

ANALISIS SINERGITAS SEKTOR SWASTA DAN PEMERINTAH DAERAH DALAM PENGELOLAAN CSR DI KOTA MALANG

Ratna Dwi Nastiti; Ayu Agus Tya Ningsih
Universitas Wisnuwardhana Malang
Email korespondensi: ratna.nastiti94@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memetakan kapasitas serta menganalisis efektivitas sinergitas program CSR sektor swasta terhadap pencapaian sasaran strategis Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) di Kota Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap 33 informan kunci representatif dari tujuh klaster sektor usaha, yang didukung oleh teknik observasi dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan adanya disparitas sinkronisasi, di mana alokasi dana CSR masih didominasi oleh sektor sosial dan baru mampu mengakomodir 5 sasaran serta 33 program pembangunan dari total 139 target RPJMD. Tingginya angka eksekusi program secara mandiri oleh perusahaan mengindikasikan kuatnya asimetri kepentingan dan ego sektoral antara entitas bisnis dengan pemerintah. Realita ini menegaskan bahwa integrasi multi-pemangku kepentingan belum berjalan secara terlembaga. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan transformasi peran pemerintah daerah dari sekadar regulator normatif menjadi fasilitator aktif, utamanya melalui penyediaan platform Sistem Informasi CSR terpadu berbasis *big data* dan optimalisasi Forum CSR guna menyelaraskan kebutuhan pembangunan secara inklusif.

Kata kunci : *Corporate Social Responsibility, Pembangunan Daerah, RPJMD, Sinergitas, Tata Kelola.*

PENDAHULUAN

Secara global, sinergitas antara program Corporate Social Responsibility (CSR) dan kebijakan pemerintah daerah telah menjadi instrumen krusial dalam mewujudkan pembangunan wilayah yang berkelanjutan (Sarkar & Singh, 2019). Berdasarkan perspektif Teori Stakeholder dan Teori Legitimasi, implementasi CSR masa kini tidak lagi hanya didorong oleh motif filantropi, melainkan bergeser menjadi strategi krusial perusahaan untuk merespons tekanan legitimasi eksternal serta memprioritaskan kepentingan publik (Bugandwa et al., 2020). Dinamika pengelolaan CSR ini menjadi semakin kompleks ketika terjadi krisis multidimensi seperti pandemi, di mana literatur mencatat adanya kecenderungan perusahaan untuk mengubah fokus pemberdayaan dari masyarakat eksternal menuju perlindungan pemangku kepentingan internal (Kwon et al., 2024). Dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, implementasi CSR memiliki karakteristik yang unik karena pelaksanaannya tidak murni sukarela, melainkan diatur secara mengikat (mandatory) oleh regulasi (Adeola & Adeola, 2019). Praktik CSR berbasis regulasi ini sejatinya dirancang dan diharapkan mampu mendorong kolaborasi hexa-helix secara lintas sektor guna mempercepat pengentasan kemiskinan dan pemulihan infrastruktur di tingkat lokal (Ray, 2013). Sayangnya, berbagai studi terdahulu menemukan bahwa kolaborasi nyata antara sektor swasta dan pemerintah lokal seringkali terhambat oleh ego sektoral, fragmentasi kebijakan yang membingungkan, serta lemahnya komunikasi antar lembaga strategis (Degie & Kebede, 2019).

Kota Malang, sebagai salah satu sentra pendidikan dan industri yang berkembang pesat di Jawa Timur, memiliki potensi dana sosial CSR yang sangat masif untuk mendukung percepatan pembangunan daerah. Potensi strategis ini didukung secara empiris oleh tingginya jumlah pelaku usaha, dengan lebih dari 2.685 perusahaan berskala menengah dan besar yang beroperasi di wilayah

