

Buku Komunikasi Pemangku Kepentingan Jafung.pdf

KOMUNIKASI PEMANGKU KEPENTINGAN

(STAKEHOLDER COMMUNICATION)



ASTRI WULANDARI, MA

KOMUNIKASI PEMANGKU KEPENTINGAN (*STAKEHOLDER COMMUNICATION*)

Penulis :
Astri Wulandari, MA

Editor:
Catur Nugroho

Diterbitkan Oleh:
Sedayu Sukses Makmur

130 hal, ⁴¹ 15 x 23 cm
ISBN : 978-623-92805-5-0
Cetakan I : Agustus 2020

Yogyakarta : Agustus 2020

DAFTAR ISI

Kata Pengantar

Daftar isi

BAB 1

Memahami Pemangku Kepentingan

Atribut Pemangku Kepentingan

Aktor Pemangku Kepentingan

Pertanyaan dan Tugas

BAB 2

Identifikasi Pemangku Kepentingan

Tipologi Pemangku Kepentingan

Jenis Pemangku Kepentingan

Jenis Perhatian yang Dibutuhkan Pemangku Kepentingan

Pertanyaan dan Tugas

BAB 3

Komunikasi Pemangku Kepentingan

(Stakeholder Communication)

Komunikasi Organisasi

Komunikasi Efektif

What Makes a Good Communicator?

Menciptakan Pesan yang Efektif

Mempersiapkan Komunikasi Pemangku Kepentingan

Pertanyaan dan Tugas

BAB 4

Memahami Komunikasi Dengan Pemangku Kepentingan

Mengidentifikasi dan Berkomunikasi dengan Pemangku

Kepentingan

Tingkat Komitmen Pemangku Kepentingan

Pertanyaan dan Tugas

BAB 5**Strategi dan Tahapan Pelibatan Pemangku Kepentingan**

Strategi Pelibatan Pemangku Kepentingan

Tahapan Pelibatan Pemangku Kepentingan

Pertanyaan dan Tugas

BAB 6**Pemetaan dalam Pelibatan Pemangku Kepentingan***(Stakeholder Mapping)*

Pemetaan Pemangku Kepentingan

Identifikasi Pemangku Kepentingan

Analisa Pemangku Kepentingan

Pemetaan Pemangku Kepentingan

Membuat Prioritas

Persiapan

Memilih Format

Pelibatan

Pertanyaan dan Tugas

BAB 7**Proses Pelibatan Pemangku Kepentingan**

Proses Pelibatan

*Getting It Right**Stakeholder Communications Framework**Stakeholder Communication Checklist*

Proses Komunikasi Pemangku Kepentingan

Pertanyaan dan Tugas

BAB 8**Implementasi Efektif Pemangku Kepentingan**

Nilai Bagi Organisasi

Mencapai Strategi Bisnis

Suatu Pendekatan Untuk Resolusi Masalah

Penggunaan Strategi Jangka Panjang

Konsistensi Penerapan Proses Dan Praktik

Implementasi Selaras Dengan Kesiapan

Pertanyaan dan Tugas

BAB 9

Hubungan Masyarakat (Public Relations) ;

**Memelihara Sistem yang Saling Menguntungkan dari
Hubungan Pemangku Kepentingan**

Mempraktekkan Hubungan Masyarakat (Public Relations)

Proses *Public Relations* Dalam Sistem

Perspektif Etis Dan Hukum

Pertanyaan dan Tugas

BAB 10

Praktek Dalam Komunikasi Pemangku Kepentingan

Prinsip-prinsip Komunikasi Pemangku Kepentingan

Praktek Komunikasi Pemangku Kepentingan

Pertanyaan dan Tugas

BAB 11

Contoh Penelitian Komunikasi Pemangku Kepentingan

Mengelola Hubungan Pemangku Kepentingan Dan Harapan

Pemangku Kepentingan (Journal of Communication Ettisal,

Vol. 3, No. 2, Desember 2018)

DAFTAR BACAAN

BAB 1

Memahami Pemangku Kepentingan

Memahami Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*)

Stakeholder (Pemangku Kepentingan) adalah kelompok yang sangat luas dan beragam, ada yang mendukung dan bermanfaat, namun ada pula yang memberikan pengaruh negatif dan obstructif, dimana semua tergantung pada kebutuhan dan aspirasi yang berbeda-beda. Pemangku kepentingan bergantung pada jenis proyek, akan tetapi antara 50 persen sampai dengan 90 persen risiko dalam sebuah proyek atau program kegiatan terkait dengan para pemangku kepentingan. Sumber daya manusia adalah sumber utama ketidakpastian, baik peluang maupun ancaman (dan terkadang keduanya), sehingga perlu dikelola dengan baik dan efektif. Namun, pada praktiknya tidak mungkin untuk mengelola sebagian besar pemangku kepentingan yang berpengaruh pada keberhasilan suatu proyek. Salah satu alat yang penting dalam pengelolaan pemangku adalah komunikasi, yang berfokus pada pelibatan secara efektif dengan seluruh komunitas pemangku kepentingan.

Sebelum membahas lebih jauh mengenai komunikasi pemangku kepentingan (*stakeholder communication*), ada baiknya kita pahami terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*). Banyak pengertian dan perdebatan mengenai pemangku kepentingan, namun salah satu yang cukup mudah dimengerti adalah definisi tradisional yang disampaikan Freeman (1984) dalam (Bonafous-Boucher & Pesqueux,

31

2005) sebagai “kelompok atau individu apa saja yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi. Definisi tersebut sangat dekat dengan pengertian pemangku kepentingan yang disampaikan oleh *Project Management Institute*, sebagai “individu, kelompok atau organisasi yang dapat mempengaruhi, dipengaruhi oleh, atau menganggap dirinya dipengaruhi oleh keputusan, kegiatan atau hasil dari” (Damiano Bragantini, Megareti SpA Matteo Licciardi, 2017).

Sementara ⁶ Stanford Research Institute (1964) mendefinisikan *stakeholder* sebagai kelompok-kelompok yang tanpa dukungannya organisasi itu akan tidak ada lagi. Secara ⁴⁵ umum konsep mengenai pemangku kepentingan adalah tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh sebuah organisasi dan bagaimana harus organisasi tersebut dikonseptualisasikan. Hill dan Jones (1992) memberikan definisi pemangku kepentingan sebagai konstituen yang memiliki klaim sah terhadap perusahaan, sehingga terjalin melalui adanya hubungan pertukaran. Pemangku kepentingan ini memasok perusahaan dengan sumber daya penting (kontribusi) dan sebagai imbalannya masing-masing mengharapkan kepentingannya dipenuhi. ⁴ Pemangku kepentingan, menurut Clarkson (1994) menanggung beberapa bentuk risiko akibat menginvestasikan semacam modal, manusia atau keuangan, sesuatu yang bernilai, di sebuah perusahaan. ¹³

Sementara itu, Friedman (2006) menyatakan bahwa organisasi itu sendiri harus dianggap sebagai pengelompokan pemangku kepentingan dan tujuan organisasi yang harus dapat mengelola ¹³ minat, kebutuhan, dan sudut pandang mereka. Sedangkan dalam salah satu definisi terbarunya, Freeman (2004) dalam (Friedman & ⁵⁴ es, 2006) mendefinisikan pemangku kepentingan sebagai kelompok-kelompok yang vital bagi kelangsungan hidup dan kesuksesan perusahaan. Lebih lanjut Freeman

Komunikasi Pemangku Kepentingan

menyampaikan prinsip-prinsip tentang pemangku kepentingan dalam perusahaan. Pertama, manajemen pemangku kepentingan ini dianggap sebagai tanggung jawab dari manajer perusahaan yang bertugas mengelola perusahaan untuk kepentingan para pemangku kepentingan. Kedua, Freeman juga menyampaikan prinsip tanggung jawab direktur. Direktur perusahaan berkewajiban untuk menggunakan penilaian yang masuk akal untuk menentukan dan mengarahkan setiap perusahaan sesuai dengan prinsip yang memungkinkan pemangku kepentingan.

Mengenai konsep pemangku kepentingan ini, Donaldson dan Peterson (1995) memberikan gambaran dalam Model Pemangku Kepentingan Kontras yang secara eksplisit menjelaskan tentang input dan output dalam proses berjalannya perusahaan dengan melibatkan para pemangku kepentingan. Dalam model ini, semua orang atau kelompok dengan kepentingan sah berpartisipasi dalam suatu perusahaan melakukan tugasnya masing-masing untuk memperoleh manfaat dan bahwa tidak ada prioritas utama dari satu set kepentingan dan manfaat di atas yang lain. Model komunikasi pemangku kepentingan ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Komunikasi Pemangku Kepentingan



Gambar 1. Stakeholder Model Kontras Perusahaan

Sumber : Donaldson dan Peterson (1995)

4

Dari model di atas digambarkan garis panah antara perusahaan dan konstituen pemangku kepentingannya berjalan di kedua arah. Hal ini menunjukkan terjadinya interaksi dua arah antara semua pemangku kepentingan dengan perusahaan. Semua hubungan pemangku kepentingan digambarkan dalam ukuran dan bentuk yang sama dan sama jauhnya dari "kotak hitam" perusahaan di pusat. Ciri khas konsepsi ini, berbeda dengan konsep input-output konvensional, akan menjadi jelas ketika analisis kami berlanjut.

Dalam konsep pemangku kepentingan (*stakeholder*), para manajer pada satu sisi harus dapat mengelola perusahaan untuk kepentingan para pemangku kepentingan untuk memastikan hak-hak mereka dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Namun, di sisi lain manajer juga harus bertindak sebagai agen pemilik modal untuk memastikan kelangsungan hidup perusahaan untuk

melindungi perusahaan. Sehingga pemangku kepentingan dan pemilik modal merupakan taruhan jangka panjang dari masing-masing kelompok.

Atribut Pemangku Kepentingan

Menurut pendekatan kontemporer yang menyoroti interaksi kompleks dari para pemangku kepentingan dan perusahaan, pihak yang berkepentingan sekarang dilihat sebagai *mini shareholder*. Dengan demikian, para pemangku kepentingan dipahami sebagai kelompok sosial yang mewakili sumber daya modal perusahaan yang paling penting saat ini, selain mengerahkan kekuatan dan pengaruh dalam seluruh rantai produksi, mereka juga memiliki kekuatan untuk mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung keberhasilan perusahaan. Terdapat atribut-atribut yang menjadi alat dalam mempelajari dan mengembangkan pemangku kepentingan.

Atribut yang paling banyak digunakan untuk menganalisis dan memprioritaskan pemangku kepentingan adalah kekuasaan (*power*) legitimasi (*legitimacy*), urgensi (*urgency*), dan kedekatan (*proximity*) (Snauwaert, 2012). Kekuatan adalah kemampuan mereka yang memiliki kekuatan untuk mewujudkan hasil yang mereka inginkan (Salancik & Pfeffer, 1977). Legitimasi adalah persepsi atau asumsi umum bahwa tindakan suatu entitas diinginkan, tepat, atau sesuai dalam beberapa sistem norma, nilai, kepercayaan, dan definisi yang dibangun secara sosial (Suchman, 1995, p. 574). Sedangkan urgensi adalah tingkat klaim pemangku kepentingan yang meminta perhatian segera (Mitchel et al., 1997). Kedekatan adalah sejauh mana pemangku kepentingan terkait erat atau relatif jauh dengan organisasi atau proyek (Bourne & Walker, 2008).

Pemangku kepentingan potensial dapat dibagi menjadi tiga kategori berbeda, yaitu konstituen internal dan

pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan nyata dalam perusahaan (*stakeholder* utama), kelompok penekan yang memengaruhi perusahaan (*pressure group*), dan pembuat kebijakan (regulator) yang membuat kebijakan eksternal, kontrol dan peraturan pada perusahaan (Fassin, 2008). *Stakeholder* nyata memiliki klaim pada perusahaan, kelompok penekan sebagai pemangku kepentingan tidak langsung hanya klaim tidak langsung, sedangkan regulator tidak memiliki klaim.

Ketika tiga kategori dihadapkan dengan elemen pemangku kepentingan yang berbeda dari tipologi legitimasi, kekuasaan, dan tanggung jawab, maka tiga kategori di atas memiliki profil yang sangat berbeda. Bagi para pemangku kepentingan sejati, yang memiliki klaim, kekuasaan, dan pengaruh yang sah bersifat timbal balik; perusahaan memiliki tanggung jawab untuk mereka. Perusahaan memiliki sedikit kekuasaan dan tidak ada tanggung jawab untuk pemangku kepentingan tidak langsung, yang legitimasinya adalah turunan (Phillips, 2003: 120). Keabsahan klaim kelompok penekan berasal dari campuran. Mereka memiliki kekuatan yang besar atas perusahaan, sementara perusahaan hampir tidak dapat mempengaruhi mereka. Perusahaan tidak bertanggung jawab atas kelompok penekan dan regulator. Mereka benar-benar independen dari perusahaan tetapi, secara tidak langsung, regulator dapat memikul tanggung jawab eksternal.

