Social Investment
Knowledge Pod

Wadah artikulasi gagasan dan riset tentang investasi sosial yang memperkuat akuntabilitas, nilai keberlanjutan, dan kolaborasi lintas sektor.

Social Investment Indonesia

Artikel No. 142, Maret 2026

Menanggalkan atau Menegakkan Stakeholder Engagement?

Menimbang Saran Ekstrem Alyson Taylor



Oleh:
Jalal
Chairperson of Advisory Board
Social Investment Indonesia
Email: jalal@socialinvestment.id

Abstrak

Artikel ini membedah kritik provokatif Alison Taylor yang menyarankan pensiunnya istilah *stakeholder engagement* (SE) akibat inflasi makna dan gejala tokenisme dalam praktik korporasi. Melalui tinjauan teoretis dan sosiologis, Jalal mengevaluasi apakah SE sekadar "mitos rasional" untuk legitimasi atau instrumen moral yang transformatif. Penulis berargumen bahwa solusi utama bukanlah penghapusan terminologi, melainkan penegakan disiplin melalui *meaningful engagement*. Artikel ini menekankan pentingnya mengintegrasikan suara pemangku kepentingan ke dalam inti pengambilan keputusan strategis guna menjembatani kesenjangan antara retorika keberlanjutan dan realitas kinerja perusahaan.

Jelaslah terasa sangat janggal ketika sebuah istilah yang selama beberapa dekade dipergunakan sebagai inti dari Kapitalisme yang lebih manusiawi tetiba diminta untuk 'dipensiunkan'. Dalam esai provokatifnya di Trellis, yang diberi judul tajam *It's Time to Ditch the Term 'Stakeholder Engagement'*, Alison Taylor—penulis buku *Higher Ground*, buku keberlanjutan bisnis yang saya nyatakan sebagai yang terbaik di tahun 2024—mengajukan argumen yang berani dan sangat mengganggu benak: sudah saatnya kita meninggalkan istilah *stakeholder engagement* (SE). Bagi Taylor, istilah ini telah mengalami inflasi makna yang sedemikian parah hingga ia tidak lagi menjelaskan apa pun, kecuali mungkin keinginan perusahaan untuk terlihat peduli tanpa harus benar-benar berubah.



Sebuah Istilah yang Menyembunyikan Praktik?

Pada pembacaan pertama, kritik ini terasa seperti koreksi yang sangat dibutuhkan. Dunia keberlanjutan perusahaan, yang dalam dua dekade terakhir berkembang pesat, memang telah melahirkan kosakata yang semakin kaya sekaligus semakin kabur. *Engagement* menjadi kata yang nyaman dipergunakan. Ia mengisyaratkan aktivitas, dialog, bahkan empati, tanpa menuntut hasil yang terukur, begitu kata Taylor. Dalam praktiknya, perusahaan dapat mengklaim telah melakukan SE hanya dengan mengadakan lokakarya, menyebarkan survei, atau mengundang perwakilan komunitas ke forum konsultasi walau hasilnya jarang sekali mengubah keputusan strategis. Di titik ini, Taylor tidak sekadar mengkritik istilah; ia membongkar sebuah ritual organisasi yang telah lama diterima tanpa banyak pertanyaan. Saya bahkan bisa bersaksi bahwa banyak perusahaan di Indonesia menggunakan istilah SE di dalam laporan keberlanjutan, tanpa pernah benar-benar melakukan apapun yang disebutkan Taylor.

Jadi, kekuatan argumen tersebut justru terletak pada sesuatu yang lebih dalam daripada sekadar penggunaan istilah. Taylor menangkap momen historis ketika legitimasi ESG sedang goyah. Di tengah politisasi yang semakin tajam, terutama di Amerika Serikat, serta meningkatnya skeptisisme publik terhadap klaim keberlanjutan, istilah-istilah seperti *stakeholder engagement* mulai terdengar seperti janji yang tak kunjung ditepati perusahaan. Ia menjadi

simbol dari jarak antara retorika dan realitas—sebuah jarak yang semakin sulit diabaikan, kalau bukan semakin menjauh. Dalam lanskap ini, kritik terhadap sebuah istilah sebenarnya adalah kritik terhadap seluruh arsitektur moral yang menopang Kapitalisme kontemporer.