tersebut (Rahadjeng et al., 2023), yang seharusnya dapat dikonversi menjadi mitra strategis bagi pemerintah daerah (Wardana, 2018). Guna memfasilitasi integrasi ini, Pemerintah Kota Malang sebenarnya telah mengambil langkah progresif dengan menerbitkan landasan yuridis berupa Peraturan Walikota Nomor 42 Tahun 2020 tentang Petunjuk Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan. Meskipun payung hukum telah tersedia dengan jelas, literatur dan data empiris lokal di Indonesia menunjukkan bahwa pendataan serta penyaluran dana CSR di daerah masih sering berjalan secara parsial dan belum terpusat pada satu pintu tata kelola. Tinjauan literatur global menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian kontemporer masih sangat berfokus pada evaluasi aktivitas pengeluaran CSR semata, sedangkan studi kualitatif yang mampu mengkonstruksi tipologi perusahaan secara spesifik dan mensinkronisasikannya dengan dokumen RPJMD masih sangat minim dilakukan (Liarte-Vejrup et al., 2025). Pemetaan tipologi CSR yang selaras dengan arah kebijakan publik ini sangat urgen dilakukan demi menghindari fenomena program bantuan sosial yang saling tumpang tindih atau yang sekadar berorientasi pada pencarian publisitas jangka pendek belaka (Jose & Venkitachalam, 2024). Kesenjangan teoritis dan praktis inilah yang mendasari perlunya sebuah kajian mendalam untuk mengeksplorasi kembali keselarasan visi antara program kemasyarakatan perusahaan dengan target-target makro pembangunan daerah (Patuelli et al., 2021). Oleh karena itu, penelitian kualitatif ini secara khusus bertujuan untuk memetakan kapasitas serta arah program CSR perusahaan, sekaligus menganalisis sejauh mana efektivitas sinergitas inisiatif tersebut mampu mengakomodir sasaran strategis yang dicanangkan dalam RPJMD Kota Malang.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Stakeholder (Pemangku Kepentingan)

Konseptualisasi Corporate Social Responsibility (CSR) secara fundamental berakar pada Teori Stakeholder, yang mempostulatkan bahwa kelangsungan hidup dan kesuksesan perusahaan sangat bergantung pada kemampuannya untuk mengakomodir ekspektasi berbagai pihak yang terdampak oleh operasinya. Dalam literatur kontemporer, penerapan teori ini tidak lagi dipandang sekadar sebagai bentuk filantropi, melainkan sebagai strategi inti bisnis. Di negara berkembang, perusahaan cenderung menggeser motif CSR mereka menjadi sangat strategis guna mengamankan dukungan dari pemangku kepentingan primer, termasuk pemerintah lokal (Bugandwa et al., 2020). Lebih lanjut, keterlibatan pemangku kepentingan (stakeholder engagement) yang terstruktur melalui forum kolaborasi terbukti mampu meningkatkan kepercayaan publik dan melegitimasi perlindungan lingkungan yang dilakukan oleh entitas bisnis (Asante Boadi et al., 2019). Dalam konteks penelitian ini, Teori Stakeholder relevan untuk membedah bagaimana perusahaan di Kota Malang memprioritaskan penyaluran dana CSR-nya dan sejauh mana mereka melibatkan pemerintah daerah sebagai pemangku kepentingan utama.

Teori Legitimasi dalam Tata Kelola CSR

Melengkapi Teori Stakeholder, Teori Legitimasi berlandaskan pada premis bahwa organisasi beroperasi di bawah "kontrak sosial" dengan masyarakat di sekitarnya (Anggraeni & Djakman, 2018). Jika nilai-nilai operasional perusahaan selaras dengan norma dan ekspektasi sosial, maka perusahaan tersebut akan memperoleh legitimasi (Patuelli et al., 2021). Di negara-negara yang menerapkan regulasi CSR secara mengikat (mandatory CSR) seperti Indonesia, pelaporan dan implementasi program sosial sering kali digunakan sebagai alat komunikasi strategis untuk mempertahankan legitimasi tersebut (Andrini, 2016). Regulasi pemerintah yang memaksa (coercive isomorphism) sering kali membuat program CSR menjadi seragam dan sangat bergantung pada prioritas pemerintah (Adeola & Adeola, 2019; Dewi, 2015). Oleh karena itu, Teori Legitimasi digunakan dalam studi ini untuk menganalisis apakah kepatuhan perusahaan-perusahaan di Kota Malang terhadap Peraturan Walikota Nomor 42 Tahun 2020 murni didorong oleh upaya pencarian legitimasi operasional atau memang didasari oleh kesadaran kolaboratif.

