapasitas teknis dalam mengelola data pembangunan (Hanif et al., 2023). Dalam konteks TJSL, ketiadaan basis data terpadu menyebabkan pemerintah kesulitan mengidentifikasi duplikasi program, menilai pemerataan intervensi, dan mengevaluasi dampak sosial secara komprehensif.

Dari perspektif partisipasi masyarakat, konsep partisipasi bermakna tidak berhenti pada integrasi masyarakat sebagai penerima manfaat, tetapi mencakup keterlibatan mereka dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi kebijakan. Cornwall (2021) menyatakan bahwa partisipasi publik harus dirancang dalam kerangka deliberatif yang memungkinkan masyarakat memiliki suara yang setara dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks TJSL, partisipasi ini menjadi penting untuk memastikan bahwa program-program perusahaan benar-benar menjawab kebutuhan masyarakat lokal.

Fung (2015) memperkenalkan kerangka *democratic governance* yang menekankan perlunya ruang interaksi

JURNAL INOVASI DAN KREATIVITAS (JIKa)
Volume 5 Nomor 2 September 2025 : pp. 1-20
Doi: http://dx.doi.org/10.30656/jika.v5i2.11541

antara aktor negara, masyarakat sipil, dan sektor swasta dalam merancang program publik. Fox (2015) menambahkan bahwa *social accountability* berperan dalam memperkuat transparansi dan mendorong akuntabilitas aktor publik maupun privat. Penelitian Farouq et al. (2024) memberikan bukti empiris bahwa penguatan kapasitas masyarakat melalui pendidikan sosial-budaya dapat meningkatkan tingkat partisipasi dan efektivitas intervensi pembangunan. Temuan ini relevan dalam konteks TJSL karena semakin banyak perusahaan yang mengadopsi model pemberdayaan masyarakat sebagai bagian dari strategi keberlanjutannya.

Dengan demikian, data governance, partisipasi publik, dan akuntabilitas sosial menjadi tiga pilar utama yang memastikan efektivitas tata kelola TJSL. Ketiganya perlu diintegrasikan dalam desain kelembagaan TJSL di daerah, terutama dalam penyusunan RAD TJSL. Kerangka konseptual ini membantu memastikan bahwa kontribusi perusahaan dapat direncanakan, dipantau, dan dievaluasi secara transparan serta selaras dengan prioritas pembangunan daerah.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis analisis dokumen dan studi literatur untuk mengembangkan model konseptual Rencana Aksi Daerah (RAD) TJSL. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berorientasi pada pemahaman mendalam terhadap kerangka regulatif, dinamika kelembagaan, serta pola implementasi TJSL yang terekam dalam beragam dokumen kebijakan dan laporan keberlanjutan, bukan pada pengujian hipotesis empiris.

Data penelitian bersumber dari regulasi nasional terkait TJSL, seperti Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007, PP Nomor 47 Tahun 2012, dan PER-05/MBU/04/2021; dokumen perencanaan pemerintah seperti RPJMN 2020–2024, RPJMD, Renstra OPD, dan RKPD; serta laporan kinerja pemerintah seperti Laporan Kinerja Kementerian PPN/Bappenas (2023). Laporan keberlanjutan perusahaan, di antaranya PLN (2022), MIND ID (2023), dan Brantas Abipraya (2022), turut dianalisis untuk mengidentifikasi praktik dan kecenderungan implementasi TJSL pada tingkat perusahaan. Literatur akademik mengenai CSR, collaborative governance, stakeholder governance, dan data governance digunakan sebagai landasan analitis.