Tetapi sebetulnya kegelisahan Taylor ini bukanlah hal baru. Sejak awal, teori pemangku kepentingan yang dipopularkan oleh R. Edward Freeman memang tidak pernah dimaksudkan sebagai alat komunikasi belaka. Dalam karya pertamanya yang sangat berpengaruh, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Freeman menawarkan cara berpikir yang radikal pada masanya: bahwa perusahaan tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, tetapi kepada semua pihak yang terdampak oleh aktivitasnya. Namun dalam perjalanan waktu, gagasan ini mengalami domestikasi di dalam praktik oleh perusahaan. Ia diterjemahkan ke dalam prosedur, indikator, dan akhirnya, jargon yang dapat direplikasi tanpa harus dipahami secara mendalam, apalagi seperti idealisme Freeman.

Transformasi ini mencerminkan dinamika yang lebih luas dalam studi organisasi modern. Para sosiolog seperti John W. Meyer dan Brian Rowan sejak akhir 1970an menunjukkan bagaimana organisasi mengadopsi praktik-praktik yang dianggap sah secara sosial, bukan karena praktik tersebut efektif untuk mencapai tujuan, tetapi karena sekadar meningkatkan legitimasi. Dalam kerangka ini, SE menjadi semacam mitos rasional—sebuah praktik yang terlihat masuk akal dan bermoral, tetapi sering kali terlepas dari realitas operasional. Perusahaan mengadopsi istilahnya karena semua orang melakukannya, dan karena bila tidak menggunakan istilah yang sama maka akan terlihat buruk. Akibatnya adalah fenomena yang kini semakin mudah dikenali: perusahaan berbicara dengan fasih tentang pemangku kepentingan dan SE, tetapi kesulitan menunjukkan bagaimana itu semua memengaruhi keputusan nyata di perusahaan. Dalam banyak laporan keberlanjutan, bagian tentang SE dipenuhi dengan deskripsi proses—jumlah pertemuan, jenis forum, daftar isu yang dibahas—tetapi jarang sekali menjelaskan bagaimana masukan tersebut mengubah arah strategi. SE menjadi cerita tentang aktivitas, bukan tentang konsekuensi.

Taylor dengan tajam menunjukkan bagaimana istilah ini juga menyamarkan konflik yang sebenarnya tidak dapat dihindari. Dengan menyebut semua pihak sebagai pemangku kepentingan, perusahaan menciptakan ilusi kesetaraan, seolah-olah kepentingan pekerja, investor, komunitas lokal, dan regulator dapat diselaraskan melalui 'dialog' yang cukup. Padahal, dalam kenyataannya, konflik tersebut sering kali bersifat struktural. Keputusan untuk menutup pabrik yang tidak efisien mungkin meningkatkan profitabilitas dan bahkan mengurangi emisi, tetapi pada saat yang sama menghancurkan mata pencaharian ribuan pekerja. Dalam situasi seperti ini, SE tidak menyelesaikan konflik; ia hanya memberikan ruang untuk menegosiasikan dampaknya—dan sering kali, untuk mengelola persepsi publik tentangnya.

Di sinilah kritik Taylor menemukan resonansinya yang paling kuat. Ia mengingatkan bahwa bahasa dapat menjadi alat untuk menenangkan kegelisahan moral tanpa benar-benar mengatasinya. SE memberi kesan bahwa semua suara didengar, bahkan ketika keputusan sudah ditentukan sebelumnya. Ia menciptakan rasa partisipasi tanpa distribusi kekuasaan yang nyata. SE, dalam pandangan Taylor, adalah cara perusahaan untuk menyembunyikan partisipasi semu, atau Tokenisme, dalam istilah yang dipergunakan oleh Sherry Arnstein.

Tak Cukup dengan Mengganti Istilah

Namun, justru pada titik inilah argumen Taylor mulai menghadapi keterbatasannya sendiri. Jika istilah *stakeholder engagement* memang telah terdegradasi menjadi jargon, apakah solusinya benar-benar dengan menghapus penggunaan istilah itu? Atau kita justru sedang menghadapi masalah yang lebih dalam—yang tidak dapat diselesaikan dengan sekadar mengganti kosakata?

Sejarah manajemen menunjukkan bahwa perubahan terminologi sering kali berjalan lebih cepat daripada perubahan praktik. Konsep-konsep seperti *corporate social responsibility* (CSR), *triple bottom line* (TBL), *creating shared value* (CSV), hingga *environmental, social, and governance* (ESG) sendiri telah mengalami siklus serupa: muncul sebagai ide segar di publikasi, diadopsi istilahnya secara luas oleh perusahaan, kemudian terbukti mengalami inflasi makna seiring dengan popularitasnya. Bahkan, banyak pihak yang menggunakan istilah-istilah tersebut dengan makna yang bertentangan dengan apa yang dimaksudkan oleh para perumusnya. Menghapus satu istilah hanya akan membuka ruang bagi istilah baru yang, tanpa perubahan struktural dan kultural di dalam perusahaan yang menggunakannya, berisiko mengalami nasib yang sama.