Aktor Pemangku Kepentingan

Selain atribut pemangku kepentingan sebagaimana disebutkan di atas, dalam proses manajemen perusahaan juga terdapat aktor-aktor yang merupakan pemangku kepentingan. Friedman dan Miles (2006) mengklasifikasikan pemangku kepentingan dengan mempertimbangkan

kelompok orang dengan hubungan yang dapat dibedakan dengan perusahaan. Kelompok pemangku kepentingan yang paling umum untuk dipertimbangkan adalah:

1. *Shareholder* (pemilik modal dan pemegang saham)
2. *Customers* (pelanggan)
3. *Suppliers and distributors* (pemasok dan distributor)
4. *Employees* (para karyawan)
5. *Local communities* (masyarakat sekitar).

Para aktor tersebut menjadi aktor utama pemangku kepentingan dalam arti yang sempit, karena terbatas pada mereka yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan saja. Pemangku kepentingan yang nyata (*real stakeholder*), pada dasarnya pemangku kepentingan klasik dalam pendekatan sempit, yaitu mereka yang memiliki kepentingan nyata, yang berdedikasi dengan minat yang benar-benar positif dan (atau setidaknya diharapkan) loyal pada perusahaan.

Sedangkan dalam arti yang lebih luas terdapat aktor-aktor lain yang dapat pula masuk sebagai pemangku kepentingan. seperti kelompok penekan, yang tidak benar-benar memiliki kepentingan sendiri tetapi yang melindungi kepentingan pemangku kepentingan nyata, sering kali sebagai proksi atau perantara. Kelompok ini oleh Fas⁵⁹ (2008) disebut sebagai *stakewatcher*. Kelompok ini mencakup para pemangku kepentingan yang menjaga dan mengawasi pemangku kepentingan. Contohnya *stakewatcher* ini adalah adalah serikat pekerja yang menjaga kepentingan karyawan dan pekerja, asosiasi konsumen membela kepentingan konsumen, asosiasi investor yang melindungi pemegang saham, dan para aktivis yang mengawasi komunitas dan lingkungan.

Kemudian ada kelompok lain yang menurut Fassin (2008) berisi orang-orang yang bahkan lebih jauh dikeluarkan dari para pemangku kepentingan yang aktif dan nyata, yakni regulator independen, yang tidak memiliki kepentingan dalam perusahaan tetapi memiliki pengaruh dan kontrol. Mereka memaksakan peraturan dan kendala, sementara perusahaan memiliki dampak langsung timbal balik yang kecil pada mereka. Fassin menyebut mereka sebagai *stakekeeper*, dalam analogi dengan istilah penjaga gerbang dalam literatur inovasi. Contoh dari *stakekeeper* ini adalah auditor, analis keamanan, Komisi Keamanan dan Pertukaran.

Sedangkan menurut Friedman & Miles (2006 : 14), terdapat pemangku kepentingan di luar pemangku kepentingan utama, mereka diantaranya adalah:

1. NGO (LSM) yang terkadang dianggap sebagai representasi atau perwakilan dari pemangku kepentingan;
2. Pesaing;
3. Pemerintah, pembuat peraturan, dan pembuat kebijakan lainnya;
4. Pemodal selain pemegang saham (kreditor, pemegang obligasi, penyedia utang);
5. Media;
6. Masyarakat pada umumnya;
7. Aspek non-manusiawi Bumi, lingkungan alam;
8. Mitra bisnis;
9. Akademisi;
10. Generasi masa depan;
11. Generasi sebelumnya, seperti pendiri organisasi perusahaan.

| Komunikasi Pemangku Kepentingan

Terkait dengan aktor pemangku kepentingan ini, posisi manajer oleh sebagian orang mereka dianggap sebagai pemangku kepentingan, tetapi dengan akses khusus ke sumber daya organisasi. Namun bagi sebagian lain, manajer diperlakukan sebagai perwujudan tindakan dan tanggung jawab organisasi perusahaan. Aoki (1984) melihat manajer bukan sebagai pemangku kepentingan tetapi sebagai wasit (penengah) antara pemilik modal dengan karyawan. Manajer harus mampu membangun relasi dan komunikasi yang efektif dan efisien agar para pemangku kepentingan utama tersebut dapat terwakili kepentingannya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

BAB 2

Identifikasi Pemangku Kepentingan

Tipologi Pemangku Kepentingan

Tipologi Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*) dapat dibedakan berdasarkan pada diagnostik hingga tiga atribut, yaitu kekuatan (*power*), legitimasi (*legitimacy*), dan urgensi (*urgency*). Beragamnya kelas *stakeholder* diidentifikasi berdasarkan kepemilikan yang dikaitkan, dari satu, dua, atau ketiga atribut, yaitu *power* (kekuasaan), *legitimacy* (legitimasi), dan *urgency* (urgensi). Ketiga atribut ini telah terbukti sangat penting untuk proses identifikasi *stakeholder*. Pembahasan berikut berfokus pada asumsi ketiga ini, yaitu: identifikasi berbagai kelas *stakeholder* (dan, dengan ekstensi, jenis perhatian yang diperlukan untuk mengatasi dan memenuhi klaim mereka), menggunakan kekuasaan, legitimasi dan urgensi sebagai atribut pengidentifikasi.

1. Kekuasaan (*Power*)

Kekuasaan saat ini didefinisikan dengan “probabilitas yang mana hubungan sosial satu aktor akan berada dalam posisi untuk melaksanakan keinginan sendiri meskipun ada perlawanan” (Weber, 1947). Dengan demikian, kekuatan adalah “suatu hubungan di antara aktor sosial, A, bisa mendapatkan aktor sosial lain, B, untuk melakukan sesuatu yang seharusnya tidak B

Komunikasi Pemangku Kepentingan

lakukan” (Pfeffer, 1981:3). Meskipun kadang-kadang kekuasaan bisa sulit untuk didefinisikan, namun tidak sulit untuk mengenali: “kekuasaan adalah kemampuan mereka yang memilikinya untuk mewujudkan hasil yang mereka inginkan” (Salancik & Pfeffer, 1974: 3).

Sementara Etzioni (1964: 59) mengemukakan logika untuk kategorisasi yang lebih tepat dari dasar kekuasaan, berpusat pada tiga jenis sumber daya yang digunakan untuk melatihnya: (1) kekuatan koersif, berdasarkan sumber daya fisik kekuatan, kekerasan, atau pengekangan dari yang sama; (2) kekuatan utilitarian, berdasarkan pada materi atau sumber daya keuangan; dan (3) kekuatan normatif, berdasarkan sumber daya simbolik. Satu pihak dalam suatu hubungan memiliki kekuatan, oleh karena itu, sejauh ia memiliki atau dapat memperoleh akses ke cara-cara paksaan, utilitarian atau normatif untuk memaksakan kehendaknya dalam hubungan tersebut. Harap dicatat bahwa akses ke sarana ini adalah variabel, bukan kondisi mapan, yang merupakan salah satu alasan mengapa kekuasaan bersifat sementara, kekuasaan dapat diperoleh dan juga dapat hilang.

2. Legitimasi (Legitimacy)

Legitimasi didefinisikan sebagai “persepsi atau asumsi umum bahwa tindakan suatu entitas diinginkan, tepat, atau sesuai dalam beberapa sistem norma, nilai, kepercayaan, dan definisi yang dibangun secara sosial” (Suchman, 1995: 574). Definisi legitimasi Suchman berlaku untuk banyak tingkat analisis, yang paling umum adalah individu, organisasi dan masyarakat (Wood,

1991). Definisi ini menunjukkan bahwa legitimasi dapat dibangun secara sosial: suatu kebaikan sosial yang diinginkan yang merupakan sesuatu yang lebih besar dan lebih banyak dimiliki daripada sekedar persepsi diri belaka dan yang dapat didefinisikan dan dinegosiasikan secara berbeda di berbagai tingkat organisasi sosial. Legitimasi juga dapat dibangun secara normatif: hasil dari nilai-nilai dan norma-norma yang dibangun dalam komunitas atau kekuatan moral yang terbukti dengan sendirinya sehingga nilai-nilai dan norma-norma ini secara umum diterima di banyak komunitas (Donaldson & Dunfee, 1999).

3. Urgensi (*Urgency*)

Urgensi didefinisikan oleh Kamus Merriam-Webster sebagai “panggilan untuk perhatian segera” atau “mendesak”. Urgensi hanya ada ketika dua kondisi terpenuhi; (1) ketika suatu hubungan atau klaim bersifat sensitif terhadap waktu, dan (2) ketika hubungan atau klaim itu penting atau penting bagi *stakeholder*. Dengan demikian, urgensi didasarkan pada dua atribut berikut: (1) sensitivitas waktu – sejauh mana keterlambatan menhandiri klaim atau hubungan tidak dapat diterima oleh *stakeholder*, dan (2) kekritisian – pentingnya klaim atau hubungan dengan *stakeholder*. Urgensi adalah sejauh mana tuntutan *stakeholder* yang penting untuk menuntut perhatian segera. Dan untuk alasan inilah, ketika urgensi hadir sebagai atribut *stakeholder*, dinamika dari hubungan *stakeholder* yang lebih besar kemungkinan akan meningkat secara signifikan.

Jenis Pemangku Kepentingan

Delapan kelas *stakeholder* dihasilkan dari berbagai kombinasi atribut diatas, seperti yang ditunjukkan pada berikut ini



Gambar 3. Jenis *Stakeholder*
Sumber : Mitchell et.al (1997)

Gambar tersebut menunjukkan tipe *stakeholder* yang muncul dari berbagai kombinasi atribut kekuasaan, legitimasi dan urgensi. Secara logis dan konseptual, diturunkan menjadi tujuh jenis *stakeholder* :

- Tiga jenis hanya memiliki satu atribut
- Tiga jenis memiliki dua atribut
- Satu jenis memiliki ketiga atribut.

Men¹urut model ini, entitas yang tidak memiliki kekuasaan, legitimasi atau urgensi dalam kaitannya dengan sistem *stakeholder* bukanlah *stakeholder* dan akan dianggap tidak memiliki arti penting, ⁴⁴ atau “jauh” dari masalah yang ada. Kelas yang memiliki arti rendah (area 1, 2, dan 3) disebut dengan *stakeholder* “laten” (tersembunyi/ terpendam/ tidak kelihatan tapi punya potensi untuk muncul) diidentifikasi oleh kepemilikan mereka, atau kepe⁴milikan yang dikaitkan, hanya satu atribut. *Stakeholder* yang cukup menonjol (area 4,

5, dan 6) diidentifikasi oleh kepemilikan mereka, atau kepemilikan yang dikaitkan, dari dua atribut dan, karena mereka tampaknya menjadi *stakeholder* yang "mengharapkan sesuatu," disebut sebagai *stakeholder* "harapan". Kombinasi dari ketiga atribut (termasuk hubungan dinamis di antara mereka) adalah fitur yang mendefinisikan *stakeholder* yang sangat menonjol (area 7).

Bagian berikutnya ini akan dilanjutkan dengan analisis *stakeholder* yang diidentifikasi oleh model di atas, dengan perhatian khusus pada implikasi dari keberadaan setiap kelas *stakeholder* untuk masalah atau klaim *stakeholder* yang diberikan. Setiap kelas telah diberi nama deskriptif untuk memfasilitasi diskusi, mengakui bahwa nama-nama itu kurang penting daripada jenis teoritis yang diwakilinya.

Seperti yang diilustrasikan oleh Gambar 3, *stakeholder* dengan kepentingan laten adalah mereka yang hanya memiliki satu dari tiga atribut dan termasuk *stakeholder* yang tidak aktif, bebas dan menuntut. *Stakeholder* yang diharapkan adalah mereka yang memiliki dua atribut dan termasuk *stakeholder* yang dominan, berbahaya dan menggantungkan diri. *Stakeholder* definitif adalah mereka yang memiliki ketiga atribut. Akhirnya, individu atau entitas yang tidak memiliki atribut adalah non *stakeholder* atau potensial yang jauh dari sistem *stakeholder* terkait dengan masalah atau klaim yang diberikan.

1. Pemangku Kepentingan yang Memiliki Satu Atribut; Tidak Kelihatan Tetapi Memiliki Potensi Untuk Muncul (Latent Stakeholder)

Dengan waktu yang terbatas, energi, dan sumber daya lain yang diperlukan untuk melacak perilaku

Komunikasi Pemangku Kepentingan

stakeholder dan untuk mengelola hubungan, orang mungkin tidak melakukan apa pun tentang *stakeholder* yang mereka yakini hanya memiliki satu dari atribut pengidentifikasi, dan bahkan mungkin tidak sejauh mengakui keberadaan mereka. Demikian pula, para pemangku kepentingan laten cenderung tidak memberikan perhatian atau pengakuan kepada orang lain di bagian yang lebih aktif dari sistem pemangku kepentingan.

a) *Dormant Stakeholder*

Atribut yang relevan dari *stakeholder* aktif adalah kekuatan. *Stakeholder* yang tidak aktif memiliki kekuatan untuk memaksakan kehendak mereka pada sistem *stakeholder* tetapi, dengan tidak memiliki hubungan yang sah atau klaim yang mendesak, kekuatan ini tetap tidak digunakan. Namun, para *stakeholder* yang tidak aktif memiliki sedikit atau tidak memerlukan interaksi dalam sistem *stakeholder* karena tidak adanya legitimasi dan urgensi. Namun karena adanya potensi mereka untuk memperoleh salah satu dari ini sebagai atribut kedua, orang harus tetap menyadari *stakeholder* yang tidak aktif karena sifat dinamis dari hubungan *stakeholder* menunjukkan bahwa *stakeholder* yang tidak aktif akan menjadi lebih menonjol jika mereka memperoleh urgensi atau legitimasi.

