



Pemangku Kepentingan: Identifikasi dan Strategi Hubungan

Pamadi Wibowo

Direktur Eksekutif Lingkar Studi CSR

CSR Workshop Series 1

”Debunking CSR Practices—Unleashing CSR Potentials”

Jakarta 26 Maret 2008

PEMANGKU KEPENTINGAN: IDENTIFIKASI dan STRATEGI HUBUNGAN

Sistematika penyajian

1. Pemangku kepentingan (*stakeholder*), kepada siapa perusahaan bertanggung jawab
2. Perkembangan konsep *stakeholder*
3. Jenis-jenis *stakeholder*
4. Menentukan *stakeholder*
5. Merancang hubungan dengan *stakeholder*



Definisi *stakeholder*.
***“any group or individual who can
affect or is affected by the
achievement of the organization’s
objectives”***

Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984)



***Stakeholder*, kepada siapa perusahaan bertanggung jawab (1)**

● Teori stakeholder dimulai dengan asumsi bahwa nilai (*value*) secara eksplisit dan tak dimungkiri merupakan bagian dari kegiatan usaha. (Freeman, *et.al.*, 2004).

- Apa yang menjadi tujuan organisasi/perusahaan?**
- Apa yang menjadi tanggungjawab dari manajemen terhadap para pemangku kepentingan mereka?**



***Stakeholder*, kepada siapa perusahaan bertanggung jawab (2)**

- 🌍 **Stakeholder corporation** (David Wheeler & Maria Silanpaa)
- 🌍 **Shareholder = Stakeholder** (Archie B. Carroll, Robert E. Freeman)
- 🌍 **Era Stakeholder Engagement** (Simon Zadek, Peter Raynard)



***Stakeholder*, kepada siapa perusahaan bertanggung jawab (3)**

Bagaimana dan sejauh apa perusahaan di Indonesia memperlakukan para *stakeholder* mereka dalam praktik pelaksanaan CSR saat ini?

- **Masih kuatnya pemahaman tradisional tentang, atau (bahkan) belum memahami konsep *stakeholder* dan prinsip *tri sector partnership* dalam praktik CSR**
- **Reaktif, responsif**
- **Strategi hubungan dengan *stakeholder* belum terintegrasi dalam kebijakan bisnis**
- **Masih di taraf *stakeholder recognition* belum pada *stakeholder engagement/stakeholder convening***



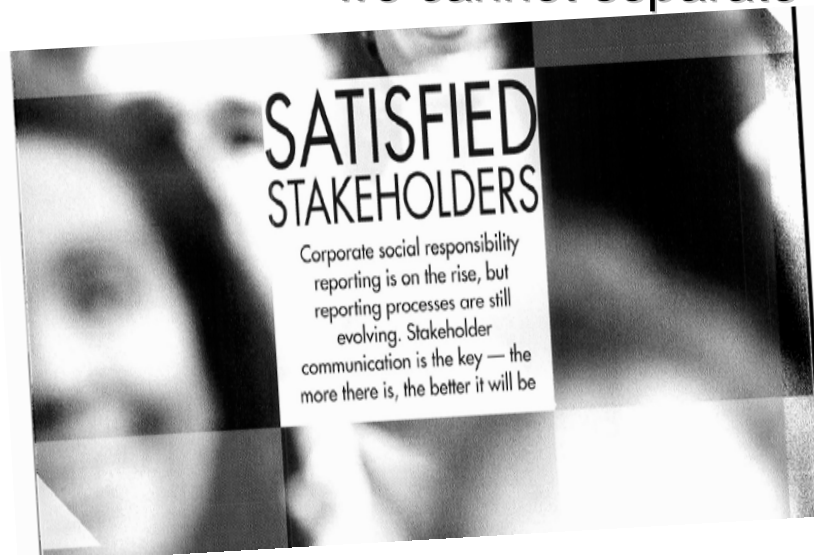
Economic value is created by people who voluntarily come together and cooperate to improve everyone's circumstance.

Managers must develop relationships, inspire their stakeholders, and create communities where everyone strives to give their best to deliver the value the firm promises.