Analisis data dilakukan secara tematik. Peneliti mengidentifikasi isu-isu kunci seperti fragmentasi perencanaan, ketidaksinkronan prioritas, lemahnya koordinasi multipihak, dan tantangan tata kelola data. Isu-isu tersebut kemudian disintesiskan dengan kerangka teori yang relevan untuk menghasilkan pemahaman komprehensif mengenai

JURNAL INOVASI DAN KREATIVITAS (JIKa)
Volume 5 Nomor 2 September 2025 : pp. 1-20
Doi: http://dx.doi.org/10.30656/jika.v5i2.11541

kebutuhan kelembagaan dan desain model RAD TJSL. Pendekatan interpretatif digunakan untuk menempatkan dokumen sebagai representasi praktik kebijakan dan dinamika antarpemangku kepentingan, sehingga analisis tidak berhenti pada isi tekstual, tetapi juga mempertimbangkan konteks dan implikasinya.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi TJSL di Daerah: Tantangan Struktural dan Institusional

Kerangka hukum nasional telah menetapkan kewajiban TJSL melalui UU 40/2007, PP 47/2012, dan regulasi sektoral seperti PER-05/MBU/04/2021, akan tetapi implementasinya di daerah belum mencerminkan koherensi antara kepentingan publik dan strategi perusahaan. Dokumen RPJMD dari berbagai daerah memberikan gambaran yang relatif seragam tentang prioritas pembangunan: peningkatan layanan dasar, pengurangan kemiskinan, pengembangan UMKM, perbaikan kualitas lingkungan, dan penguatan kapasitas masyarakat. Prioritas ini dirumuskan melalui proses musyawarah perencanaan pembangunan (musrenbang) dan dituangkan dalam dokumen perencanaan lima tahunan.

Meskipun setiap pemerintah daerah memiliki dokumen perencanaan seperti RPJMD, Renstra OPD, dan RKPD, relasi antara dokumen tersebut dan program TJSL perusahaan masih sangat lemah. Sebagai contoh, sejumlah RPJMD yang dianalisis menempatkan isu kemiskinan, pengangguran, dan ketimpangan layanan dasar sebagai prioritas utama, namun laporan keberlanjutan perusahaan seperti PLN (2022) dan Brantas Abipraya (2022) justru menunjukkan fokus program pada kegiatan seremonial, donasi pendidikan, atau kegiatan lingkungan yang bersifat sporadis tanpa mengacu pada indikator pembangunan daerah.

Laporan MIND ID (2023) misalnya, memetakan program TJSL berdasarkan empat pilar internal perusahaan—pendidikan, ekonomi, kesehatan, dan lingkungan—tanpa menyebut dokumen perencanaan daerah tertentu sebagai dasar penetapan prioritas. Ketidaksinkronan ini menunjukkan bahwa perusahaan pada umumnya mengadopsi kerangka internal atau standar global seperti ESG dan ISO 26000, sementara pemerintah daerah beroperasi menggunakan prioritas RPJMD yang tidak secara otomatis dipahami atau diikuti oleh perusahaan.

Ketika dokumen RPJMD dan laporan pelaksanaan TJSL dibandingkan, tampak bahwa hubungan antara keduanya belum terbangun. Laporan TJSL perusahaan cenderung menekankan konsistensi dengan strategi perusahaan atau standar ESG global, sementara hanya sedikit yang menunjukkan penyelarasan dengan RPJMD, Renstra

JURNAL INOVASI DAN KREATIVITAS (JIKa)
Volume 5 Nomor 2 September 2025 : pp. 1-20
Doi: http://dx.doi.org/10.30656/jika.v5i2.11541

OPD, atau RKPD. Ketidaksinkronan ini bukan sekadar perbedaan preferensi, tetapi menandai adanya *institutional gap*—menggambarkan kondisi ketika dua sistem perencanaan berjalan tanpa mekanisme penghubung.

Kesenjangan informasi terlihat nyata dari ketiadaan basis data terpadu mengenai TJSL. Laporan Bappenas (2022) menyebutkan bahwa sebagian besar pemerintah daerah belum memiliki sistem data yang menghimpun informasi mengenai lokasi intervensi, anggaran, indikator capaian, maupun pemetaan kebutuhan. Analisis dokumen daerah yang ditelaah dalam penelitian ini mendukung temuan tersebut: data kegiatan TJSL umumnya tersebar di berbagai OPD, tidak terstandar, dan tidak digunakan sebagai dasar perencanaan. Ketika laporan kegiatan TJSL perusahaan disusun, data tersebut jarang diintegrasikan dengan dokumen perencanaan daerah. Kondisi ini membuat pemerintah daerah kesulitan melakukan sinkronisasi—baik untuk mencegah duplikasi maupun untuk memastikan bahwa program perusahaan mengisi kesenjangan pembangunan.