Lebih dari itu, istilah pemangku kepentingan sendiri masih memiliki daya normatif yang penting. Ia berfungsi sebagai penantang terhadap logika lama yang menempatkan pemegang saham sebagai satu-satunya pusat perhatian. Ketika Business Roundtable dan World Economic Forum pada tahun 2019 menyatakan bahwa perusahaan harus melayani semua pemangku kepentingan, mereka tidak hanya mengubah bahasa; mereka menggeser ekspektasi. Meskipun harus diakui bahwa implementasinya masih jauh dari ideal, perubahan ini membuka ruang bagi tuntutan yang sebelumnya tidak memiliki pijakan pengakuan yang kuat dari organisasi sekaliber keduanya. Dalam hal ini, menghapus istilah SE, bagi saya, malah berisiko melemahkan istilah yang selama ini digunakan untuk menuntut akuntabilitas yang lebih luas. Tanpa kerangka SE, dan wujud terkuatnya dalam *Stakeholder Capitalism*, kritik terhadap perusahaan bisa dengan mudah direduksi kembali menjadi isu efisiensi atau kepatuhan hukum semata.

Di sisi lain, tentu saja, kritik Taylor juga dapat dibaca sebagai undangan untuk kembali ke akar teoretis yang lebih serius. Dalam literatur akademik, para pemikir seperti Thomas Donaldson dan Lee Preston telah lama membedakan antara pendekatan normatif dan instrumental terhadap pemangku kepentingan. Dalam pendekatan normatif, perusahaan memiliki kewajiban moral terhadap para pemangku kepentingan sebagai tujuan pada dirinya sendiri. Sementara, dalam pendekatan instrumental, pemangku kepentingan dipertimbangkan karena mereka memengaruhi kinerja perusahaan. Dalam praktiknya, kita harus akui, pendekatan kedua sering kali mendominasi. Hasilnya adalah SE sebagai alat untuk mengelola risiko belaka, bukan untuk memenuhi tanggung jawab moral. Ketika SE direduksi menjadi instrumen, ia kehilangan potensinya yang paling transformatif. Ia tidak lagi menjadi ruang untuk mendefinisikan ulang tujuan perusahaan, melainkan sekadar mekanisme untuk menghindari konflik. Kritik Taylor, dalam hal ini, dapat dilihat sebagai upaya untuk mengembalikan dimensi normatif yang telah hilang—meskipun ia menempuh jalur yang ekstrem dengan menyerang istilah itu sendiri.

Namun ada satu dimensi yang masih kurang mendapat perhatian dalam perdebatan ini:

struktur kekuasaan. SE, seberapa pun tulusnya, memang tidak dapat menggantikan distribusi kekuasaan yang nyata. Selama keputusan strategis tetap berada di tangan segelintir eksekutif dan pemegang saham, suara pemangku kepentingan lain akan cenderung bersifat konsultatif, bukan menentukan. Dalam konteks ini, SE sering kali berfungsi sebagai mekanisme untuk menyerap tekanan dari pemangku kepentingan tanpa mengubah struktur dasar pengambilan keputusan.

Para kritikus tata kelola perusahaan seperti Lucian Bebchuk telah menunjukkan bagaimana dominasi pemegang saham tetap menjadi kenyataan, meskipun retorika pemangku kepentingan semakin popular. Ini menjelaskan mengapa banyak inisiatif engagement gagal menghasilkan perubahan substantif: mereka beroperasi dalam sistem yang tidak dirancang untuk meresponsnya. Di titik ini, menjadi jelas bahwa persoalannya bukan semata-mata soal istilah, melainkan soal kesenjangan antara aspirasi dan institusi. SE mungkin terdengar kosong bukan karena konsepnya lemah, tetapi karena ia ditempatkan dalam struktur yang tidak memberinya kekuatan. Tetapi, praktik jamak itu bukanlah satu-satunya kenyataan, karena ada banyak juga praktik perusahaan yang benar-benar menempatkan pemangku kepentingan di dalam struktur pengambilan keputusan, sebagaimana yang kita lihat dalam beragam bisnis sosial atau bisnis yang mendapatkan sertifikat B Corp.