Sinergitas CSR dan Kebijakan Pembangunan Daerah

Sinergitas tata kelola (*shared governance*) antara sektor swasta dan pemerintah daerah merupakan instrumen krusial dalam mewujudkan pembangunan wilayah yang inklusif dan berkelanjutan (Sitepu & Maulana, 2021). Literatur terbaru menyoroti bahwa kolaborasi lintas sektor yang mengadopsi model *hexa-helix*—melibatkan pemerintah, industri, akademisi, dan masyarakat sipil—mampu mengoptimalkan modal sosial untuk pengentasan kemiskinan secara lebih efektif (Komariah et al., 2018; Liarte-Vejrup et al., 2025). Meskipun demikian, proses integrasi ini sering kali dihadapkan pada hambatan manajerial. Ego sektoral, fragmentasi kebijakan, dan lemahnya komunikasi antarlembaga menjadi penghambat utama sinergi CSR (Degie & Kebede, 2019). Tanpa adanya sinkronisasi yang jelas antara inisiatif CSR perusahaan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah, penyaluran dana sosial cenderung berpotensi tumpang tindih, berorientasi jangka pendek (*charity-based*), dan gagal menciptakan dampak keberlanjutan yang terukur (Sarkar & Singh, 2019; Zaidi et al., 2016). Oleh karena itu, pelembagaan sinergi melalui keberadaan wadah terpadu seperti Forum CSR menjadi sangat esensial. Forum kolaboratif semacam ini tidak hanya berfungsi sebagai pen jembatan komunikasi, tetapi juga sebagai ruang kalibrasi strategis antara kapasitas pendanaan swasta dengan target spesifik kebijakan public (Furqoni & Rosyadi, 2019; Jose & Venkitachalam, 2024).

Berdasarkan telaah teori dan literatur terdahulu, terdapat celah kesenjangan (*research gap*) di mana sebagian besar studi hanya berfokus pada evaluasi pengeluaran CSR secara mandiri, namun minim yang mengkaji secara kualitatif bagaimana tipologi program tersebut dikalibrasi secara langsung dengan dokumen RPJMD. Oleh sebab itu, penelitian ini memosisikan Teori Stakeholder dan Teori Legitimasi sebagai pisau analisis untuk mengevaluasi efektivitas sinergi antara perusahaan (sektor swasta) dan Pemerintah Daerah (Bappeda/Forum CSR) dalam mengelola potensi sosial ekonomi di Kota Malang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menganalisis secara mendalam kapasitas dan sinkronisasi program Corporate Social Responsibility sektor swasta terhadap Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Malang Tahun 2025-2029. Pemilihan desain kualitatif studi kasus ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengeksplorasi fenomena kolaborasi lintas sektor secara kontekstual dan holistik tanpa adanya intervensi variabel eksternal (Creswell & Poth, 2017). Unit analisis dalam penelitian ini difokuskan pada entitas bisnis di Kota Malang, dengan menetapkan 33 informan. Para informan yang dipilih merupakan pejabat pengambil keputusan strategis terkait anggaran sosial perusahaan yang mewakili 7 klaster sektor usaha: ritel, properti, rumah sakit, BUMD, perguruan tinggi, perbankan, dan industri manufaktur. Fokus kajian dalam studi ini mencakup pemetaan kapasitas pendanaan swasta, tingkat keselarasan program terhadap sasaran strategis daerah, serta efektivitas pengelolaan tata kelola komunikasi melalui Forum CSR. Data primer dihimpun langsung melalui instrumen wawancara mendalam terstruktur serta observasi terhadap laporan pertanggungjawaban sosial perusahaan. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap naskah regulasi Peraturan Walikota Malang Nomor 42 Tahun 2020 serta dokumen makro RPJMD 2025-2029.