Tabel 1. Pola Umum
Fragmentasi Data TJSL di Daerah

Aspek Data	**Kondisi Umum**	**Konsekuensi terhadap Tata Kelola**
Informasi program TJSL	Tersebar dan tidak terpusat	Sinkronisasi sulit dilakukan
Peta kebutuhan masyarakat	Ada dalam RPJMD, tetapi tidak digunakan perusahaan	TJSL tidak responsif terhadap kebutuhan lokal
Data capaian program	Bersifat administratif, berorientasi output	Evaluasi dampak tidak dapat dilakukan
Integrasi sistem informasi	Tidak terdapat mekanisme formal	Tidak ada basis untuk pengambilan keputusan bersama
Alur pelaporan	Sepihak dari perusahaan	Masyarakat dan pemerintah minim akses

Tabel ini memperlihatkan bahwa persoalan data tidak terletak pada ketiadaan informasi, tetapi pada ketidakterhubungan antaraktor dan antardokumen. Dengan kata lain, *informasi ada, tetapi tidak dapat bekerja sebagai pengetahuan publik* yang mendukung koordinasi multipihak.

JURNAL INOVASI DAN KREATIVITAS (JIKa)
Volume 5 Nomor 2 September 2025 : pp. 1-20
Doi: http://dx.doi.org/10.30656/jika.v5i2.11541

Kesenjangan data ini berkelindan dengan persoalan koordinasi. Dokumen-dokumen daerah yang ditelaah menunjukkan bahwa koordinasi antara pemerintah dan perusahaan sering berlangsung secara ad hoc. Misalnya, komunikasi dilakukan hanya ketika pemerintah membutuhkan dukungan kegiatan tertentu atau ketika perusahaan hendak menjalankan program rutin. Tidak ada forum formal, agenda tahunan, atau struktur kelembagaan yang memastikan keberlanjutan koordinasi. Situasi ini menempatkan pemerintah daerah dalam posisi pasif, sementara perusahaan mengambil peran dominan dalam menentukan skala prioritas TJSL.

2. Analisis Tata Kelola Kolaboratif: Interaksi Aktor, Sistem Data, dan Mekanisme Akuntabilitas

Pemerintah daerah memiliki mandat regulatif dan perencanaan pembangunan, tetapi sering tidak memiliki instrumen untuk mengarahkan program perusahaan. Perusahaan memiliki sumber daya dan kapasitas organisasi, tetapi tidak selalu memahami prioritas lokal. Masyarakat memiliki pengetahuan kontekstual, tetapi aksesnya terhadap informasi maupun forum diskusi sangat terbatas. Pola ini menunjukkan adanya *ketidakseimbangan struktural* yang menghambat terwujudnya kolaborasi yang setara.

Dari perspektif teori *collaborative governance* (Ansell & Gash, 2008; Emerson & Nabatchi, 2015), kolaborasi menuntut struktur formal yang memungkinkan dialog yang setara (*principled engagement*), motivasi bersama (*shared motivation*), dan kapasitas bertindak secara kolektif (*capacity for joint action*). Namun, dokumen yang dianalisis menunjukkan bahwa ketiga komponen tersebut belum terpenuhi.

Pertama, tidak ada forum khusus yang mengatur dialog antara pemerintah, perusahaan, dan masyarakat. Musrenbang memiliki fungsi konsultasi publik, tetapi tidak menjadi ruang khusus untuk membahas integrasi TJSL. Laporan TJSL perusahaan sendiri menunjukkan bahwa proses penyusunannya lebih dipandu oleh kebijakan internal perusahaan dibanding masukan pemerintah daerah atau masyarakat.