Meskipun sulit, sering kali mungkin untuk memprediksi *stakeholder* aktif mana yang mungkin mulai bergeser menuju arti penting. Misalnya, sementara karyawan yang telah dipecat atau diberhentikan dari suatu organisasi dapat

dipertimbangkan untuk menjadi *stakeholder* yang tidak aktif oleh sebuah perusahaan, pengalaman menunjukkan bahwa para *stakeholder* ini dapat berupaya untuk menggunakan kekuatan laten mereka.

b) Discretionary Stakeholder

Stakeholder diskresioner memiliki atribut legitimasi, tetapi tidak memiliki kekuatan untuk mempengaruhi sistem *stakeholder* dan tidak memiliki klaim mendesak. Poin kunci mengenai *stakeholder* diskresioner adalah bahwa, dengan tidak adanya kekuasaan dan tuntutan mendesak, sama sekali tidak ada tekanan untuk terlibat dalam hubungan aktif dengan *stakeholder* semacam itu meskipun orang dapat memilih untuk terlibat secara aktif. Contoh *stakeholder* diskresioner termasuk penerima manfaat penghormatan masyarakat (misalnya karena usia atau prestasi).

c) Demanding Stakeholder

Di mana satu-satunya atribut yang relevan dari suatu hubungan adalah urgensi, *stakeholder* digambarkan sebagai penuntut. *Demanding stakeholder* atau pemangku kepentingan yang menuntut, yaitu mereka yang memiliki tuntutan mendesak tetapi tidak memiliki kekuatan atau legitimasi, mereka membuat keputusan seperti “*mosquitoes buzzing in the ears*” atau “nyamuk-nyamuk yang berdengung di telinga”: kadang-kadang menjengkelkan tetapi tidak berbahaya, mungkin

Komunikasi Pemangku Kepentingan

menyusahkan tetapi tidak mengumpulkan lebih dari sekedar mengalihkan perhatian, jika ⁴ sama sekali. Ketika para *stakeholder* tidak dapat atau tidak mau memperoleh kekuasaan atau legitimasi yang diperlukan untuk memindahkan klaim mereka ke status yang lebih menonjol, “kebisingan” urgensi tidak cukup untuk memproyeksikan klaim *stakeholder* di luar latensi yang tidak efektif.

2. *Stakeholder* yang diharapkan (*Expectant Stakeholder*) ⁶

Potensi hubungan antara anggota lain dari sistem *stakeholder* dan *stakeholder* dengan dua dari tiga atribut *stakeholder* yang mengidentifikasi mewakili ⁷ arti “penting” yang berbeda secara kualitatif. Jadi, dalam menganalisis situasi di mana ada dua dari tiga atribut: kekuasaan, legitimasi dan ⁶ urgensi, dihadirkan dalam, orang tidak bisa tidak melihat perubahan dalam momentum yang mencirikan kondisi ini. Sementara *stakeholder* “satu atribut” diharapkan memiliki status laten dalam sistem *stakeholder*, para *stakeholder* yang menonjol dengan “dua atribut” dipandang “mengharapkan sesuatu” karena kombinasi dua atribut mengarahkan *stakeholder* ke sikap aktif versus sikap pasif, dengan peningkatan respons sistem *stakeholder* yang sesuai dengan kepentingan *stakeholder*. Tiga kelas pemangku kepentingan yang diharapkan (dominan, tergantung dan berbahaya) akan dijelaskan dibawah ini.

a) *Dominant Stakeholders* (Pemangku Kepentingan yang Dominan)

Dalam situasi di mana *stakeholder* berkuasa dan sah, pengaruhnya dalam sistem *stakeholder* terjamin karena, dengan memiliki kekuatan dengan legitimasi, mereka membentuk bagian dari “koalisi dominan” di perusahaan (Cyert & March, 1963). Para *stakeholder* ini diberi label dominan untuk menghormati klaim sah yang mereka miliki atas sistem *stakeholder* dan kemampuan mereka untuk menindaklanjuti klaim ini (bukan sebagai perkiraan niat mereka sehubungan dengan sistem *stakeholder*: mereka mungkin atau mungkin tidak pernah memilih untuk bertindak berdasarkan klaim mereka). Tampak jelas bahwa harapan dari setiap *stakeholder* yang dianggap memiliki kekuatan dan legitimasi akan “penting” bagi orang lain dalam sistem *stakeholder*. Dengan demikian, kita dapat berharap bahwa beberapa mekanisme formal akan ada untuk mengakui *stakeholder* dominan dan pentingnya hubungan mereka dalam sistem *stakeholder*. Sebagai contoh di sektor swasta, Dewan Direksi organisasi umumnya meliputi perwakilan pemilik, kreditor yang signifikan, dan tokoh masyarakat, dan biasanya ada kantor hubungan investor untuk menangani hubungan yang berkelanjutan dengan investor.

Sebagain besar perusahaan memiliki departemen sumber daya manusia yang mengakui pentingnya hubungan antara perusahaan dengan karyawan. Kantor urusan publik umum dalam

sistem *stakeholder* yang bergantung pada menjaga hubungan baik dengan pemerintah dan masyarakat. Selain itu, organisasi menghasilkan laporan untuk *stakeholder* yang sah dan kuat, termasuk laporan tahunan, pernyataan proksi dan, semakin banyak, laporan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Para *stakeholder* yang dominan, pada kenyataannya, hanyalah pada *stakeholder* yang oleh banyak orang dianggap hanya sebagai *stakeholder*. Tetapi, hanya karena para *stakeholder* dominan mengharapkan dan menerima banyak perhatian, mereka sama sekali bukan pemegang saham penuh.

b) *Dependent Stakeholders* (Pemangku Kepentingan yang Menggantungkan Diri)

Stakeholder yang tidak memiliki kekuatan tetapi memiliki klaim sah yang mendesak dicirikan sebagai *stakeholder* yang bergantung pada *stakeholder* lain dalam sistem *stakeholder* untuk kekuatan yang diperlukan untuk menangani klaim mereka. Karena kekuatan dalam hubungan ini tidak timbal balik, pelaksanaannya diatur baik melalui advokasi atau perwalian dari para *stakeholder* lainnya. Namun, ketergantungan pada orang lain untuk advokasi atau perwalian dapat menghasilkan berbagai respons bermasalah, termasuk kebencian, pelepasan, aktivisme atau permusuhan terbuka. Dengan demikian, keanggotaan dalam kelas *stakeholder* ini sering tidak permanen karena *stakeholder* ini (memiliki urgensi) cenderung mencari elemen definitif yang hilang: kekuatan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan mereka.

c) ***Dangerous Stakeholders (Pemangku Kepentingan yang Berbahaya)***

¹ Di mana urgensi dan kekuasaan mencirikan *stakeholder* yang tidak memiliki legitimasi, *stakeholder* ini cenderung menjadi pemaksa dan ¹ mungkin keras, menjadikan pemangku kepentingan itu benar-benar “berbahaya” bagi sistem pemangku ⁴ kepentingan dan anggotanya. “Berbahaya” disarankan sebagai *descriptor* karena penggunaan kekuatan koersif sering menyertai status tidak sah.

3. **Pemangku Kepentingan Definitif (*Definitive Stakeholder*)**

Karena “arti-penting” didefinisikan sebagai tingkat di mana orang memberikan prioritas pada klaim *stakeholder* yang bersaing, diharapkan arti-penting *stakeholder* akan tinggi di mana ketiga atribut *stakeholder* (kekuasaan, legitimasi dan urgensi) dirasakan oleh pada ⁹ manajer sebagai penyaji. Menurut definisi, *stakeholder* yang menunjukkan kekuatan dan legitimasi sudah akan menjadi anggota koalisi sistem *stakeholder* yang dominan. Ketika klaim *stakeholder* itu mendesak, maka mandat yang jelas dan langsung segera dibuat untuk hadir, dan memberikan prioritas kepada, *stakeholder* yang meng-klaim. Oleh karena itu, kejadian yang paling umum dari fenomena ini kemungkinan adalah pergerakan *stakeholder* yang dominan ke kategori definitif.

Jenis Perhatian yang Dibutuhkan *Stakeholder*

Diskusi di atas menunjukkan pendekatan yang sangat praktis dan konsisten secara konseptual untuk identifikasi *stakeholder* dan untuk evaluasi arti penting mereka dalam sistem *stakeholder*. Langkah selanjutnya adalah memahami kemungkinan jenis perhatian yang masing-masing kelas *stakeholder* butuhkan.

1. *Dormant Stakeholder*

Atribut kunci dari *stakeholder* yang tidak aktif adalah kekuasaan (*power*). Para *stakeholder* yang tidak aktif memiliki kekuatan untuk memaksakan kehendak mereka pada suatu organisasi tetapi, dengan tidak memiliki (atau menjalankan) kedudukan yang sah atau tuntutan mendesak, mereka akan tetap menjadi “*sleeping giants*” atau “raksasa yang tidur”. *Dormant stakeholder* atau *stakeholder* yang tidak aktif diharapkan memiliki hubungan “laten” dengan anggota lain dalam sistem *stakeholder*.

Jenis perhatian yang dibutuhkan adalah bagaimana agar anggota proaktif dari suatu sistem *stakeholder* ingin mengetahui setiap *stakeholder* yang tidak aktif dan untuk memantau perilaku mereka dengan cara yang berdaya rendah untuk melawan hari ketika perolehan atau pelaksanaan kedudukan yang sah atau tuntutan mendesak akan mendorong orang yang tidak aktif.

9

2. *Discretionary Stakeholder*

Pemangku kepentingan diskresioner memiliki atribut legitimasi tetapi tidak memiliki kekuatan untuk

mempengaruhi sistem *stakeholder* dan tidak ada alasan untuk urgensi dalam hubungan mereka dalam sistem *stakeholder*: klaim mereka dapat dilihat oleh mereka sebagai sebuah “sebab yang baik” tetapi kemungkinan itu adalah sesuatu yang “laten” di benak orang lain. Dalam hubungan *stakeholder* diskresioner, sama sekali tidak ada tekanan untuk secara aktif terlibat dalam hubungan itu atau untuk bertindak berdasarkan klaim pemangku kepentingan diskresioner.

Jenis perhatian yang dibutuhkan adalah klaim pemangku kepentingan diskresioner ada dua jenis: (1) tidak disengaja (klaim yang berhubungan dengan misi organisasi atau individu), dan (2) sukarela (klaim yang tidak terkait dengan misi suatu organisasi). Dalam bidang tanggung jawab sosial diskresioner, manajer didorong untuk segera proaktif menanggapi klaim ini.

9

3. *Demanding Stakeholder*

Satu-satunya atribut yang relevan dari hubungan tersebut adalah urgensi tanpa kekuatan atau legitimasi, para *stakeholder* mungkin diharapkan “menuntut”. Para *stakeholder* yang menuntut dapat membuat banyak “kebisingan” tanpa banyak berpengaruh. Orang harus sadar bahwa, meskipun menuntut, *stakeholder* ini “laten,” yang berarti bahwa dengan hanya “noise” yang mendesak, hanya ada sedikit alasan untuk mengakui dan menindaklanjuti klaim ini.

Jenis perhatian yang diperlukan, karena *stakeholder* yang menuntut tidak memilih hak untuk memperhatikan masalah tertentu, sikap yang paling efektif mungkin adalah kesadaran yang toleran, untuk

memastikan bahwa perubahan arti-penting dapat disesuaikan dengan perubahan perhatian.

53

4. **Dominant Stakeholder**

Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*) yang memiliki kekuatan (sarana dan kemampuan untuk memaksakan kehendak mereka dan legitimasi (klaim yang diterima secara normatif atau “tepat”) memiliki pengaruh besar dalam urusan sistem *stakeholder*. Para *stakeholder* ini adalah anggota dari “koalisi dominan” yang “penting” bagi anggota lain dari sistem *stakeholder* karena mereka memiliki otoritas hukum. Kontrak atau sosial/ kontrak.

Jenis perhatian yang diperlukan, ketika orang-orang pada umumnya memperhatikan dengan cermat klaim para pemangku kepentingan dominan, meskipun klaim ini tidak mendesak, karena pada umumnya dianggap lebih disukai, atau paling tidak bijaksana, untuk memuaskan para *stakeholder* dominan dalam situasi yang tidak mendesak.