Proses pengolahan data analitis dalam penelitian ini sepenuhnya mengadopsi langkah-langkah Model Interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña. Alur analisis dijalankan secara simultan melalui empat tahapan utama, yakni pengumpulan data lapangan, reduksi data untuk pemfokusan tema, penyajian data berbentuk narasi deskriptif dan matriks pemetaan kuadran, serta penarikan kesimpulan akhir (Miles et al., 2014). Teknik triangulasi ini dilakukan dengan mengonfirmasikan silang data lisan hasil wawancara para manajer swasta dengan bukti konkret realisasi anggaran serta data sektoral terpadu milik Bappeda Kota Malang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keselarasan program CSR dengan program pembangunan pemerintah daerah di Kota Malang

Secara konseptual, Corporate Social Responsibility (CSR) kini tidak lagi dipandang sekadar sebagai beban biaya (cost center), melainkan telah bergeser menjadi investasi strategis (profit center) untuk menjaga keberlanjutan (sustainability) dan reputasi perusahaan. Di Kota Malang, komitmen ini dilegitimasi melalui Peraturan Walikota Nomor 42 Tahun 2020 dan Keputusan Walikota No. 188.45/154/35.73.112/2021, yang mengklasifikasikan penyaluran dana CSR ke dalam lima pilar utama. Berdasarkan hasil pemetaan di lapangan, implementasi program CSR oleh perusahaan-perusahaan di Kota Malang didominasi oleh kegiatan bidang Sosial dan Pengentasan Kemiskinan (31%). Prioritas selanjutnya disusul oleh bidang Sarana/Prasarana dan Lingkungan Hidup (20%), Pendidikan dan Pengembangan SDM (19%), Kesehatan (16%), serta pemberdayaan UMKM (14%).

Arah kebijakan pembangunan Kota Malang direpresentasikan melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yang memuat 12 sasaran makro dan 139 program strategis. Namun, temuan lapangan mengindikasikan adanya kesenjangan (gap) sinkronisasi yang signifikan antara implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) dengan arah kebijakan tersebut. Tercatat, inisiatif CSR dari entitas bisnis baru mampu mengakomodir 5 sasaran dan 33 program pembangunan dari total target RPJMD. Keselarasan ini pun mayoritas masih terpusat pada sektor-sektor populis yang bersinggungan langsung dengan masyarakat, seperti sosial, pendidikan, kesehatan, infrastruktur fisik, dan UMKM. Sebaliknya, sektor strategis lainnya seperti ketahanan pangan, penegakan hukum, penguatan kelembagaan/ASN, dan integrasi teknologi informasi masih menjadi titik kosong (blank spot) yang belum tersentuh intervensi swasta.

Kesenjangan antara ekspektasi regulasi dan realitas implementasi ini secara fundamental berakar pada lemahnya komitmen kemitraan lintas sektor. Perusahaan cenderung mengeksekusi program secara mandiri dan belum memandang pemerintah daerah sebagai mitra kolaboratif utama dalam penyelesaian masalah sosial. Di sisi lain, potensi aktor penta-helix lainnya seperti Perguruan Tinggi dan Forum CSR juga belum terintegrasi dan tersosialisasikan secara maksimal. Guna menjembatani ketimpangan ini, Pemerintah Daerah dituntut untuk lebih proaktif dan berkesinambungan dalam menyosialisasikan peta kebutuhan pembangunan (RPJMD) kepada sektor bisnis, sehingga tercipta kemitraan strategis yang berkelanjutan dan tepat sasaran.

Sinergitas program pemerintah dengan program CSR di Kota Malang

Secara empiris, seluruh perusahaan informan (100%) sepakat bahwa implementasi program CSR memberikan dampak positif yang signifikan bagi eksistensi lembaga mereka. Berdasarkan hasil pemetaan, manfaat terbesar yang dirasakan oleh sektor swasta bertumpu pada peningkatan aspek sosial ekonomi (22,45%) serta perluasan jaringan kerja sama strategis dengan pihak lain (20,40%). Lebih jauh, CSR terbukti berfungsi sebagai instrumen investasi reputasi, di mana program ini secara efektif mampu mendongkrak citra (brand image) perusahaan di mata masyarakat (19,38%), memperkuat reputasi kelembagaan (15,41%), dan memelihara loyalitas pelanggan (13,26%). Bahkan, 6,1% informan mengakui bahwa CSR merupakan kunci bagi jaminan keberlangsungan izin operasional mereka di daerah. Temuan ini menegaskan bahwa meskipun sinergitas komunikasi dan koordinasi dengan pemerintah daerah belum sepenuhnya optimal, pelaksanaan CSR secara mandiri tetap memberikan return on investment (ROI) sosial yang menguntungkan bagi kepentingan internal perusahaan.