Kedua, ketiadaan struktur kelembagaan membuat proses perumusan program TJSL sangat dipengaruhi oleh agenda perusahaan. Ketika prioritas perusahaan tidak selaras dengan kebutuhan pembangunan daerah, tidak ada mekanisme negosiasi atau perumusan prioritas bersama. Masyarakat, yang seharusnya menjadi pihak yang paling memahami kebutuhan lokal, tidak memiliki ruang deliberatif dalam proses tersebut. Dalam beberapa dokumen daerah yang ditinjau, masyarakat hanya disebut sebagai penerima bantuan, bukan sebagai subjek yang dilibatkan.

JURNAL INOVASI DAN KREATIVITAS (JIKa)
Volume 5 Nomor 2 September 2025 : pp. 1-20
Doi: http://dx.doi.org/10.30656/jika.v5i2.11541

Ketiga, tidak adanya mekanisme akuntabilitas sosial juga menunjukkan lemahnya kapasitas tindakan kolektif. Dokumen perencanaan daerah tidak memuat mekanisme pelaporan TJSL secara transparan kepada publik. Perusahaan melaporkan program kepada pemerintah, tetapi masyarakat tidak memiliki akses sistematis untuk menilai relevansi atau keberlanjutan program tersebut. Kondisi ini tidak sejalan dengan prinsip akuntabilitas sosial yang menekankan pentingnya keterbukaan informasi dan partisipasi publik dalam metode evaluasi (Fox, 2015). Ketimpangan-peran ini dapat setidaknya mencakup tiga kondisi, antara lain:

a. Pemerintah berada di posisi yang secara normatif kuat (melalui regulasi dan RPJMD), tetapi secara operasional lemah karena minim instrumen pengarah serta tidak adanya forum formal.
b. Perusahaan memiliki sumber daya kuat dan struktur perencanaan internal yang rapi, tetapi tidak selalu merespons prioritas daerah karena tidak adanya data terpadu atau mekanisme koordinasi.
c. Masyarakat memiliki kebutuhan yang terdokumentasi dalam RPJMD, tetapi tidak memiliki ruang deliberatif dalam penyusunan atau evaluasi program TJSL.

Ketiga kondisi ini menunjukkan adanya *asimetri pengaruh* yang menjadikan tata kelola TJSL belum menjadi tata kelola kolaboratif. Karena itu, solusi yang dibutuhkan adalah membangun infrastruktur kelembagaan yang memungkinkan hubungan antaraktor menjadi lebih setara.

3. Desain Rencana Aksi Daerah (RAD) TJSL: Model Konseptual dan Implikasi Kebijakan

Menjawab persoalan-persoalan tersebut, penelitian ini menawarkan desain Rencana Aksi Daerah (RAD) TJSL sebagai model kelembagaan yang berfungsi menyatukan agenda pemerintah, perusahaan, dan masyarakat. Desain ini disusun dengan mempertimbangkan temuan empiris dalam dokumen serta prinsip-prinsip tata kelola kolaboratif, kebijakan berbasis bukti, dan akuntabilitas sosial. Secara umum, desain RAD TJSL dibangun di atas tiga gagasan inti:

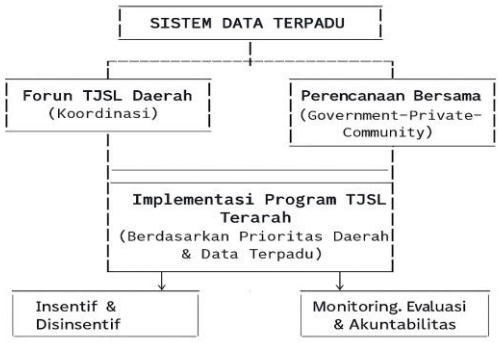
a. kebutuhan akan *arsitektur koordinasi* yang formal,
b. pentingnya *sistem data terpadu* yang mendukung kebijakan berbasis bukti, dan
c. perlunya *mekanisme partisipasi dan akuntabilitas sosial* untuk memastikan program benar-benar menjawab kebutuhan masyarakat.