5. **Dangerous Stakeholder**

Stakeholder yang tidak sah yang memiliki kekuatan dan urgensi bisa “berbahaya” karena, dengan saran dan kemampuan untuk bertindak pada klaim mendesak mereka, para *stakeholder* ini diharapkan menjadi pemaksa dan kadang-kadang bahkan melakukan kekerasan.

Jenis perhatian yang diperlukan adalah sebuah kepentingan terbaik dari anggota sistem *stakeholder* untuk secara hati-hati menghindari untuk menarik

perhatian, atau dengan cara lain menerima fokus yang mendesak, dari mereka yang memiliki kekuatan untuk secara material mempengaruhi sistem *stakeholder* sementara kurang memiliki legitimasi moral, hukum atau sosial untuk melaksanakannya. Singkatnya, kehati-hatian menunjukkan adanya tindakan menghindarinya untuk menimbulkan klaim dari *stakeholder* yang berbahaya.

Ketika dihadapkan dengan klaim dari *stakeholder* yang tampaknya berbahaya, klaim tersebut harus dievaluasi untuk menentukan area yang memungkinkan di mana legitimasi mungkin ada tetapi sebelumnya tidak diakui karena pengakuan legitimasi adalah salah satu cara untuk menyebarkan situasi *stakeholder* yang berbahaya sebelum tingkat kekuatan yang merusak dibawa ke dalam permainan. Namun, ketika pengakuan legitimasi melibatkan kapitulasi terhadap klaim yang menyinggung nilai dan asumsi *stakeholder* dengan klaim yang sah, tindakan sebaliknya yang harus dipertimbangkan untuk dilakukan: menolak melalui semua legitimasi yang berarti klaim dari *stakeholder* yang memaksa atau melakukan kekerasan.

6. **Dependent Stakeholder** ¹

Stakeholder yang tidak memiliki kekuatan tetapi memiliki tuntutan yang mendesak dan sah adalah "tergantung" karena para *stakeholder* ini kekurangan kontrol yang diperlukan untuk memenuhi klaim mereka dan, sebagai akibatnya, harus bergantung pada *stakeholder* lain dalam sistem untuk sumber daya yang

Komunikasi Pemangku Kepentingan

diperlukan agar mendapatkan kepuasan dari klaim mereka.

Jenis perhatian yang diperlukan, diharapkan bahwa *stakeholder* yang menggantungkan diri akan bertindak untuk mendapatkan kekuasaan dalam hubungan mereka dalam sistem *stakeholder*. Dengan demikian, anggota proaktif dari sistem *stakeholder* akan berusaha untuk memberdayakan *stakeholder* yang menggantungkan diri yang kepentingannya bertepatan dengan, misalnya, misi organisasi atau misi anggota koalisi dominan dalam sistem *stakeholder* dan kemudian dengan hati-hati membantu *stakeholder* untuk mencapai arti-penting. Alternatifnya adalah diharapkan menjadi kebangkitan kelas *stakeholder* yang definitif tetapi bermusuhan dalam sistem.

7. *Definitive Stakeholders*

Pemangku kepentingan definitif memiliki “arti-penting” di benak para anggota sistem *stakeholder*. Karena itu adalah tugas para *stakeholder* dalam sistem tersebut untuk merekonsiliasi klaim-klaim para *stakeholder* yang bersaing, para pembuat keputusan ini diharapkan untuk bertindak terlebih dahulu berdasarkan klaim-klaim yang paling jelas atau “pasti” memerlukan perhatian mereka. Klaim dari *stakeholder* yang sah yang memiliki kekuatan dan urgensi “menentukan” prioritas tindakan.

Jenis perhatian yang diperlukan menurut definisi, menghadiri terlebih dahulu klaim *stakeholder* definitif adalah demi kepentingan⁵ terbaik semua pihak. Klaim-klaim ini harus menjadi prioritas utama bagi

pembuat keputusan yang proaktif dan reaktif karena hubungan dengan *stakeholder* definitif “menentukan” prospek kelangsungan hidup untuk sistem *stakeholder* yang darinya para anggotanya menerima manfaat. Dalam hal ini, *stakeholder* definitif adalah *stakeholder* “utama” yang mana *stakeholder* tanpa dukungan yang berkelanjutan maka sistemnya tidak akan ada lagi (Clarkson, 1995). Oleh karena itu jenis perhatian yang diperlukan adalah untuk memperhatikan klaim *stakeholder* definitif saat ini jika dapat terjadi.

8. Distant Stakeholders

Secara praktis, ada beberapa individu dan entitas yang tidak terpengaruh secara material, juga tidak dapat secara material mempengaruhi, sebuah sistem *stakeholder*. *Stakeholder* seperti itu “jauh”, dan mungkin, untuk tujuan praktis, dianggap bukan *stakeholder*.

Jenis perhatian yang diperlukan, meskipun beberapa *stakeholder* “jauh” pada saat ini, sifat dinamis dari hubungan menunjukkan bahwa kondisi ini dapat berubah tanpa pemberitahuan. Para *stakeholder* yang proaktif akan berusaha untuk meramalkan dampak tindakan mereka pada semua *stakeholder*, menyadari bahwa *stakeholder* yang jauh dari hari ini kadang-kadang dapat menjadi *stakeholder* yang definitif, dominan atau berbahaya di masa depan.

<i>Stakeholder Area</i>	<i>Jenis Stakeholder</i>	<i>Atribut Stakeholder</i>
1	<i>Dormant Stakeholder</i>	Memiliki <i>Power</i> , memaksakan kehendak mereka pada orang lain tetapi kehilangan <i>Legitimacy</i> dan <i>Urgency</i>
2	<i>Discretionary Stakeholder</i>	Memiliki <i>Legitimacy</i> , namun tidak memiliki <i>Power</i> untuk mempengaruhi organisasi atau klaim mendesak
3	<i>Demanding Stakeholder</i>	Memiliki <i>Urgency</i> atau 43 m yang mendesak namun tidak memiliki <i>Power</i> dan <i>Legitimacy</i> untuk menegakkannya
4	<i>Dominant Stakeholder</i>	Memiliki <i>Power</i> dan <i>Legitimacy</i> atau klaim yang sah di dalam organisasi yang memberi mereka pengaruh kuat
5	<i>Dangerous Stakeholder</i>	Memiliki <i>Urgency</i> dan <i>Power</i> , namun kurang <i>Legitimacy</i>
6	<i>Dependent Stakeholder</i>	Memiliki <i>Legitimacy</i> dan <i>Urgency</i> , tidak memiliki <i>Power</i>
7	<i>Definitive Stakeholder</i>	Memiliki <i>Power</i> , <i>Legitimacy</i> dan <i>Urgency</i>
8	<i>Non Stakeholder</i>	Tidak memiliki <i>Power</i> , <i>Legitimacy</i> , dan <i>Urgency</i>

Tabel 1. Atribut dan Jenis Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*)

BAB 3

Komunikasi Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Communication*)

Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud bisa dipahami. Komunikasi menunjuk pada suatu upaya yang bertujuan berbagi sesuatu hal untuk mencapai suatu tujuan bersama. Sedangkan organisasi merupakan suatu kelompok orang yang berada di suatu wadah yang mana memiliki tujuan yang sama. Istilah organisasi sendiri berasal dari bahasa Latin yakni *organizare*, yang secara harafiah memiliki arti paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung. Terdapat beberapa ahli yang menyebut paduan tersebut merupakan sistem, dan ada juga yang menamakannya sarana.

Ketika membahas tentang komunikasi pemangku kepentingan, tentu saja tidak dapat lepas dari proses komunikasi organisasi. Dalam hal ini komunikasi dalam suatu organisasi lembaga atau perusahaan. Everett M. Rogers mendefinisikan organisasi merupakan sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepemimpinan, serta pembagian tugas (Van De Ven & Rogers, 1988). Komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto, 2005:52). Komunikasi formal merupakan komunikasi yang

Komunikasi Pemangku Kepentingan

bersifat lebih kaku dan terlaksana berdasarkan kesepakatan sebuah organisasi itu sendiri. Berbeda dengan komunikasi formal, komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Komunikasi ini biasanya berjalan begitu saja dalam kehidupan sehari-hari dalam dunia kerja.

Conrad (dalam Tubbs dan Moss, 2005:98) mengidentifikasi tiga komunikasi organisasi sebagai berikut:

1. Fungsi perintah, fungsi ini berkenaan dengan anggota-anggota organisasi mempunyai hak dan kewajiban membicarakan, menerima, menafsirkan dan bertindak atas suatu perintah. Tujuan utama dari fungsi perintah adalah koordinasi yang terjalin diantara sejumlah anggota yang bergantung dalam organisasi tersebut.
2. Fungsi relasional, fungsi ini berkenaan dengan komunikasi memperbolehkan anggota-anggota menciptakan serta mempertahankan hubungan personal dengan anggota organisasi lain. Hubungan dalam dunia pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*). Misal: kepuasan kerja; aliran komunikasi ke bawah maupun ke atas dalam hierarki organisasional, dan tingkat pelaksanaan perintah.
3. Fungsi manajemen ambigu, fungsi tersebut berkenaan dengan situasi organisasi yang sering membuat anggotanya harus memutuskan suatu hal dalam keadaan yang sangat ambigu. Misal: tujuan organisasi tidak jelas sehingga membuat para anggotanya bingung harus melakukan apa dan bagaimana. Komunikasi adalah alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan (*ambiguity*) yang melekat dalam organisasi. Anggota berbicara satu dengan lainnya untuk membangun

Komunikasi Pemangku Kepentingan

lingkungan dan memahami situasi baru, yang membutuhkan perolehan informasi bersama.

Dalam konteks komunikasi pemangku kepentingan, menjadi sangat penting untuk memahami terlebih dahulu proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi. Dengan pemahaman tersebut akan didapatkan satu kesamaan persepsi mengenai *stakeholder communication* yang efektif dan sesuai dengan tujuan organisasi perusahaan.

37

Komunikasi Efektif

Komunikasi yang efektif terjadi ketika pesan yang lengkap dikirim dan diterima serta dipahami sepenuhnya oleh audiens. Komunikasi yang baik adalah tentang menyampaikan pesan yang tepat kepada orang yang tepat dan dengan media yang tepat pula. Komunikasi efektif tergantung pada sifat pesan dan audiens, audiens kemudian dapat memiliki kesempatan untuk terlibat dalam diskusi pesan yang produktif. Untuk mencapai komunikasi yang efektif, terdapat beberapa elemen vital, yaitu:

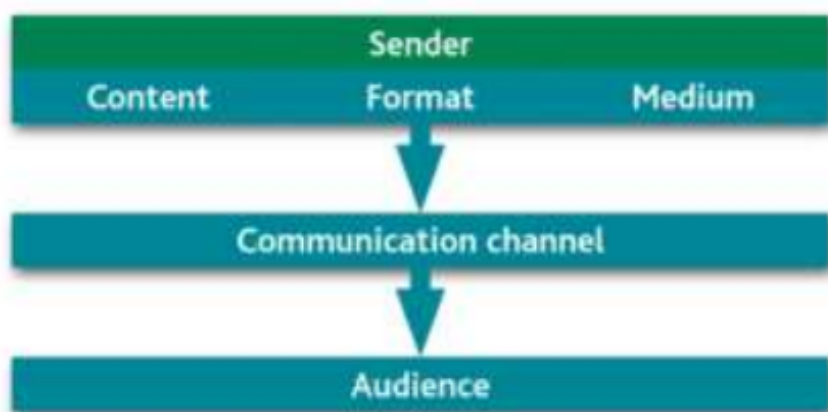
- a) *KISS – Keep It Short and Simple* (jagalah agar pesan tetap pendek dan sederhana). Pesan harus singkat, padat, dan jelas. Pastikan bahwa audiens mendapatkan keseluruhan pesan karena Anda mungkin hanya memiliki satu kesempatan untuk menyampaikan pesan Anda.
- b) Konten atau isi pesan harus faktual dan akurat.
- c) Pesan dapat merupakan perpaduan aspek faktual dan psikologis untuk memberikan kekuatan penuh pada pesan.
- d) Pesan harus relevan dengan perhatian audiens.

Komunikasi Pemangku Kepentingan

- e) Bahasa harus sesuai dengan audiensi dan media komunikasi. Hindari jargon teknis kecuali berbicara dengan profesional lain.
- f) Pesan harus positif dan fokus pada solusi daripada menambah daftar masalah.
- g) Bahasa harus mengundang partisipasi dan pelibatan jika perlu.
- h) Menggunakan media yang tepat untuk audiens yang dituju, konteks dan respon yang diinginkan.
- i) Pilihlah orang yang tepat atau pemegang kepentingan (*stakeholder*) untuk mengirimkan pesan.
- j) Pesan dikirim pada waktu yang tepat untuk memungkinkan audiens memiliki waktu untuk memahami dan menindaklanjuti pesan.