Sebuah Provokasi yang Penting

Tentu saja, akan terlalu sederhana untuk menolak basis argumen Taylor begitu saja. Provokasinya memiliki fungsi penting: ia memaksa kita untuk mengakui bahwa bahasa yang kita gunakan telah kehilangan ketajamannya. Ia mengganggu kenyamanan yang selama ini memungkinkan praktik yang dangkal untuk terus berlangsung tanpa banyak pertanyaan. Bagi saya, yang dibutuhkan bukanlah penghapusan istilah, melainkan disiplin yang lebih ketat dalam penggunaannya. SE harus diartikan sebagai sesuatu yang memiliki konsekuensi nyata—sesuatu yang dapat ditelusuri dari percakapan hingga keputusan, yang terkandung dalam istilah *meaningful engagement*. SE harus berani mengakui konflik di antara pemangku kepentingan, bukan menyembunyikannya. Ia harus menjelaskan bukan hanya siapa yang dilibatkan, tetapi siapa yang benar-benar didengarkan, dan bagaimana perbedaan di antara keduanya.

Lebih jauh lagi, SE perlu diintegrasikan sepenuhnya ke dalam inti pengambilan keputusan organisasi, bukan dipinggirkan sebagai fungsi tambahan. Selama ia tetap menjadi domain tim pengembangan masyarakat, CSR, atau keberlanjutan yang bekerja secara silo, ia akan selalu berisiko terpisah dari keputusan yang paling penting. Hanya ketika pertimbangan pemangku kepentingan masuk ke dalam pengadaan, desain produk, dan alokasi modal, SE dapat menjadi sesuatu yang lebih dari sekadar simbolik.

Pada akhirnya, perdebatan tentang istilah ini mengarah pada pertanyaan yang lebih mendasar: apakah perusahaan benar-benar siap untuk berubah? Bahasa dapat membantu membentuk arah, tetapi ia tidak dapat menggantikan kemauan untuk bertindak. Menghapus istilah SE mungkin memberikan kepuasan sesaat, tetapi tanpa perubahan yang lebih dalam, ia hanya akan digantikan oleh istilah lain yang pada akhirnya menghadapi nasib yang sama. Dan mungkin di situlah letak ironi yang paling tajam. Kita tidak kekurangan konsep, tidak kekurangan kerangka kerja, bahkan tidak

kekurangan pernyataan komitmen yang diucapkan dengan penuh keyakinan. Tetapi kita masih kekurangan jembatan kokoh antara kata, tindakan, dan kinerja—sesuatu yang jelas tidak dapat dibangun hanya dengan mengganti istilah.

Jika demikian, maka seruan Taylor dapat dibaca bukan sebagai ajakan untuk menanggalkan SE, melainkan sebagai peringatan tentang apa yang terjadi ketika sebuah ide yang kuat dibiarkan menjadi istilah dan rutinitas yang kosong. Ia mengingatkan bahwa setiap konsep, betapapun mulianya, dapat kehilangan makna ketika ia berhenti menuntut penegakkannya dari kita semua. Pertanyaannya kemudian bukan apakah kita harus berhenti menggunakan istilah tersebut, tetapi apakah kita bersedia menggunakannya dengan cara yang membuatnya kembali berarti.

PERNYATAAN UMUM *(DISCLAIMER)*

Seluruh penunjukan, pendapat, dan ekspresi yang disampaikan dalam publikasi ini sepenuhnya merupakan tanggung jawab penulis. Isi tulisan tidak selalu mencerminkan pandangan resmi Social Investment Indonesia maupun mitra- mitra strategisnya, terutama dalam hal yang berkaitan dengan isu hukum, batas teritorial, dan kelembagaan. Setiap analisis, interpretasi, dan sudut pandang yang digunakan disampaikan dalam kerangka akademik dan dialogis, serta tidak dimaksudkan untuk mewakili posisi institusional organisasi manapun.

Social Investment Indonesia
E-mail: info@socialinvestment.id

TENTANG SOCIAL INVESTMENT INDONESIA (SII)

Social Investment Indonesia (SII) adalah inisiatif independen yang mendorong praktik investasi sosial yang berdampak, terukur, dan kolaboratif untuk mendukung keberlanjutan sosial dan lingkungan. Melalui layanan pengetahuan, fasilitasi multipihak, dan verifikasi dampak, SII berupaya memperkuat tata kelola sosial yang inklusif dan berbasis nilai.

Social Investment Indonesia