(Freeman et.al., 2004)

“....the main goal of CSR is to create value for key stakeholders and fulfill our responsibilities to them. And ‘Responsibility’ implies that we cannot separate business from ethics”

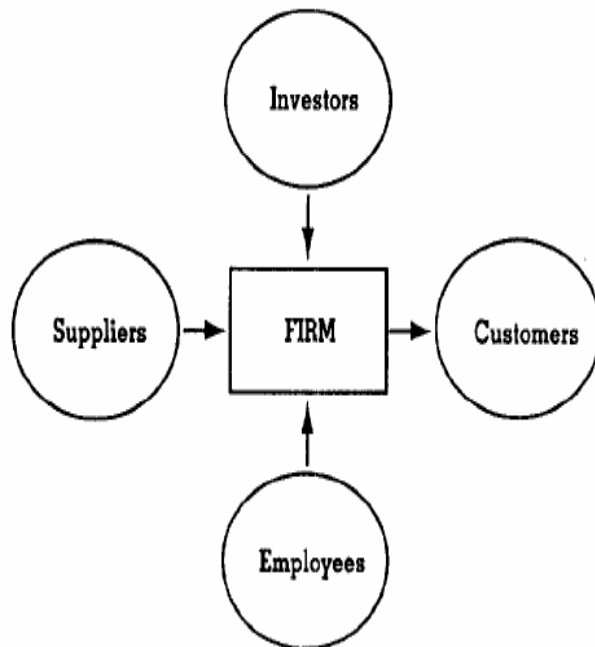
(Freeman & Velamuri,.2004)



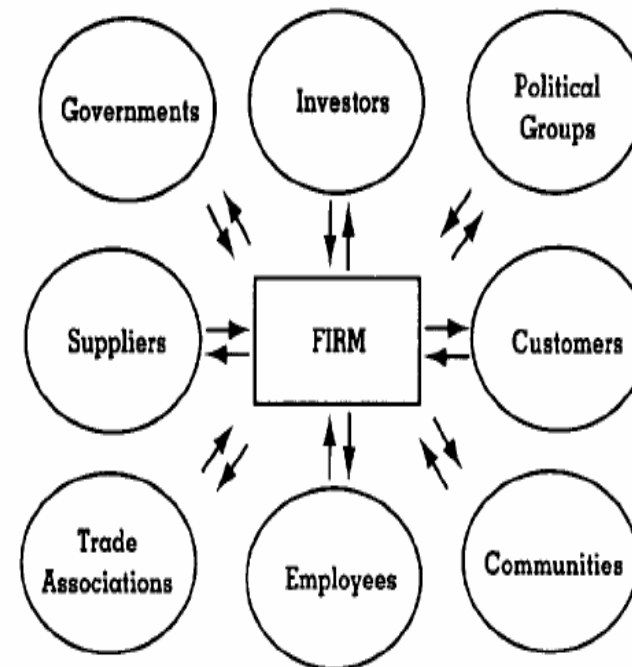
Perkembangan Konsep *Stakeholder* (1)

- Tadisional/konvensional menuju progresif
- Model *input – output* kontras model *stakeholder*
- Primer menuju basis nilai sosial, ekonomi, lingkungan

Contrasting Models of the Corporation: Input-Output Model



Contrasting Models of the Corporation: The Stakeholder Model



Thomas Donaldson, Lee E. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implication*. 1995



Perkembangan Konsep *Stakeholder* (2)

Vision Shifts from...

- Maximizing shareholder wealth without regard for other stakeholders
- General nonspecific core purpose
- Corporate vision and strategy are available only to top managers
- Business is separate from society
- Responsibility is discretionary
- Stakeholder “management”
- Leaders direct through authority from the top

To...

- Doing something important and useful to customers using the full resources of employees in a way that treats all stakeholders with dignity and respect resulting in respect and profitability
- Building a better world in some way, creating meaning and higher purpose generating passion and commitment to that purpose and vision among stakeholders, especially employees
- Business is integral to society
- Responsibility is integral to and implicit in all practices that impact human and natural ecologies
- Stakeholder relationships
- Leaders generate meaning that guides core purposes and enables others to act in one’s own and the enterprise’s best interest

Dikutip dari materi presentasi
Sandra Waddock



Perkembangan Konsep *Stakeholder* (3)

Vision Shifts from...