Elemen-elemen dalam proses komunikasi efektif tersebut masuk dalam tahapan-tahapan proses komunikasi. Tahapan tersebut dimulai dari pengirim pesan, kemudian media yang digunakan untuk mengirimkan pesan, hingga pesan tersebut diterima audiens (komunikan), dan akhirnya pesan mendapatkan umpan balik (*feedback*) dari audiens. Tahapan proses komunikasi dapat dikategorikan ke dalam beberapa komponen dalam komunikasi, sebagaimana digambarkan pada diagram berikut ini:

Komunikasi Pemangku Kepentingan



Gambar 2. Komponen Proses Komunikasi
Sumber : A National Archives (2013)

Pengirim mengembangkan dan mengirimkan konten pesan. Dalam prosesnya, pengirim menentukan media mana yang digunakan (verbal atau non verbal) dan format pesannya (seperti email, surat, leaflet, rapat, berbicara, *press release*, presentasi, *podcast*). Pengirim kemudian mentransmisikan pesan dengan saluran komunikasi yang relevan (seperti presentasi pada pertemuan kepala departemen, memproduksi bahan cetak, mengumumkan di situs web atau internet). Kemudian pesan akan mencapai audiens. Audiens kemudian akan memutuskan apakah akan merespon pesan dan jika iya, bagaimana ia akan meresponnya. Respon audiens akan memiliki konten dan format tertentu melalui saluran komunikasi pilihan mereka. Saluran komunikasi yang dipilih audiens mungkin saja akan berbeda dengan saluran komunikasi yang digunakan pengirim pesan.

What Makes a Good Communicator?

Pesan yang kuat perlu disampaikan dengan meyakinkan. *The three stages of communication* (Tiga tahap komunikasi), yaitu; persiapan dengan baik dan pahami apa

yang ingin Anda komunikasikan. Berikutnya, ketika Anda berkomunikasi dengan percaya diri, langsung pada pokok persoalan dan fokus pada solusi. Pada akhirnya, biarkan orang atau kelompok yang berkomunikasi dengan Anda memiliki kesempatan untuk merespon dan mendengarkan yang mereka sampaikan pada Anda.

15

1. Menjadi Komunikator yang Baik (*How a good communicator puts their message across*)

Untuk dapat menjadi komunikator (penyampai pesan) yang baik, diperlukan beberapa langkah berikut ini:

a) Sebelum Berkomunikasi;

Pada tahap ini komunikator menyiapkan pesan dan argumen dengan baik, dan juga harus mempunyai pengetahuan yang cukup terhadap pesan yang ingin disampaikan.

b) Mengirim Pesan;

61 Dalam mengirimkan pesan, komunikator harus memiliki kepercayaan diri termasuk bahasa tubuh yang baik dan berkomunikasi dengan energi yang positif. Komunikator juga harus menggunakan fakta-fakta dan pendapat yang kuat, pesan ringkas dan fokus pada solusi bukan pada masalah.

c) Menanggapi Penerima Pesan;

Komunikator juga harus memahami sudut pandang penerima pesan (komunikan), aktif dalam mendengar tanggapan, dan memiliki kepercayaan diri dalam mempertahankan pesan yang disampaikan. Selain itu juga mampu bersikap fleksibel dalam mengembangkan sebuah solusi kolaboratif.

2. Mendengar (*Listening is vital part of communication*)

Kemampuan mendengar sama pentingnya dengan kemampuan berkomunikasi dalam menyampaikan pesan. Ini memungkinkan pemahaman penuh dari pihak lain dan apa respon mereka dalam sudut pandang kita. Menjadi pendengar yang baik merupakan hal yang sangat penting dalam menjalin sebuah hubungan. Untuk menjadi seorang pendengar yang baik untuk sepenuhnya memahami dan secara konstruktif merespon terhadap apa yang dikomunikasikan oleh pihak lain. Ingatlah bahwa orang yang memberikan suatu jawaban belum tentu menyampaikan apa yang mereka maksud dengan baik; atau keinginan untuk menyampaikan sesuatu atau hal lain tetapi tidak memiliki kemampuan untuk melakukan hal tersebut. hal tersebut dapat terjadi dalam skenario komunikasi apapun seperti tatap muka atau jarak jauh, secara instan atau dalam waktu yang lebih lama, dengan individu atau dengan kelompok.

3. Komunikator yang Baik adalah Pendengar yang Baik (*Core listening skills*)

Untuk menjadi seorang komunikator yang baik dan mampu menyampaikan pesan yang efektif, hal yang harus diperhatikan yaitu;

- a. Memberikan perhatian penuh pada pihak lain. Jika Anda berada dihadapan mereka, pandanglah mereka secara langsung dan usahakan jangan melakukan aktivitas apapun selain mendengar dan

memperhatikan. Usahakan untuk mengerti Bahasa tubuh lawan bicara Anda.

- b. Mendorong lawan bicara Anda untuk berbicara. Ajukan pertanyaan terbuka.
- c. Tunjukkan jika Anda sedang mendengarkan lawan bicara dengan cara mengangguk, mengulang apa yang mereka sampaikan dengan Bahasa Anda sendiri.
- d. Bersimpati terhadap apa yang dirasakan oleh lawan bicara.
- e. Melakukan klarifikasi ketika Anda tidak memahami apa yang disampaikan.
- f. Tidak menghakimi respon lawan bicara dan mencoba untuk memahami sesuatu dari sudut pandang mereka tanpa harus berprasangka.
- g. Tidak menginterupsi dengan membiarkan pihak lain terlebih dahulu menyelesaikan respon mereka. Berikan mereka waktu untuk berekspresi dari sudut pandang mereka.
- h. Lebih berhati-hati dalam memberikan opini atau pendapat Anda. Jika sekiranya itu kurang pantas maka jangan disampaikan.
- i. Tepat waktu dalam memberikan reaksi terhadap tanggapan pihak lain terutama dalam komunikasi non verbal.

Menciptakan Pesan yang Efektif (*How To Create An Efective Message*)

55

Selain faktor kecakapan komunikator, yang perlu diperhatikan agar komunikasi berjalan efektif adalah bagaimana menciptakan pesan yang efektif. Dengan pesan

yang efektif, maka tujuan dari proses komunikasi akan tercapai, yaitu penerimaan dan pemahaman audiens terhadap isi pesan yang disampaikan. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar dapat menciptakan pesan yang efektif, yaitu:

1. Pahami Audiens Anda (*Know Your Audience*)

Dalam membuat pesan, ketahuilah terlebih dahulu tentang audiens Anda atau siapa saja *stakeholder* yang terkait dan memastikan apakah mereka merupakan sasaran audiens yang dituju sesuai dengan tujuan kita dalam penyampaian pesan tersebut. Untuk itu maka hal yang harus kita lakukan, yaitu (1) wajib untuk mencari tahu apa tujuan kita sebenarnya, (2) selanjutnya, identifikasi *stakeholder* yang mempengaruhi tujuan kita dengan metode pemetaan *stakeholder* (*stakeholder mapping*) dan (3) melakukan identifikasi seberapa pentingnya dukungan mereka dalam kepentingan kita.

Setelah Anda tahu dengan siapa Anda berkomunikasi dan tingkat dukungan apa yang Anda cari dari mereka, Anda perlu mempertimbangkan perspektif mereka. Menilai sikap mereka sesuai dengan tujuan awal. Beberapa tipe audiens yang bisa dinilai dari sikap mereka terhadap tujuan yang hendak dicapai antara lain:

- a. ***Advocate* (Penyokong)**; Secara aktif mempromosikan tujuan yang hendak dicapai kepada pihak luar (eksternal).
- b. ***Supporter* (Pendukung)**; Bekerja untuk meraih tujuan yang hendak dicapai.

- c. **Neutral (Netral)**; Tidak memiliki pendapat atau opini dan tidak secara proaktif bekerja atau mewujudkan tujuan yang hendak dicapai
- d. **Critic (Pengkritik)**; Memperhatikan tujuan yang hendak dicapai dan menjadi pengkritik ketika ada yang tidak sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai
- e. **Blocker (Pemblokir)**; Berusaha untuk mencegah tujuan yang hendak dicapai

Sebagai komunikator kita perlu untuk membuat penilaian dari beberapa lingkup seperti pengaruh, minat, kekhawatiran, dan jadwal dari *stakeholder*, misalnya kontrol keuangan, manajemen personalia, dan melakukan pemasaran kepada kelompok tertentu. Dari informasi kontekstual terkait *stakeholder* ini, Anda kemudian dapat memutuskan tindakan apa yang akan Anda ambil sebagai akibat dari komunikasi yang sudah dilakukan dan pesan yang Anda sampaikan.

2. Level Percakapan (*Stage in the Discussion With the Stakeholder*)

Sebagai komunikator kita juga perlu menentukan berada di level mana diskusi yang kita lakukan dan bagaimana level pengetahuan yang *stakeholder* miliki. Jika Anda memulai sebuah diskusi atau percakapan dengan *stakeholder* mungkin saja mereka masih mempunyai pengetahuan yang sedikit dan membutuhkan pengantar yang jelas untuk konteks dan tujuan. Pada poin ini informasi yang diberikan sebaiknya yang lebih umum namun menarik. Ketika diskusi sudah mulai berkembang, Anda perlu memberikan detail yang

lebih spesifik tentang tujuan yang hendak dicapai dan konteks sebaik apa yang kita butuhkan dari *stakeholder*.

3. Membangun Batasan dalam Membuat Pesan (*Building Blocks for Creating Your Message*).

Untuk berkomunikasi secara efektif, Anda perlu mengirimkan pesan yang jelas. Pesan yang dibutuhkan oleh *stakeholder* berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan *stakeholder* tersebut. Untuk membuat pesan yang menarik, dapat disertakan beberapa atau semua unsur berikut ini:

a. *The Burning Platform*

Pendekatan ini melihat apa yang akan terjadi jika tujuan tidak tercapai. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk membuat perspektif yang mendorong pemahaman kuat tentang mengapa perubahan itu penting dan harus didukung. Jenis argumen ini akan menyajikan 'kemampuan biaya' dari suatu tindakan.

b. *The benefits for you are...*

Khususnya untuk *stakeholder* utama, Anda harus mempertimbangkan benefit dan hak *stakeholder* yang harus dikembalikan untuk menjadi milik mereka. Jika para *stakeholder* tidak aktif terlibat maka tidak terdapat benefit bagi para *stakeholder*.

c. *The aligns with corporate goals because...*

Jika Anda tidak dapat menunjukkan bagaimana tujuan yang akan dicapai dapat didukung oleh organisasi maka Anda tidak mungkin dapat meraih kesuksesan. Selalu uraikan strategi komunikasi Anda sejalan dengan tujuan organisasi Anda sendiri.

d. *This is what success looks like'*

Tunjukkan pada *stakeholder* contoh-contoh nyata, dari internal dan eksternal organisasi, sehingga mereka memiliki bukti nyata dari dampak dan benefit dari tindakan yang Anda rekomendasikan.

e. *Comparator examples*

Menunjukkan apa yang sedang dikerjakan oleh organisasi lain sebagai pembanding dapat bermanfaat. Hal tersebut dapat menunjukkan bahwa tujuan yang diusulkan dapat diimplementasikan secara efektif atau dapat mendorong organisasi ke dalam tindakan untuk bersaing dengan kompetisi yang ada. Melihat organisasi pembanding juga dapat menunjukkan bagaimana organisasi Anda bisa menjadi inovator dengan menjadi pihak pertama yang melakukan tindakan.

f. *Independent verification*

Bukti atau verifikasi keberhasilan dari organisasi eksternal yang berwenang memberikan keyakinan bahwa tujuan yang diusulkan adalah benar.

g. *Financial arguments*

Akan sulit untuk membuat kasus keuangan sebagai arsip proyek. Apalagi jika menggunakan masalah-masalah keuangan untuk terlihat hebat. Sebaiknya Anda menggunakan konsultan keuangan untuk membantu komunikasi kita dengan *stakeholder*.

4. *Style Check*

Komunikasi yang efektif membutuhkan pesan yang singkat, sudut pandang audiens yang jelas, dan pesan yang relevan untuk audiens serta untuk tujuan yang ingin dicapai. Merupakan suatu gagasan yang baik untuk mengecek terlebih dahulu apakah pesan yang akan Anda sampaikan sudah mengandung ketiga hal di atas.

5. **Mempersiapkan Inti Pesan (*Key Message*)**

Selalu menyiapkan pesan kunci jika sewaktu-waktu dibutuhkan. Hal tersebut khususnya dibutuhkan jika ingin berkomunikasi dengan skala waktu yang sangat singkat atau dalam situasi yang tidak terduga contohnya rapat mendadak dengan CEO atau ketika harus mengajukan pendanaan dengan tenggat waktu yang singkat.

15

6. **Bukti dan Alat Pendukung Pesan (*Useful Evidence and Tools to Support Your Message*)**

Ketika Anda menyusun sebuah kasus maka penting untuk memiliki bukti yang kuat untuk mendukung sudut pandang Anda.