Berdasarkan temuan lapangan, metode eksekusi program CSR di Kota Malang masih sangat didominasi oleh pendekatan mandiri (41,3%). Sisanya, eksekusi dilakukan melalui kolaborasi parsial dengan Pemerintah Daerah (18,7%), Perguruan Tinggi (16%), Pihak Ketiga/LSM (16%), dan konsorsium (4,1%). Menariknya, pola eksisting ini berbanding lurus dengan preferensi kemitraan perusahaan di masa mendatang, di mana opsi eksekusi mandiri tetap menjadi pilihan utama. Tingginya kecenderungan sektor swasta untuk bergerak sendiri ini mengindikasikan belum terbangunnya ekosistem kemitraan yang berbasis simbiosis mutualisme. Keengganan entitas bisnis untuk

meleburkan pendanaannya sering kali dipicu oleh asimetri kepentingan, di mana program usulan pemerintah dinilai tidak sejalan dengan kapabilitas dan visi korporat. Temuan ini dikonfirmasi secara lugas melalui pernyataan salah satu informan kunci:

"Saat ini kami melakukan [CSR] secara mandiri... kita pernah menghadiri undangan dari pemerintah, kemudian diminta untuk berkontribusi di program pemerintah yang tidak sesuai dengan kepentingan perusahaan. Makanya kami memutuskan untuk melakukan secara mandiri yang lebih mengena dan sesuai dengan program dan kebijakan perusahaan" (Informan D).

Guna memecah kebuntuan sinkronisasi ini, sektor swasta sejatinya tetap menaruh ekspektasi yang besar terhadap peran transformatif Pemerintah Daerah. Mayoritas informan (43,33%) mendambakan peningkatan sinergitas tata kelola yang terarah, sementara 35% lainnya menuntut adanya stimulus insentif dan kemudahan layanan publik (13,3%) sebagai bentuk win-win solution. Menjawab ekspektasi tersebut, pemerintah daerah tidak lagi bisa sekadar bertindak sebagai regulator atau "pengundang", melainkan harus menjadi fasilitator yang menyediakan sistem informasi terpadu. Ketersediaan basis data kebutuhan pembangunan kota yang transparan akan memudahkan perusahaan dan aktor lain (seperti perguruan tinggi) untuk mengkalibrasikan alokasi dana CSR mereka agar tepat guna, tanpa harus mengorbankan identitas dan kebijakan internal korporat.

Analisis Dan Kajian Peran CSR Dalam Pembangunan Daerah

Temuan empiris dalam penelitian ini secara tegas mengonfirmasi adanya kesenjangan (gap) yang lebar antara ekspektasi regulasi pembangunan dan realitas tata kelola CSR di lapangan. Sebagaimana telah diuraikan pada bagian pendahuluan, tantangan utama pembangunan di Kota Malang adalah terbatasnya kapasitas fiskal daerah, sehingga kolaborasi lintas sektor menjadi sangat krusial. Namun, hasil pemetaan menunjukkan bahwa dari 139 program strategis dalam RPJMD, investasi sosial swasta baru mampu mengintervensi 33 program (23%). Ketimpangan koordinasi ini melahirkan blank spot pembangunan pada sektor strategis (seperti ketahanan pangan dan infrastruktur teknologi) akibat konsentrasi dana CSR yang masih menumpuk pada sektor karitatif-sosial (31%). Fenomena ini sejalan dengan hasil penelitian dengan temuan yang menegaskan bahwa ego sektoral dan fragmentasi kebijakan kerap menjadi penghambat utama terwujudnya sinergi program social (Degie & Kebede, 2019).