RAD TJSL mengusulkan pembentukan forum formal sebagai wadah deliberatif, yang berfungsi menggabungkan kepentingan

JURNAL INOVASI DAN KREATIVITAS (JIKa)
Volume 5 Nomor 2 September 2025 : pp. 1-20
Doi: http://dx.doi.org/10.30656/jika.v5i2.11541

pemerintah, perusahaan, dan masyarakat. Forum ini tidak hanya menjalankan fungsi komunikasi, tetapi juga menjadi ruang pengambilan keputusan bersama. Melalui forum yang terinstitusionalisasi dan diperkuat oleh peraturan kepala daerah atau perda, koordinasi tidak bergantung pada hubungan personal atau dinamika insidental. Forum ini berfungsi untuk:

a. Menyusun agenda tahunan TJSL daerah;
b. Mengidentifikasi prioritas berdasarkan RPJMD dan kebutuhan masyarakat;
c. Mengatur representasi seluruh aktor termasuk kelompok rentan;
d. Melakukan evaluasi berkala berdasarkan data dan laporan perusahaan.



Gambar 1: Desain Rencana Aksi Daerah TJSL

Dengan forum yang terstruktur, ketimpangan peran aktor dapat dikurangi karena keputusan dilakukan secara kolektif dan berbasis informasi.

a. Sistem Data Terpadu

Komponen kedua model adalah sistem data terpadu. Sistem ini memuat informasi program TJSL, lokasi intervensi, indikator capaian, serta peta kebutuhan pembangunan daerah. Dengan sistem seperti ini, pemerintah dapat mengidentifikasi wilayah atau sektor yang belum tersentuh intervensi, sementara perusahaan mendapatkan dasar yang kuat untuk menyelaraskan programnya dengan prioritas daerah.

Sistem data terpadu juga mendukung transparansi publik. Data yang terbuka dapat diakses oleh masyarakat, akademisi, atau organisasi masyarakat sipil, sehingga fungsi evaluasi dapat dilakukan secara lebih luas. Dengan cara ini, data tidak hanya menjadi alat koordinasi, tetapi juga sarana membangun legitimasi dan kepercayaan publik.

b. Perencanaan Bersama dan Penyelarasan Agenda

RAD TJSL menekankan pentingnya proses perencanaan bersama yang melibatkan pemerintah, perusahaan, dan masyarakat. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa program TJSL tidak hanya bersifat karitatif, tetapi relevan dengan kebutuhan pembangunan. Perencanaan bersama ini dilakukan dengan mempertimbangkan:

1) prioritas pembangunan daerah dalam RPJMD,
2) kompetensi inti perusahaan,

JURNAL INOVASI DAN KREATIVITAS (JIKa)
Volume 5 Nomor 2 September 2025 : pp. 1-20
Doi: http://dx.doi.org/10.30656/jika.v5i2.11541

3) dan masukan masyarakat melalui forum konsultatif.

Dengan demikian, proses perencanaan bersifat dua arah: pemerintah menyediakan peta kebutuhan, dan perusahaan menyelaraskan sumber daya yang dimiliki agar dapat mendukung pembangunan daerah.

c. Instrumen Insentif dan Disinsentif

Sebagai bagian dari desain kebijakan, RAD TJSL perlu memuat instrumen yang dapat mendorong perusahaan untuk berpartisipasi dalam tata kelola kolaboratif. Instrumen tersebut tidak perlu berupa aturan yang bersifat memaksa, tetapi dapat berupa mekanisme mendorong kepatuhan, seperti penghargaan publik, prioritas kemitraan, atau publikasi kinerja TJSL perusahaan.