Mempersiapkan Komunikasi Pemangku Kepentingan

Persiapan yang baik merupakan kunci dalam keberhasilan berkomunikasi. Apa yang dipersiapkan tergantung dari skala komunikasi yang akan dilakukan, dibawah ini adalah beberapa hal yang dapat dipertimbangkan sebelum memulai komunikasi:

1. Menentukan apa yang diinginkan dari para *stakeholder*
2. Mengembangkan pesan yang dibutuhkan untuk dikirim

3. Mengembangkan rencana komunikasi
4. Membuat daftar kontak dan distribusi pesan yang terkini (*database*)
5. Mempunyai rencana kerja yang jelas termasuk kapan dan bagaimana kita akan berkomunikasi dengan *stakeholder*
6. Membuat jadwal untuk beberapa sumber daya yang dibutuhkan dengan baik, seperti ruangan, mesin cetak/printer, dan lain-lain
7. Jika ada tim yang terlibat dalam menyampaikan komunikasi, pastikan mereka memiliki akses ke semua pembaruan informasi, misalnya dengan cara membagikan *timeline* kerja
8. Memetakan proses bagaimana aliran komunikasi standar akan dikelola
9. Mengatur bagaimana informasi yang timbul dari komunikasi akan dikumpulkan, diorganisir, dan diakses
10. Menetapkan garis pelaporan yang jelas
11. Menetapkan standar komunikasi, misalnya waktu merespon, format tata letak, persetujuan untuk keluar dari komunikasi
12. Mempertimbangkan apakah dibutuhkan mekanisme untuk berkomunikasi dalam keadaan darurat.

Metode Komunikasi Pemangku Kepentingan

Terdapat beberapa cara untuk berkomunikasi, meskipun kecenderungan cara masuk dalam tiga kategori yaitu komunikasi oral, komunikasi tertulis, dan pesan tersirat. Selanjutnya, masing-masing dari ketiga jenis komunikasi tersebut dapat dilakukan secara formal dan informal.

1. Komunikasi Oral (*Oral Communication*)

Dalam komunikasi oral adalah penting untuk memastikan bahwa audiens mengerti dengan jelas apa yang disampaikan sehingga itu membutuhkan kemampuan berbicara dan mendengar dari seorang komunikator. Komunikasi oral adalah metode yang paling efektif yang memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah dan percakapan atau dialog.

2. Komunikasi Tertulis (*Written Communication*)

Menulis digunakan ketika kita perlu memberikan informasi terperinci seperti angka dan fakta, bahkan selama metode tatap muka. Sebagai contoh kita bisa menuliskan angka saat melakukan presentasi, ketika melakukan bentuk komunikasi formal atau ketika *stakeholder* membutuhkan waktu untuk mempertimbangkan informasi tersebut sebagai laporan rapat manajemen. Komunikasi tertulis juga umumnya digunakan untuk mengirim dokumen materi penting lainnya untuk para *stakeholder*, yang kemudian dapat disimpan untuk digunakan nantinya. Dokumen penting lainnya seperti kontrak, memo, dan risalah pertemuan juga disediakan dalam bentuk tertulis untuk tujuan ini.

3. Pesan Tersirat (*Implied Message*)

Pesan tersirat merupakan pesan yang dikirimkan tidak berbentuk lisan atau tertulis tetapi memiliki dampak atau efek yang sama yaitu memiliki kekuatan persuasif. Saat berkomunikasi, pikirkan pesan tersirat apa yang akan dikirim. Area yang perlu dipertimbangkan

adalah sikap (*attitude*), bahasa tubuh (*body language*), membangun citra dan materi presentasi (*branding and presentation*).

a. Sikap (*Attitude*)

Sikap memiliki dampak besar pada bagaimana pesan dapat ditafsirkan. Sikap yang kurang percaya diri dan membosankan akan berdampak dari pesan yang kita sampaikan dan bahkan bisa bertentangan dengan kepentingan yang dirasa layak. Sikap yang positif, antusias dan enerjik akan memperkuat pesan yang kita sampaikan. Kita harus bersikap proaktif, fokus pada solusi dan mempertimbangkan pandangan orang lain, serta tetap berpegang teguh pada pesan yang akan disampaikan dengan mudah.

b. Bahasa Tubuh (*Body Language*)

Pastikan Bahasa tubuh kita bisa memperkuat pesan ketika kita terlibat dalam komunikasi tatap muka. Aspek-aspek penting itu antara lain;

- 1) Melakukan kontak mata
- 2) Berbicara dan melakukan kontak visual dengan semua *stakeholder* yang hadir
- 3) Tersenyum pada saat yang tepat
- 4) Memiliki kepercayaan diri, terbuka, tetapi tidak memiliki postur yang agresif
- 5) Terlibat dalam percakapan dan tertarik ketika orang lain berbicara

c. Membangun Citra dan Materi Presentasi (*Branding and Presentation*)

Tampilan dan nuansa bagaimana pesan disampaikan akan sama berpengaruh dengan pesan

itu sendiri. Identitas formal dapat dibentuk dengan membangun citra atau gambaran publik yang diciptakan melalui warna, logo, font dan tampilan keseluruhan. Membangun citra adalah proses yang kompleks dan perlu dipikirkan dengan baik, jika memungkinkan harus melibatkan perusahaan dalam bidang pemasaran. Pencitraan merek yang baik mencerminkan nilai-nilai organisasi dan memiliki kegunaan dan dampak jangka panjang. Dalam konteks ini, presentasi berarti bagaimana pesan terlihat dan terasa. Hal ini mungkin memerlukan penggunaan yang konsisten terkait nilai merek atau tata letak. Apapun komponen nilai merek yang digunakan, pastikan bahwa presentasi yang ditampilkan memang berkualitas tinggi dan menunjukkan bahwa kita dan organisasi kita professional dan bekerja dengan standar yang tinggi.

BAB 4

51

Memahami Komunikasi Dengan Pemangku Kepentingan

Mengidentifikasi dan Berkomunikasi dengan Pemangku Kepentingan

Memilih metode komunikasi tergantung pada aturan individu atau kelompok dalam pekerjaan kita. Aturan ini memiliki dua elemen, yaitu tingkat pengaruh yang dimiliki *stakeholder* terhadap keberhasilan proyek, dan tingkat relevansi yang dimiliki proyek dengan kepentingan *stakeholder* itu sendiri. Tingkat pengaruh dan relevansi tersebut dapat dikelompokkan dengan pemetaan seperti pada tabel dibawah ini. Proses ini disebut dengan '*stakeholder mapping*' atau pemetaan *stakeholder* dan dapat digunakan untuk tujuan apapun dimana kita ingin mengidentifikasi dan menilai hal yang relevan dari organisasi atau individu.

Komunikasi Pemangku Kepentingan

Relevance of the outcome to stakeholder	Low	<ul style="list-style-type: none"> • Academic researchers • Depositors • Private and commercial researchers 	<ul style="list-style-type: none"> • Archive service staff • Educational users • Interest groups • Current or potential partner organisations 	<ul style="list-style-type: none"> • Senior managers • Freedom of Information officer • Trustees
	Medium	<ul style="list-style-type: none"> • Archive sector bodies • Neighbouring archive services 	<ul style="list-style-type: none"> • Internal legal services • Marketing department • Archive sector bodies • Neighbouring archive services 	<ul style="list-style-type: none"> • Local community groups • Archive cabinet portfolio holder
	High	<ul style="list-style-type: none"> • The general public 		<ul style="list-style-type: none"> • Finance director • Other portfolio holders
		Low	Medium	High
		Ability of stakeholder to affect outcome		

Tabel 1. Contoh Pemetaan *Stakeholder* (*Stakeholder Mapping*)
Stakeholder Map For an Archiving Catalogue Project

Dengan melihat tabel di atas kita bisa mempertimbangkan *stakeholder* yang berpengaruh dalam proyek kita. Pemetaan seperti diatas hanya contoh dalam sebuah proyek untuk memudahkan divisi atau departemen maupun individu untuk mengambil keputusan terkait *stakeholder* yang berkepentingan. Untuk keperluan komunikasi, nilai dari pemetaan *stakeholder* menunjukkan sifat dari komunikasi untuk setiap kelompok *stakeholder* yang diidentifikasi. Melihat tata letak umum peta *stakeholder* terdapat lapisan atau 'strata' dari kebutuhan komunikasi.

Pemetaan *stakeholder* dipetakan menjadi tiga indikator tingkatan yaitu *high*, *medium* dan *low*.

a. High

Jenis *stakeholder* ini memiliki tingkat ketertarikan atau pengaruh yang kuat. Mereka dapat merusak atau menghentikan proyek dan atau bisa sangat terpengaruh dengan hal tersebut. Mungkin penting bahwa para

Komunikasi Pemangku Kepentingan

stakeholder terlihat terlibat dan mempromosikan proposal proyek karena *stakeholder* ini perlu mendukung proposal dengan sepenuh hati. Jadi mereka sangat perlu untuk mengerti mengapa proyek itu menjadi penting dan apa yang ingin dicapai serta apa peran mereka dalam proses tersebut. *Stakeholder* yang masuk dalam kelompok ini perlu mendapatkan konsultasi secara teratur selama proyek berlangsung. Dialog diperlukan sehingga mereka dapat memahami proyek dan agar mereka merasa dapat membentuk proyek atau memahami ketika pendapat mereka tidak dapat dimasukkan ke dalam karya proyek. Untuk kelompok *stakeholder* ini pesan perlu disesuaikan dengan perspektif *stakeholder* secara individu. Komunikasi tatap muka akan sangat penting, karena dengan hal itu *stakeholder* dapat segera mendapat tanggapan atau umpan balik.

b. Medium

Para *stakeholder* ini memiliki tingkat kepentingan atau pengaruh yang terlihat tetapi tidak kritis terhadap suatu proyek atau situasi. Hal tersebut akan mempengaruhi mereka tetapi tidak dalam skala yang besar. Mereka memiliki tingkat minat yang sedang atau pengaruh yang sedang atas proyek. Walaupun dukungan mereka penting, tetapi tidak vital dan seringkali dukungan menjadi pasif daripada aktif. Jadi komunikasi dua arah yang teratur masih cukup penting tetapi levelnya dapat dikurangi dan dengan intensitas konsultasi yang tidak terlalu teratur daripada kelompok *stakeholder* dengan tingkat 'high'.

c. Low

Para *stakeholder* dalam tingkat ini tidak memiliki kontribusi secara langsung di dalam proyek dan mengalami tingkat dampak yang rendah yang ditimbulkan. Penarikan kontribusi atau dukungan mereka bukanlah resiko yang besar. Komunikasi juga tidak perlu dengan tatap muka tetapi lebih memungkinkan dengan komunikasi tertulis. Konsultasi juga tidak perlu dilakukan pada level ini, cukup memberikan informasi yang relevan saja.

Tingkat Komitmen Pemangku Kepentingan

Jenis komunikasi yang dibutuhkan dalam komunikasi pemangku kepentingan dapat berubah seiring dengan perubahan komitmen *stakeholder*. Terdapat beberapa tingkatan untuk komitmen *stakeholder*:

- a. **Contact**, ketika pertama kali mendengar tentang tujuan yang ingin dicapai
- b. **Awareness**, untuk mengetahui apa tujuan yang ingin dicapai
- c. **Understanding**, mengenali dampak dari tujuan yang ingin dicapai
- d. **Engagement**, melakukan interaksi positif dengan tujuan yang ingin dicapai
- e. **Acceptance**, menerima tujuan yang ingin dicapai ke dalam pandangan mereka tentang situasi saat ini
- f. **Commitment**, dukungan positif terhadap tujuan yang ingin dicapai

Komunikasi Pemangku Kepentingan

- g. **Internalization**, tujuan yang ingin dicapai menjadi elemen yang melekat dalam pengambilan keputusan *stakeholder*

Komunikasi pemangku kepentingan yang kita lakukan harus mampu menggerakkan *stakeholder* dengan komitmen-komitmen tersebut. Komunikasi yang minim dan terbatas dapat menurunkan komitmen *stakeholder*, bahkan merusaknya. Untuk itu dibutuhkan metode komunikasi yang baik, karena komunikasi pemangku kepentingan akan tergantung pada struktur di mana informasi akan dibagikan. Beberapa metode komunikasi yang memungkinkan untuk dilakukan diantaranya ada hierarki yang ketat dimana informasi hanya dapat mengalir naik dan turun melalui satu rute. Misalnya informasi kepada para Manajer hanya dapat dikirim melalui para Direktur. Kita harus memastikan bahwa mereka yang berada dalam rute tersebut untuk menyampaikan pesan mengerti terhadap pesan yang ingin disampaikan, lalu meneruskannya ke tahap berikutnya dalam rute komunikasi dan meneruskannya dengan pesan yang benar.