Asimetri tata kelola ini dapat didiskusikan secara mendalam melalui kacamata Teori Legitimasi. Pelaksanaan CSR sejatinya merupakan upaya penyelarasan nilai operasional perusahaan dengan norma sosial untuk mempertahankan "kontrak sosial" dan legitimasi public (Patuelli et al., 2021). Namun, tingginya angka pelaksanaan CSR secara mandiri (41,3%) dan keengganan swasta untuk meleburkan programnya akibat ketidakcocokan kepentingan (merujuk pada pernyataan Informan D), menunjukkan indikasi lain. Fenomena di Kota Malang ini menunjukkan bahwa regulasi CSR yang bersifat mandatory (seperti Perwal No. 42 Tahun 2020) sering kali hanya menghasilkan kepatuhan yang bersifat koersif. Perusahaan terkesan mengeksekusi program sosial sekadar untuk mengamankan dukungan publik dan reputasi instan, tanpa ada kesadaran tulus untuk membangun keselarasan substantif dengan visi jangka panjang Rencana Pembangunan Daerah.

Lebih lanjut, jika dikontekstualisasikan dengan Teori Stakeholder (Freeman, 1984), perusahaan di negara berkembang seharusnya mulai memosisikan CSR sebagai instrumen strategis untuk mengakomodir pemerintah lokal sebagai pemangku kepentingan primer (Bugandwa et al., 2020). Sayangnya, rendahnya ruang partisipasi yang diberikan kepada swasta dalam tahap perencanaan pembangunan daerah membuktikan bahwa Pemerintah Kota Malang belum optimal memerankan fungsinya sebagai anchor dan fasilitator. Tanpa adanya sinkronisasi yang terstruktur, penyaluran dana

sosial swasta terbukti menjadi berorientasi jangka pendek dan gagal menciptakan dampak keberlanjutan yang terukur bagi RPJMD. Oleh karena itu, guna mewujudkan inklusivitas tata kelola, diperlukan adopsi pendekatan hexa-helix yang dilembagakan melalui Forum CSR (Liarte-Vejrup et al., 2025). Forum tersebut mutlak harus difungsikan sebagai ruang kalibrasi strategis yang mampu mengintegrasikan kapasitas pendanaan swasta dengan database kebutuhan riil dari setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) (Jose & Venkitachalam, 2024).

Pemerintah Kota Malang sebagai *anchor* dari panel pelaksanaan program CSR berperan penting dalam menjalankan fungsi regulator dan fasilitator dalam komunitas perusahaan yang melaksanakan CSR. Fungsi ini dapat berjalan secara sinergis dengan kebijakan masing-masing perusahaan dalam mengalokasikan anggaran dalam pembiayaan tanggung jawab sosialnya kepada masyarakat. Untuk memperkuat keberlangsungan fungsi regulator dan fasilitator ini, peraturan yang dibuat oleh Pemerintah Kota Malang dapat mencakup aspek hak dan kewajiban CSR, pelaksanaan program CSR, peran masyarakat, monitoring dan evaluasi program, dan keberlanjutan program.

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil memetakan kapasitas serta menganalisis secara mendalam dinamika sinergitas antara sektor swasta dan pemerintah daerah dalam pengelolaan CSR di Kota Malang. Hasil studi menyimpulkan bahwa implementasi CSR masih mengalami disparitas (gap) sinkronisasi yang lebar terhadap Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Kontribusi investasi sosial swasta baru mampu mengakomodir 5 sasaran (42%) dan 33 program pembangunan (23%) dari keseluruhan target daerah, dengan dominasi mutlak pada sektor karitatif-sosial (31%). Lemahnya koordinasi lintas sektoral ini memicu tingginya angka eksekusi program secara mandiri oleh perusahaan (41,3%), yang disebabkan oleh kekhawatiran asimetri kepentingan (mismatch) antara program usulan pemerintah dengan kebijakan internal korporat. Realita ini menegaskan bahwa "kontrak sosial" dalam Teori Legitimasi dan integrasi multi-pemangku kepentingan dalam Teori Stakeholder belum berjalan secara terlembaga di Kota Malang, akibat posisi pemerintah daerah yang masih bertindak sebatas sebagai regulator pasif dan belum mengoptimalkan peran Forum CSR.

Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi strategis bagi Pemerintah Kota Malang untuk mentransformasikan perannya dari regulator normatif menjadi fasilitator kolaborasi aktif. Pemerintah daerah dituntut untuk menyusun dan menyosialisasikan peta kebutuhan pembangunan daerah secara berkesinambungan melalui penyediaan platform Sistem Informasi CSR terpadu berbasis big data. Transparansi basis data ini akan memudahkan sektor swasta untuk mengkalibrasikan alokasi dana CSR mereka agar tepat sasaran sesuai kompetensi inti bisnis, tanpa mengorbankan kebijakan internal korporat. Selain itu, optimalisasi insentif keringanan pajak daerah (10% hingga 15%) harus diintegrasikan dengan sistem penilaian kepatuhan CSR yang jelas untuk menstimulus pergeseran paradigma perusahaan menuju level beyond compliance.

Keterbatasan dan Saran Masa Depan

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada aspek metodologis, di mana pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang diterapkan sangat terikat pada konteks wilayah administratif Kota Malang. Hal ini membuat temuan lapangan memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi pada wilayah lain yang memiliki karakteristik tata kelola dan regulasi daerah yang berbeda. Selain itu, pengumpulan data primer sangat bergantung pada perspektif 33 informan manajemen perusahaan pada periode transisi kebijakan tertentu.

Berdasarkan batasan tersebut, disarankan bagi peneliti masa depan untuk memperluas cakupan geografis penelitian ke tingkat regional atau provinsi guna melakukan analisis komparatif atas efektivitas regulasi mandatory CSR. Lebih lanjut, penelitian selanjutnya sangat direkomendasikan untuk mengadopsi metode campuran (mixed methods) dengan mengintegrasikan analisis kuantitatif (seperti Structural Equation Modeling) untuk mengukur secara presisi derajat pengaruh penyelarasan anggaran CSR terhadap peningkatan indikator makro sosial-ekonomi daerah secara jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeola, D., & Adeola, O. (2019). The Extractive Sector And Corporate Social Responsibility: A Case Of Chevron Nigeria. *Communicatio*, 45(3), 40–66. <https://doi.org/10.1080/02500167.2019.1639783>
- Andrini, L. (2016). Mandatory Corporate Social Responsibility In Indonesia. *Mimbar Hukum - Fakultas Hukum Universitas Gadjah Mada*, 28(3), 512. <https://doi.org/10.22146/Jmh.16669>
- Anggraeni, D., & Djakman, C. D. (2018). Pengujian Terhadap Kualitas Pengungkapan Csr Di Indonesia. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 2(1), 22–41. <https://doi.org/10.24034/J25485024.Y2018.V2.I1.2457>
- Asante Boadi, E., He, Z., Bosompem, J., Say, J., & Boadi, E. K. (2019). Let The Talk Count: Attributes Of Stakeholder Engagement, Trust, Perceive Environmental Protection And Csr. *Sage Open*, 9(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019825920>
- Bugandwa, T. C., Kanyurhi, E. B., Bugandwa Mungu Akonkwa, D., & Haguma Mushigo, B. (2020). Linking Corporate Social Responsibility To Trust In The Banking Sector: Exploring Disaggregated Relations. *International Journal Of Bank Marketing*, 39(4), 592–617. <https://doi.org/10.1108/Ijbm-04-2020-0209>
- Creswell, J. W., & Poth, C. (2017). *Qualitative Inquiry And Research Design : Choosing Among Five Approaches*. <http://bvbr.bib-bvb.de:8991/F?Func=Service&Amp>
- Degie, B., & Kebede, W. (2019). Corporate Social Responsibility And Its Prospect For Community Development In Ethiopia. *International Social Work*, 62(1), 376–389. <https://doi.org/10.1177/0020872817731148>
- Dewi, D. A. P. S. (2015). Kewajiban Hukum Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility) Dalam Peraturan Perundang-Undangan Di Indonesia. *Jurnal Mahasiswa Fakultas Hukum Universitas Brawijaya*, 35693. <http://hukum.studentjournal.ub.ac.id/index.php/hukum/article/view/1350>
- Furqoni, I., & Rosyadi, S. (2019). Collaborative Governance In Corporate Social Responsibility Forum In Banyumas Regency. *Jurnal Bina Praja*, 209–217. <https://doi.org/10.21787/Jbp.11.2019.209-217>
- Jose, S. V., & Venkitachalam, K. (2024). Can Firms Have A Knowledge-Based Csr Personality? A Matrix Typology. *International Journal Of Knowledge Management Studies*, 15(1), 1–16. <https://doi.org/10.1504/Ijkms.2024.138061>
- Komarlah, K., Novianti, E., Hafiar, H., & Prastowo, A. A. (2018). Sinergi Pemerintah Dan Perusahaan Pada Aktivitas Csr Dalam Rangka Menghadapi Mea. *Jurnal Kawistara*, 7(2), 168. <https://doi.org/10.22146/Kawistara.27525>
- Kwon, K., Lee, J., & Wang, C. (2024). Message Framing In Csr Advertising On Social Media During The Covid-19 Pandemic. *Journal Of Sustainable Marketing*, 5(1), 50–65. <https://doi.org/10.51300/Jsm-2024-119>
- Liarte-Vejrup, N., Carignano, M. J., Alvarez-Nobell, A., & González, G. B. (2025). The Integration Of Stakeholders Into Participatory Governance And The Achievement Of The Sustainable Development Goals: A Case Study Of Algarrobo City Council (2019-2022). In *Thwarting Green Growth: Perspectives On Barriers To Pro-Environmental Behaviors* (Pp. 181–199). <https://doi.org/10.1108/978-1-83708-844-720251012>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*. https://bvbr.bib-bvb.de:443/F?Func=Service&Doc_Library=Bvb01&Local_Base=Bvb01&Doc_Numb