- Economizing and power aggrandizing
- Imbalance
- No respect or dignity for stakeholders
- Hierarchy

- Dominance
- Authority
- Competition
- Control through Systems
- Exclusive
- Value the objective, scientific, observable

- Disconnected, fragmented autonomous

To...

- ...and including civilizing and ecologizing
- Balance
- Respect and dignity for all stakeholders
- Shared power, empowerment with *appropriate* hierarchy
- Partnership, equality
- Democracy
- Collaboration *and* competition
- Control through goals and values
- Inclusive
- Value the objective and subjective, interobjective and intersubjective
- Connected, holistic, networked (linked)

Dikutip dari materi presentasi Sandra Waddock



Jenis-jenis *stakeholder* (1)

- **Internal – Eksternal Organisasi/Perusahaan**
(pemahaman umum yang ditemui)
- **Cakupan tradisional (Eden and Ackermann) vs perluasan cakupan karena pertimbangan aspek demokrasi dan keadilan sosial**
(Nutt and Backoff and Bryson, 1992)
- **Primer – Penambahan Lingkungan sebagai *stakeholder***
(Cathy Dricoll, & Mark Starik, 2004)
- **Kontraktual–Komunitas (Thomas Clarke, 1998)**



Jenis-jenis *stakeholder* (2)

Stakeholder Kontraktual dan Komunitas

Contractual Stakeholders	Community Stakeholders
Shareholders	Consumers
Employees	Regulators
Customers	Government
Distributors	Pressure Groups
Suppliers	The media
Lenders	Local communities

*Thomas Clarke, The Stakeholder Corporation:
A Business Philosophy for the Information Age.*

Long Range Planning, Vol. 31, No. 2, 1998



Jenis-jenis *stakeholder* (3)

- **Jenis *stakeholder* berdasarkan perspektif disiplin keilmuan**
 - **Politik**– *publik, konstituen, warga negara*
 - **Ekonomi**– *stockholders, manajemen, karyawan, pemasok, konsumen, serikat pekerja, bankir, pembuat peraturan*
 - **Bisnis, publik, serta manajemen marketing dan nonprofit**– *pemilik usaha, manajer, karyawan, pemasok, pemberi pinjaman, penerima jasa, pesaing, mitra kerja, pembuat kebijakan, komunitas*
 - **Etika dan Hukum** – *perspektif etika: siapa dan apa yang harus dipertimbangkan; perspektif hukum: pengadilan (lembaga), hakim, jaksa, juri, penegak hukum*



Jenis-jenis *stakeholder* (4)

- **Jenis *stakeholder* berdasarkan lanjutan**
 - **Perencanaan Publik**— *pembuat kebijakan, pimpinan organisasi, perencana, warga negara, pembayar pajak, komunitas, pengembang, karyawan, masyarakat luas termasuk generasi mendatang.*
 - **Analisis Kebijakan Publik** – *pembuat kebijakan, komunitas sasaran kebijakan, masyarakat luas dan generasi mendatang*

Definisi *Stakeholder* dari Freeman merangkum berbagai pengertian *stakeholder* dan sangat berarti dalam kaitan dengan masalah instrumental



Menentukan *stakeholder* (1)

- **Identifikasi berbasis definisi Freeman**
 - Untuk kepentingan instrumental, orientasi identifikasi adalah “*stakeholder* eksternal”
 - Identifikasi “*stakeholder* eksternal” dengan kriteria:
 1. yang terpengaruh oleh dan memengaruhi kebijakan, pengambilan keputusan dan kegiatan operasi perusahaan;
 2. yang terkena dampak langsung dan tidak langsung dari kegiatan operasi perusahaan.
- **Hasil identifikasi kemudian ditapis untuk memperoleh *stakeholder* prioritas dan strategis**