Kemudian, dalam berkomunikasi dengan para pemangku kepentingan kita menempatkan diri pada pusat jaringan komunikasi dimana kita dapat langsung berkomunikasi dengan masing-masing *stakeholder* dengan cara yang sudah ditargetkan. Untuk lebih efektifnya komunikasi pemangku kepentingan, kedua metode tersebut dapat dicampur dimana pesan sebagai umpan diteruskan diberbagai rantai komunikasi bagi mereka yang berada dalam rantai itu untuk kemudian meneruskan pesan.

Metode komunikasi juga bergantung pada konteks keseluruhan isi pesan yang dikirimkan. Sebagai contoh

ketika membutuhkan pengambilan keputusan yang cepat, berkomunikasi dengan telepon menjadi lebih efektif daripada pesan tertulis. Pilihan individu juga sangat penting: beberapa individu memilih memberikan informasi dengan komunikasi oral dan sebaliknya.

Pada intinya, ketika merencanakan proses komunikasi, maka kita harus mempertimbangkan apa yang akan dilakukan akan jauh lebih efisien dan efektif sebagai bentuk komunikasi yang diberikan. Beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam proses komunikasi pemangku kepentingan diantaranya:

1. Kemungkinan tingkat minat kemungkinan *stakeholder* dalam pesan tersebut
2. Kemampuan *stakeholder* untuk mempengaruhi tujuan yang mendasarinya
3. Ketersediaan waktu
4. Kompleksitas pesan dan hirarki komunikasi yang harus dilalui pesan
5. Preferensi komunikasi para *stakeholder* serta metode yang paling mudah diakses dari perspektif *stakeholder*
6. Kerahasiaan
7. Persyaratan resmi
8. Tingkat formalitas
9. Jumlah audiens
10. Kualitas hubungan yang kita miliki saat ini dengan audiens yang dituju dan jenis hubungan yang kita miliki dengan audiens

Selain itu, terdapat beberapa poin penting dalam komunikasi pemangku kepentingan, seperti ketika seseorang pernah mendengar pesan satu kali bukan berarti mereka sudah benar sepenuhnya dalam memahami pesan

tersebut, atau mengingatnya. Selalu pertimbangkan apakah kita perlu untuk memperkuat pesan yang kita sampaikan. Poin yang tak kalah penting adalah memberi orang lain sebanyak mungkin peringatan tentang masalah pada poin pertama. Hal ini memberikan mereka waktu untuk mempertimbangkan dan menanggapi implikasi suatu masalah. Terakhir adalah berusaha mendapatkan umpan balik dari pesan yang telah disampaikan. Atas dasar umpan balik ini, kita bisa memutuskan apakah akan mengubah pendekatan atau jenis pesan.

Setelah beberapa poin penting tersebut, perlu kita sadari bahwasanya penting untuk kita memeriksa apakah komunikasi kita berfungsi. Apakah kita sudah menghubungi orang yang tepat? Banyak cara yang bisa kita gunakan untuk evaluasi. Jika komunikasi bersifat informal maka cara evaluasinya pun bersifat informal. Contohnya seorang kolega yang menanyakan kembali terkait masalah yang sedang beredar ketika berpapasan. Komunikasi yang lebih formal akan membutuhkan evaluasi yang lebih terstruktur. Evaluasi dapat berupaya mengukur berbagai elemen, termasuk meningkatkan kesadaran, meningkatkan pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan.

Yang tak kalah penting adalah pengukuran yang perlu disesuaikan dengan situasi spesifik. Cara yang jelas untuk menunjukkan dampak meliputi:

- a. Peningkatan tingkat pertanyaan termasuk kunjungan ke situs web
- b. Tingkat respon yang lebih tinggi
- c. Peningkatan jumlah undangan untuk berpartisipasi dalam proyek
- d. Perubahan perilaku

- e. Peningkatan liputan media

BAB 5

Strategi dan Tahapan Pelibatan Pemangku Kepentingan

Strategi Pelibatan Pemangku Kepentingan

Corporate Social Responsibility (CSR) dan pelibatan *stakeholder* (*stakeholder engagement*) memiliki nilai mutu yang sama pentingnya bagi organisasi atau perusahaan. Pelibatan *stakeholder* merupakan bagian dari dasar-dasar CSR. Sudah menjadi norma bahwa perusahaan hanya melakukan pelibatan tersebut hanya untuk melengkapi nilai mutu perusahaan daripada berusaha memahami apa arti pelibatan secara khusus bagi mereka.

50 Para pemimpin dan pengaruh dari pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta memainkan peran penting dalam menciptakan dan mempertahankan nilai bisnis. Seiring dengan perkembangan pengaruh dari pihak-pihak tersebut, perusahaan harus mengambil pendekatan strategis dan terstruktur untuk hubungan *stakeholder*. Perusahaan dapat melakukan lima langkah pendekatan untuk menunjukkan bagaimana perusahaan dapat memulai dan mempertahankan hubungan yang konstruktif dari waktu ke waktu dan di seluruh organisasi mereka, dapat menciptakan nilai bersama dengan pelibatan sejak dini dan intensitas pelibatan yang cukup tinggi.

Lima langkah tersebut yaitu: (1) Strategi Pelibatan (*Engagement Strategy*), langkah ini adalah tahap dimana perusahaan harus menetapkan visi dan tingkat ambisi

pelibatan masa depan dan meninjau tindakan masa lalu yang sudah dilakukan oleh perusahaan, (2) Memetakan Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Mapping*) adalah langkah dimana perusahaan dapat menetapkan kriteria untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan *stakeholder* terkait dan memilih mekanisme pelibatan yang nantinya akan disepakati bersama, (3) Persiapan (*Preparation*)⁵⁶ selanjutnya pada langkah ini perusahaan harus fokus pada tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang serta menentukan logistik ataupun sumber daya yang akan digunakan dalam pelibatan *stakeholder* dan perusahaan dengan menentukan aturan-aturan yang akan diberlakukan, (4) Pelibatan (*Engagement*), yaitu langkah dimana perusahaan telah melakukan pelibatan itu sendiri, perusahaan juga telah memastikan kontribusi *stakeholder* dengan adil dan mampu mengurangi ketegangan sambil tetap fokus pada masalah yang sedang dihadapi, dan langkah yang terakhir yaitu, (5) Perencanaan Tindakan (*Action Plan*), merupakan langkah dimana perusahaan dapat mengidentifikasi peluang dari umpan balik dan menentukan tindakan serta meninjau kembali tujuan dan pelibatan di masa depan.



Gambar 4. Lima Langkah Pendekatan Pelibatan *Stakeholder*
Sumber: BSR (2012)

Sebelum mengembangkan strategi pelibatan, sebaiknya pahami terlebih dahulu apa arti dari pelibatan *stakeholder* bagi perusahaan kita. Meskipun sering digunakan sebagai buah bibir untuk hubungan masyarakat atau manajemen reputasi, pelibatan termasuk dalam hal yang berbeda. Dibutuhkan perubahan dalam pola pikir perusahaan dan perubahan dari memperlakukan masalah *stakeholder* sebagai masalah luar yang perlu dikelola untuk topik serius yang pantas untuk dibicarakan.

Implikasinya adalah bahwa perspektif para *stakeholder* harus menginformasikan strategi dan operasi perusahaan kita jika dijalankan dengan benar. Namun, tingkat pengetahuan tentang pelibatan *stakeholder* dapat bervariasi di antara individu-individu kunci dalam perusahaan, dan mungkin ada kebutuhan untuk

mengembangkan kapasitas internal sebelum meluncurkan kegiatan pelibatan pemangku kepentingan. Persiapan ini hanyalah permulaan dan tidak termasuk dalam langkah-langkah pendekatan seperti di atas. Sebagai permulaan, tindakan atau action yang dapat dilakukan yaitu perusahaan mampu menjangkau secara internal dan membangun pemahaman dasar tentang pelibatan *stakeholder* sebagai prasyarat untuk mengembangkan strategi yang efektif. Hal tersebut membantu dalam menghindari resiko ketika perusahaan tidak siap untuk mendengarkan wawasan atau panduan *stakeholder*, dan resiko *greenwashing* yang tidak diinginkan. Ini juga membantu mengidentifikasi juara internal dan pemilik dari kegiatan pelibatan di masa depan. Berkolaborasi dengan para *stakeholder* saat kita sedang membangun strategi secara keseluruhan.

Dengan melakukan penyelarasan internal dan pemahaman bersama tentang pelibatan *stakeholder*, perusahaan dapat melanjutkan untuk membangun strategi. Langkah-langkah berikut ini memungkinkan perusahaan untuk:

- a. Fokus di mana pelibatan *stakeholder* dapat memiliki dampak terbesar pada strategi dan operasi
- b. Mempersingkat proses untuk mendefinisikan dan memimpin kegiatan pelibatan *stakeholder* yang hemat biaya
- c. Belajar dari pengalaman masa lalu untuk menilai ambisi dan memperjelas tujuan
- d. Ukur nilai investasi dalam pelibatan
- e. Memahami dan mengelola harapan *stakeholder*

Tahapan Pelibatan Pemangku Kepentingan

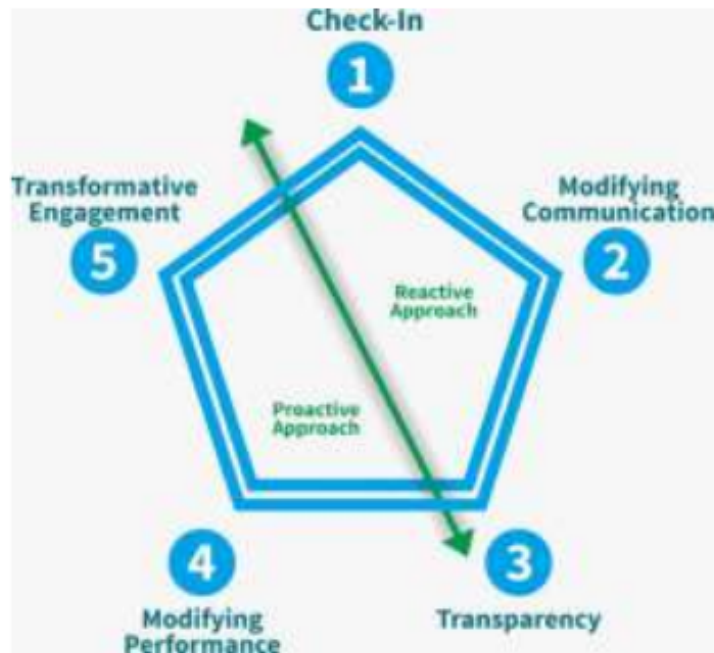
Langkah pertama dalam pelibatan pemangku kepentingan adalah dengan melihat sejarah dari perusahaan,

karena pelajaran yang dipetik dari upaya masa lalu akan membantu memfokuskan strategi saat ini. Tindakan yang dilakukan pada langkah ini yaitu dengan menjawab beberapa pertanyaan:

1. **What:** Apakah upaya kami sebelumnya berhasil? Apakah mereka memenuhi tujuan kita? Indikator kinerja apa yang mendukung penilaian ini? Kesalahan apa yang kami lakukan selama pelibatan kami di masa lalu? Apa yang kami lewatkan?
2. **How:** Apakah formatnya sesuai? Apakah mereka menangani masalah *stakeholder*? Dengan cara apa kita dapat mencapai tujuan yang sama dengan menggunakan sumber daya secara lebih efektif?
3. **Who:** Apa yang kita pelajari tentang harapan *stakeholder*? Apakah kita mengatasinya? Sudahkah kita memberikan umpan balik kepada *stakeholder* kita? Apakah umpan balik dalam bentuk yang sesuai? Para *stakeholder* internal mana yang perlu lebih dilibatkan dan bagaimana caranya.

Tidak ada hal yang lebih buruk daripada kita dan *stakeholder* (baik internal maupun eksternal) yang mengalami kesalahpahaman sejak awal. Sebagai langkah *kedua*, diagram ambisi ini dapat membantu menilai tingkat harapan untuk aktivitas pelibatan yang diberikan Perusahaan dapat menempatkan semua kegiatan di masa depan di sepanjang tingkat ambisi ini. Akhirnya, tingkat ambisi yang dipilih akan menginformasikan para *stakeholder* yang membutuhkan tingkat pelibatan prioritas selama proses pemetaan *stakeholder* di langkah kedua: Pemetaan (*Mapping*).