Instrumen tersebut memiliki fungsi pedagogis, yaitu mendorong perusahaan menginternalisasi nilai-nilai pembangunan daerah dan menjadikan TJSL sebagai bagian dari strategi keberlanjutan yang selaras dengan kepentingan publik.

d. Monitoring, Evaluasi, dan Akuntabilitas Sosial

Mekanisme evaluasi terbuka merupakan komponen penting dalam RAD TJSL. Evaluasi tidak hanya dilakukan pemerintah atau perusahaan, tetapi melibatkan masyarakat sebagai evaluator. Forum evaluasi publik memungkinkan masyarakat memberikan masukan mengenai relevansi, dampak, dan keberlanjutan program. Dengan mekanisme ini, TJSL tidak hanya dilihat dari sisi output administratif, tetapi dari sisi manfaat sosial. Transparansi ini juga memberikan insentif moral bagi perusahaan untuk menjaga kualitas intervensi.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa pelaksanaan TJSL di daerah menghadapi tantangan struktural pada tiga dimensi utama: tata kelola perencanaan, koordinasi multipihak, dan pengelolaan data. Ketiganya saling terkait dan membentuk lingkaran masalah yang membuat kontribusi TJSL sulit memberikan dampak pembangunan yang optimal. RAD TJSL yang dirumuskan dalam penelitian ini menawarkan kerangka kelembagaan baru yang mampu mengatasi hambatan-hambatan tersebut melalui penguatan peran pemerintah daerah sebagai *orchestrator*, penyediaan mekanisme koordinasi terstruktur, serta pembangunan sistem informasi terpadu. Dengan fondasi tersebut, TJSL berpotensi menjadi instrumen pembangunan yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis bukti sehingga mampu berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan pembangunan daerah.

JURNAL INOVASI DAN KREATIVITAS (JIKa)
Volume 5 Nomor 2 September 2025 : pp. 1-20
Doi: http://dx.doi.org/10.30656/jika.v5i2.11541

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (TJSL) di tingkat daerah masih belum terinstitusionalisasi dalam suatu kerangka tata kelola kolaboratif yang memadai. Meskipun payung hukum nasional telah menyediakan landasan normatif yang kuat, praktik di daerah masih diwarnai fragmentasi kelembagaan, ketimpangan peran antaraktor, serta lemahnya sistem informasi dan akuntabilitas publik. Keterputusan antara dokumen perencanaan daerah dengan perencanaan TJSL perusahaan memperlihatkan adanya *institutional gap* yang membuat kontribusi dunia usaha belum sepenuhnya mendukung agenda pembangunan jangka menengah daerah.

Analisis yang dilakukan menunjukkan tiga persoalan mendasar yang saling terkait. Pertama, kelembagaan koordinasi antaraktor berlangsung secara ad hoc dan tidak memiliki wadah formal yang mampu menata proses deliberasi, negosiasi, dan pengambilan keputusan bersama. Kedua, sistem data yang tersebar dan tidak terintegrasi menyebabkan pemerintah daerah tidak memiliki basis bukti yang cukup untuk menyinkronkan program TJSL dengan kebutuhan pembangunan, sementara perusahaan juga tidak memiliki rujukan tunggal untuk pemetaan prioritas. Ketiga, mekanisme akuntabilitas sosial masih minim sehingga masyarakat hanya ditempatkan sebagai penerima manfaat, bukan sebagai mitra yang dapat memberikan penilaian substantif terhadap program.

Menjawab tantangan tersebut, penelitian ini merumuskan desain Rencana Aksi Daerah (RAD) TJSL sebagai model kelembagaan yang dapat memperkuat orkestrasi pemerintah daerah dalam menyelaraskan peran perusahaan dan masyarakat. Desain ini didasarkan pada prinsip collaborative governance, kebijakan berbasis bukti, dan akuntabilitas sosial. Elemen inti dalam desain meliputi pembentukan forum kolaborasi resmi, penyediaan sistem data terpadu yang dapat diakses publik, perencanaan bersama berbasis prioritas pembangunan daerah, serta mekanisme evaluasi terbuka yang melibatkan masyarakat.