er=025765516&Sequence=000001&Line_Number=0001&Func_Code=Db_Records&Service_Type=Media

- Patuelli, A., Caldarelli, G., Lattanzi, N., & Saracco, F. (2021). Firms' Challenges And Social Responsibilities During Covid-19: A Twitter Analysis. *Plos One*, 16(7 July). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254748>
- Rahadjeng, E. R., Pratikto, H., Mukhlis, I., & Restuningdiah, N. (2023). Analysis Of Financial Technology, Financial Literacy, Financial Attitudes, On Mediated Business Performance Financial Inclusion And Self-Efficiency In Small Medium Industry (Smi) In Malang City, Indonesia. *International Journal Of Professional Business Review*, 8(8). <https://doi.org/10.26668/Businessreview/2023.V8i8.3041>
- Ray, S. (2013). Linking Public Sector Corporate Social Responsibility With Sustainable Development: Lessons From India1 . *Revista De Administracao Mackenzie*, 14(6), 112–131. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000600006>
- Sarkar, S., & Singh, P. (2019). Strategising Csr In Addressing Sustainable Development Goals Using A Scorecard Approach. *World Review Of Science, Technology And Sustainable Development*, 15(4), 313–329. <https://doi.org/10.1504/Wrstsd.2019.104095>
- Sitepu, P. A. B., & Maulana, R. Y. (2021). Tata Kelola Program Corporate Social Responsibility (Csr) Melalui Konsep Collaborative Governance Dalam Menunjang Program Pembangunan Daerah. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 80–90. <https://doi.org/10.33701/Jipwp.V47i1.1438>
- Wardana, R. K. (2018). Optimalisasi Pemanfaatan Aset Tanah Pemerintah Kota Malang Melalui Penggunaan Dana Corporate Social Responsibility (Csr). *J-3p (Jurnal Pembangunan Pemberdayaan Pemerintahan)*, 97–111. <https://doi.org/10.33701/J-3p.V3i2.864>
- Zaidi, H., Surya, R. Z., & Juslan. (2016). Analisa Strategi Dan Sinkronisasi Csr Dengan Program Pemerintah Dalam Pembangunan Kabupaten Indragiri Hilir. *Selodang Mayang: Jurnal Ilmiah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir*, 2(1). <https://doi.org/10.47521/Selodangmayang.V2i1.13>