Komunikasi Pemangku Kepentingan



Gambar 5. Diagram Levels of Ambition
Sumber: BSR (2012)

Dengan menggunakan diagram di atas, kita dapat menentukan tingkat ambisi dalam pelibatan pemangku kepentingan. Beberapa tingkatan tersebut adalah *Check-In*, *Modifying Communications*, *Transparency*, *Modifying Performance*, dan *Transformative Engagement*. Tingkatan dalam langkah menentukan tingkat ambisi tersebut dijelaskan dalam tabel berikut :

Check-In	Pertahankan praktik komunikasi saat ini.	Pelibatan akan membantu perusahaan mendaftar dan memperbaiki tingkat pengungkapan pada topik di mana sudah ada praktik komunikasi.
-----------------	--	--

Komunikasi Pemangku Kepentingan

Modifying Communications	Sesuaikan komunikasi untuk memenuhi harapan <i>stakeholder</i> .	Misalnya, identifikasi area untuk topik baru yang membutuhkan pelaporan.
Transparency	Memberikan jaminan untuk memuaskan keprihatinan <i>stakeholder</i> .	Misalnya, mengidentifikasi cara untuk memastikan tingkat kepercayaan sekitar informasi yang dibagikan kepada para <i>stakeholder</i> .
Modifying Performance	Ubah beberapa proses dan praktik bisnis sebagai tanggapan terhadap umpan balik <i>stakeholder</i> .	Misalnya, dapatkan ide-ide baru untuk memenuhi kebutuhan spesifik.
Transformative Engagement	Ubah strategi dan model bisnis secara mendasar.	Misalnya, kumpulkan intelijen untuk mengoperasikan perubahan transformasional utama dalam model bisnis.

Tabel 2. Tingkat Ambisi Pelibatan *Stakeholder*
Sumber: BSR (2012)

Langkah *ketiga* pelibatan pemangku kepentingan adalah memahami motivasi di balik pelibatan. Menetapkan visi guna menjelaskan tujuan bisnis dan keberlanjutan spesifik yang coba dicapai. Beberapa pertanyaan dibawah ini dapat digunakan untuk memahami tujuan perusahaan:

- a. Apa prioritas kami dalam melibatkan *stakeholder* pada fase ini? Bereaksi terhadap tekanan eksternal?

Komunikasi Pemangku Kepentingan

Mengembangkan wawasan strategis? Melindungi reputasi kita? Mencari inovasi? Membangun hubungan?

- b. Apa ruang lingkungannya? Pertimbangkan isu dan geografi sebagai batasan.
- c. Di mana pelibatan yang pas dalam organisasi kita? Siapa yang dapat menjadi natural owner ? Dan siapa yang seharusnya menjadi pemilik/ *owner*? (CEO: *Finance: Business units*: dan lain sebagainya).

Langkah *keempat* adalah melihat siapakah yang berkuasa di dalam mengendalikan organisasi perusahaan. Strategi perusahaan atau organisasi harus menetapkan saringan untuk para *stakeholder* pilihan. Dalam proses pelibatan *stakeholder* yang luas, pemetaan *stakeholder* secara keseluruhan yang akan dibahas pada langkah kedua dalam pembahasan ini. Namun, beberapa kegiatan pelibatan dapat memandu fokus pemilihan kelompok *stakeholder* seperti pelibatan masyarakat, yang fokus utamanya pada aktor lokal daripada organisasi internasional. Tindakan yang dapat dilakukan pada langkah ini adalah saat perusahaan mendefinisikan tujuan, catat kelompok *stakeholder* seluas mungkin selama kegiatan pelibatan.

Langkah *kelima* yaitu bagaimana dan apa taktik yang digunakan dalam pelibatan pemangku kepentingan. Akhirnya, bagaimana perusahaan atau organisasi terlibat tergantung pada sejumlah faktor termasuk seberapa ambisius perusahaan atau organisasi tersebut, apakah pelibatan itu diprakarsai sendiri atau merupakan tanggapan terhadap peristiwa eksternal yang tengah terjadi, dan sumber daya apa yang tersedia. Pelibatan dapat berupa *event* tunggal atau berlangsung dalam mekanisme dialog yang berdiri seperti dewan penasehat pemangku kepentingan.

Komunikasi Pemangku Kepentingan

Kedua pendekatan tersebut memiliki nilai tetapi mereka menanggapi kebutuhan yang berbeda dan akan dibahas lebih lanjut dalam langkah kedua.

Perusahaan dapat mempertimbangkan dorongan untuk proses pelibatan ini jika ini adalah bagian dalam inisiatif dan perusahaan ingin mengubah model bisnis secara fundamental. Perusahaan juga dapat mempertimbangkan untuk mengembangkan strategi pelibatan yang berkelanjutan di seluruh perusahaan. Jika sebuah peristiwa eksternal memicu suatu tanggapan, maka solusinya adalah dengan mengadakan satu pertemuan yang dapat menjadi strategi pelibatan yang tepat. Selanjutnya, sumber daya dimiliki juga membentuk strategi pelibatan. Misalnya, strategi yang lebih ambisius membutuhkan biaya lebih banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- 15
A National Archives. *Effective Communications: Raising The Profile Of Your Archive Service. Guidance On Developing Communications To Promote Your Service.* 2003.
- 47
Bonnafous-Boucher, M & Pesqueux, Y. *Stakeholder Theory ; A European Perspective.* 2005th Edition.
- Bourne, Lynda. 14 *The Three Types Of Stakeholder Communication.* PM World Journal Vol. IV, Issue IX - September 2015.
- 24
Bourne, L and Walker, D. *Project Relationship Management And The Stakeholder Circle.* International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 1(1) 2008. p.125-130
- Bragantini, Damiano and Licciardi, 46 atteo. *Stakeholders Communication Approach ; A New Era.* PM World Journal Vol. VI, Issue VII - July 2017.
- 25
Clarkson, M.B.E. 2995. *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance.* Academy of Management Review.
- 28
Cyert, R. M., & March, J.G. *The Behavioral Theory Of The Firm.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1963
- 14
Donaldson, T. and Dunfee, T. *Ties That Bind: A Social Contract Approach To Business Ethics.* Cambridge, MA: Harvard University Business School Press, 1999.
- Donaldson T and Preston, Lee. E. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications.* The

Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995),
Academy of Management. p. 65-91.

Etzioni, A. 1964. *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ:
Prentice Hall.

Fassin, Yve ⁵⁸ *The Stakeholder Model Refined*. Ghent
University, Department of Management, Innovation and
Entrepreneurship. 2008.

²⁹
Freeman, R.E. *The Politics Of Stakeholder Theory: Some Future
Directions*. Business Ethics Quarterly. 1994.

²⁰
Freeman, R.E. *A Stakeholder Theory of Modern Corporations*.
Ethical Theory and Business, 7th edn. 2004.

Friedman, Andrew L and Miles, Samantha. *Stakeholders ;
Theory and Practice*. Oxford University Press. 2006.

²⁶
Hill, C.W.L. and Jones, T.M. *Stakeholder-Agency Theory*.
Journal of Management Studies, 29, 131-154. 1992.

³⁴
Jeffery, Neil. *Stakeholder Engagement : A Road Map to
Meaningful Engagement*. Doughty Center, Cranfield School of
Management. 2009

KPMG Services Pte Ltd, CPA Australia Ltd, Singapore CFO
Institute. *Stakeholder Communication the Study*. 2012.

³⁰
Morris, Jonathan. *Back to Basics: How to Make Stakeholder
Engagement Meaningful for Your Company*. BSR. 2012.

⁸
Mitchell, K. Ronald, Agle R. Bradley, Donna J. Wood. *Toward a
Theory of Stakeholder Identification Salience: Defining the*

Principle of Who and What Really Counts. Academy of Management. 1997.

35

Pfeffer, J. *Power in Organizations*. Marshfield, MA : Pitman. 1981.

Phillips. R. *Stakeholder Legitimacy*. Business Ethics Quarterly Journal. Vol. 13 (1). 2003. p. 25-41.

12

Salancik, G.R. & Pfeffer, J. *The Base And Use Of Power In Organizational Decision-Making: The Case Of Universities*. Administrative Science Quarterly. 1974.

Starik, M. *Is The Environment An Organizational Stakeholder? Naturally!* Paper presented at the 4th annual conference of the International Association for Business and Society, San Diego, CA. 1993.

Suchman, M.C. *Managing Legitimacy: Strategic And Institutional Approaches*. Academy of Management Review. 1995.

27

Van De Ven, A.H., & Rogers, E. M. *Innovations and Organizations ; Critical Perspective*. Communication Research. 1988.

23

Weber, Max. *The Theory of Social and Economic Organization*, translated by A.M. Henderson & Talcott Parsons, New York: The Free Press. 1974.

Buku Komunikasi Pemangku Kepentingan Jafung.pdf

ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	ejournal.unida.gontor.ac.id Internet	212 words — 2%
2	core.ac.uk Internet	164 words — 2%
3	docplayer.info Internet	125 words — 1%
4	kc.umn.ac.id Internet	109 words — 1%
5	www.biem.co Internet	103 words — 1%
6	es.scribd.com Internet	97 words — 1%
7	jmi.ipusk.lipi.go.id Internet	97 words — 1%
8	media.neliti.com Internet	87 words — 1%
9	jurnal.stiks-tarakanita.ac.id Internet	80 words — 1%
10	www.scribd.com Internet	76 words — 1%
11	eprints.umpo.ac.id Internet	63 words — 1%
12	www.ronaldmitchell.org Internet	59 words — 1%
13	Arlita Aristianingsih Jufra, Lestari Daswan, Mirwan Hamid. "Determinan Profit Distribution Management	56 words — 1%

Bank Umum Syariah Di Indonesia Periode 2012 – 2017",
Robust: Research of Business and Economics Studies, 2022

Crossref

14	mafiadoc.com Internet	52 words — < 1%
15	www.nationalarchives.gov.uk Internet	33 words — < 1%
16	id.scribd.com Internet	31 words — < 1%
17	digilib.unila.ac.id Internet	30 words — < 1%
18	milanurmala10.wordpress.com Internet	30 words — < 1%
19	jurnal.ugm.ac.id Internet	28 words — < 1%
20	iprjb.org Internet	27 words — < 1%
21	123dok.com Internet	23 words — < 1%
22	sip.iainpurwokerto.ac.id Internet	23 words — < 1%
23	sundaislam.wordpress.com Internet	21 words — < 1%
24	www.emerald.com Internet	21 words — < 1%
25	archivia.unict.it Internet	19 words — < 1%
26	kvalitet.fon.bg.ac.rs Internet	17 words — < 1%
27	mro.massey.ac.nz Internet	15 words — < 1%
28	siaiap32.univali.br Internet	15 words — < 1%

29	tel.archives-ouvertes.fr Internet	15 words — < 1%
30	www.businessintegrity.ro Internet	15 words — < 1%
31	cisciss.blogspot.com Internet	14 words — < 1%
32	konsultasiskripsi.com Internet	14 words — < 1%
33	"The Corporation and Its Stakeholders", University of Toronto Press Inc. (UTPress), 1998 Crossref	13 words — < 1%
34	www.ocula.it Internet	13 words — < 1%
35	digitalcommons.bucknell.edu Internet	12 words — < 1%
36	www.bacaanmadani.com Internet	11 words — < 1%
37	Siti Nurhayati. "KINERJA ASUPAN PADA LAPORAN TAHUNAN :STUDI KASUS LAPORAN TAHUN 2016 PADA PERPUSTAKAAN BALAI BESAR RISET SOSIAL EKONOMI KELAUTAN DAN PERIKANAN", Jurnal Pari, 2019 Crossref	10 words — < 1%
38	id.123dok.com Internet	10 words — < 1%
39	www.balkopites.com Internet	10 words — < 1%
40	www.hukumonline.com Internet	10 words — < 1%
41	eprints.umm.ac.id Internet	9 words — < 1%
42	jhonmiduk8.blogspot.com Internet	9 words — < 1%
43	journal.binadarma.ac.id Internet	9 words — < 1%

44	jurnal.umj.ac.id Internet	9 words — < 1%
45	jurnal.untirta.ac.id Internet	9 words — < 1%
46	pmworldlibrary.net Internet	9 words — < 1%
47	www.cairn.info Internet	9 words — < 1%
48	www.coursehero.com Internet	9 words — < 1%
49	ejournal.bsi.ac.id Internet	8 words — < 1%
50	fajar-337.blogspot.com Internet	8 words — < 1%
51	ipehijau.files.wordpress.com Internet	8 words — < 1%
52	jurnal.umsb.ac.id Internet	8 words — < 1%
53	nanopdf.com Internet	8 words — < 1%
54	vdocuments.site Internet	8 words — < 1%
55	www.schrammek.co.id Internet	8 words — < 1%
56	www.slideshare.net Internet	8 words — < 1%
57	qdoc.tips Internet	7 words — < 1%
58	Bálint Molnár. "A vállalatok és érintettjeik jellemző együttműködési formáinak kommunikációtudományi vizsgálata", Corvinus University of Budapest, 2017 Crossref Posted Content	6 words — < 1%

59 Kusumanto T., Yuliani L., Macoun P., Indriatmoko Y., Adnan H.. "Belajar beradaptasi: bersama-sama mengelola hutan di Indonesia", Center for International Forestry Research (CIFOR) and World Agroforestry Centre (ICRAF), 2006 6 words — < 1%
Crossref

60 aditmilan.wordpress.com 6 words — < 1%
Internet

61 listonforindonesia.blogspot.com 6 words — < 1%
Internet

EXCLUDE QUOTES OFF

EXCLUDE MATCHES OFF

EXCLUDE BIBLIOGRAPHY OFF