Melalui arsitektur ini, TJSL diharapkan dapat bergerak dari praktik karitatif menuju instrumen strategis pembangunan daerah yang lebih inklusif, terarah, dan berkelanjutan. Model ini dapat digunakan sebagai acuan awal bagi pemerintah daerah untuk memperkuat tata kelola multipihak serta memastikan bahwa TJSL menjadi bagian yang integral dari pembangunan daerah, bukan aktivitas yang berjalan sendiri-sendiri.

Berdasarkan temuan dan desain konseptual yang telah dirumuskan, terdapat beberapa rekomendasi penting yang dapat dipertimbangkan pemerintah daerah,

JURNAL INOVASI DAN KREATIVITAS (JIKa)
Volume 5 Nomor 2 September 2025 : pp. 1-20
Doi: http://dx.doi.org/10.30656/jika.v5i2.11541

perusahaan, serta masyarakat. Pertama, pemerintah daerah perlu mengambil posisi kepemimpinan yang lebih jelas dalam mengorkestrasi kolaborasi. Hal ini memerlukan pembentukan forum resmi—misalnya melalui Peraturan Kepala Daerah atau Perda—yang tidak hanya menjadi wadah komunikasi, tetapi juga ruang deliberatif untuk menyusun prioritas program, menetapkan agenda tahunan TJSL, dan mengevaluasi capaian secara berkala. Forum formal ini menjadi kunci bagi terciptanya hubungan yang lebih setara antaraktor.

Kedua, sistem data terpadu harus menjadi fondasi kebijakan TJSL di daerah. Pemerintah perlu membangun platform data yang mampu menghimpun informasi program perusahaan, peta kebutuhan pembangunan, indikator capaian, serta lokasi intervensi. Sistem tersebut idealnya bersifat terbuka agar dapat diakses publik. Dengan demikian, perusahaan dan masyarakat memiliki rujukan yang sama mengenai prioritas daerah dan perkembangan program.

Ketiga, perusahaan perlu memperluas orientasi pelaksanaan TJSL dari sekadar pemenuhan standar korporasi menuju dukungan nyata terhadap agenda pembangunan daerah. Penyelarasan prioritas dapat dilakukan melalui dialog rutin dalam forum kolaboratif, penggunaan sistem data terpadu sebagai rujukan, dan keterbukaan terhadap masukan masyarakat. Dengan cara ini, perusahaan tidak hanya menjalankan tanggung jawab sosial, tetapi juga membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan pemerintah dan masyarakat.

Keempat, masyarakat perlu dilibatkan secara lebih bermakna dalam seluruh siklus program, mulai dari identifikasi kebutuhan, pemantauan, hingga evaluasi. Masyarakat bukan sekadar penerima bantuan, tetapi aktor yang dapat memberikan penilaian substantif terhadap relevansi dan keberlanjutan program. Keterlibatan ini dapat difasilitasi melalui forum evaluasi publik, kanal umpan balik, atau mekanisme akuntabilitas sosial lainnya. Semakin besar ruang yang diberikan, semakin tinggi pula kualitas legitimasi program.

Kelima, untuk keberlanjutan jangka panjang, pemerintah daerah dapat mempertimbangkan pengembangan instrumen insentif seperti publikasi kinerja perusahaan (*TJSL Scorecard*), skema penghargaan daerah, atau prioritas kemitraan. Instrumen tersebut dapat mendorong perusahaan bekerja selaras dengan prioritas daerah tanpa perlu mengandalkan pendekatan koersif.

Akhirnya, penelitian ini menyadari bahwa model RAD TJSL yang dibangun masih bersifat konseptual dan membutuhkan pengujian empiris melalui implementasi di daerah. Karena itu, riset selanjutnya dapat diarahkan untuk menilai efektivitas model di berbagai konteks lokal, menguji faktor

JURNAL INOVASI DAN KREATIVITAS (JIKa)
Volume 5 Nomor 2 September 2025 : pp. 1-20
Doi: http://dx.doi.org/10.30656/jika.v5i2.11541

keberhasilan, dan mengidentifikasi kemungkinan adaptasi. Dengan proses pengembangan yang bertahap, desain RAD TJSL berpotensi menjadi instrumen kebijakan yang strategis bagi penguatan tata kelola kolaboratif di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571.