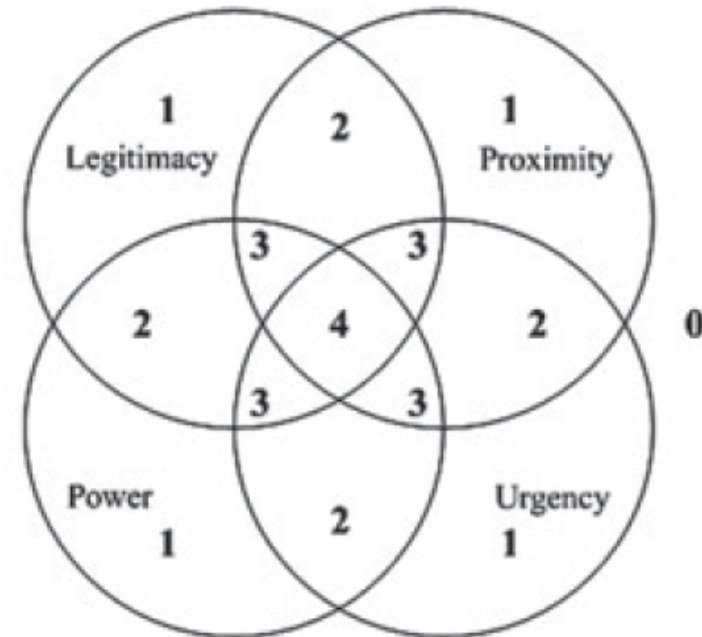


Menentukan *stakeholder* (2)

Kriteria *stakeholder*:

- 🌐 Power
- 🌐 Legitimasi
- 🌐 Urgensi
- 🌐 Proksimitas

Hasil penapisan adalah pengelompokan *stakeholder* berdasarkan signifikansi dan nilai kestrategisan



0=Non-stakeholder
 1=Latent Stakeholder
 2=Expectant Stakeholder
 3=Definitive Stakeholder
 4=Primary Stakeholder



Merancang Strategi Hubungan dengan *Stakeholder* (1)

- Dalam implementasi CSR, strategi hubungan dengan *stakeholder* merupakan prasyarat dasar, dengan alasan berikut:
 - (1) Perusahaan (kini) menghadapi peningkatan tekanan untuk memberi respon pada *stakeholder* mereka.
 - (2) Perusahaan memiliki basis hukum untuk menyikapi/berhubungan dengan *stakeholder* dalam cakupan luas.
 - (3) Perusahaan dipimpin oleh para eksekutif, tidak lagi dipandu prinsip-prinsip profesi mereka.
 - (4) Perusahaan perlu memberi respon yang tepat dan memadai pada “*powerful stakeholders with legitimate, urgent claims*”.
 - (5) Perusahaan dapat memperbaiki kinerja dasar mereka hanya dengan melakukan hubungan dengan *stakeholder* secara strategis.



Dikutip dari Ronald W. Clement, 2005




Merancang Strategi Hubungan dengan *Stakeholder* (2)

- Masalah-masalah potensial yang akan dihadapi oleh perusahaan jika tidak memiliki strategi hubungan yang tepat dengan *stakeholder*
 - Rentan terhadap tuntutan tak terduga, tak terantisipasi dari *stakeholder*
 - Rentan menghadapi konflik kepentingan
 - Gangguan terhadap kegiatan operasional
 - Program CD/CSR perusahaan tidak efektif
 - Kinerja sosial akan dinilai rendah
 - Penghentian kegiatan operasional atau tidak memperoleh *social license to operate*



Merancang Strategi Hubungan dengan *Stakeholder* (3)

Stakeholder mapping

-  Identifikasi & menimbang signifikansi *stakeholder*
-  Rancangan pemetaan (penetapan aspek-aspek yang ingin diketahui dari para *stakeholder*),
 1. kepentingan, persepsi atau harapan *stakeholder*
 2. data dasar *stakeholder*
-  Pengolahan data dan informasi hasil *mapping*

Perumusan strategi hubungan dengan *stakeholder*

1. Merancang strategi *stakeholder engagement* & *stakeholder convening*
2. Pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi





**Sekian
&
Terima kasih**

Illustration by Ian Whadcock