Bappenas. (2023). *Laporan Kinerja Kementerian PPN/Bappenas Tahun 2023*. https://perpustakaan.bappenas.go.id

Brantas Abipraya. (2022). *Laporan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan 2022*. https://www.brantas-abipraya.co.id/id/tanggung-jawab-sosial/laporan

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2015). Creating public value in practice: Advancing collaborative governance. *Public Administration Review*.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons, 34*(4), 39–48.

Cornwall, A. (2021). Participation in theory and practice: Revisiting Arnstein's ladder. *Community Development Journal, 56*(1), 8–25.

Dubiński, P., Stawicka, E., & Mazur, B. (2022). Corporate social responsibility in the era of sustainability transformation. *Sustainability, 14*(2), 1011.

Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press.

Farouq, M. M., Kriyantono, R., Hakim, M. L., & Sahiruddin. (2024). Poverty alleviation through sociocultural education programs to improve community welfare. *Proceedings of the 3rd International Conference on Education Innovation and Social Science*, 234–240.

Fox, J. (2015). Social accountability: What does the evidence really say? *World Development, 72*, 346–361.

Freeman, R. E., Phillips, R. A., & Sisodia, R. (2020). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.

Fung, A. (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation. *Public Administration Review, 75*(4), 513–522.

Hanif, N. A., Atmojo, M. E., Rochmah, F., Hakim, M. L., & Putri, S. W. N. C. (2023). Challenges of Indonesia digitalization government in disruptive era. *Proceedings of ICSP 2023*, 223–232.

ISO. (2010). *ISO 26000: Guidance on social responsibility*. International Organization for Standardization.

Kementerian BUMN. (2021). *Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-05/MBU/04/2021 tentang Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan BUMN*. https://peraturan.bpk.go.id

Kementerian PPN/Bappenas. (2020). *RPJMN 2020–2024: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional*. https://www.bappenas.go.id

Kitchin, R. (2021). Data governance: Concepts and frameworks. *Journal of Urban Management, 10*(2), 15–25.

MIND ID. (2023). *TJSL/Sustainability Report 2023*. https://mind.id

Nutley, S., Walter, I., & Davies, H. (2007). *Using evidence: How research can inform public services*. Policy Press.

Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.

Osborne, S. P. (2021). *Public service logic: Creating value through public service delivery*. Routledge.

Pemerintah Republik Indonesia. (2012). *Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas*. https://peraturan.bpk.go.id

PLN. (2022). *Sustainability Report 2022*. https://web.pln.co.id

Presiden Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan*. https://peraturan.bpk.go.id

Purwanto, E. A., Muzwardi, A., & lainnya. (2022). Multi-stakeholder collaboration in local development: Institutional challenges and opportunities. *Journal of Regional Administration, 12*(2), 155–170.

Qurbani, I. D., Hakim, M. L., & Syakur, Z. A. (2024). Community empowerment in forest management through community-based forestry management arrangements. *Proceedings of BIC 2023*, 254–262.

Sinkovics, N., Hoque, S. F., & Sinkovics, R. (2021). The role of CSR in supporting the SDGs: A systematic review. *Critical Perspectives on International Business, 17*(1), 1–19.

UN Global Compact. (2020). *The Ten Principles of the United Nations Global Compact*. https://www.unglobalcompact.org

Undang-Undang Republik Indonesia. (2007). *Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas*. https://peraturan.bpk.go.id

Van Zanten, J., & Van Tulder, R. (2021). Towards nexus-based governance for the SDGs: Lessons from business–SDG interactions. *Business Strategy and the Environment, 30*(2), 939–955.

Wijaya, A., Pratama, R., & Gunawan, A. W. (2022). Corporate alignment with SDGs in Indonesia: Patterns and implications. *Journal of Sustainable Development Policy, 14*(3), 112–128.