



PUBLIC AFFAIRS CORNER

“Stakeholder Mapping” untuk Apa?

Istilah “stakeholder” maupun narasi tentangnya dengan sangat pesat memasuki khazanah ilmu dan praktik manajemen sesudah Edward Freeman membahas konsep ini di dalam buku *Strategic Management* yang diterbitkan pada 1984. Terjemahannya menjadi Pemangku Kepentingan dalam Bahasa Indonesia pun diterima sebagai prinsip yang patut diterapkan dalam menjalankan bisnis dan organisasi pada umumnya. Sekitar awal 2000-an pejabat pemerintah maupun eksekutif perusahaan di Indonesia mulai menggunakan istilah ini.

Tantangan yang dihadapi dalam praktiknya adalah bagaimana mengoperasionalkan prinsip *stakeholder theory* ke dalam praktik perusahaan. Sebab, tidak banyak manfaat praktisnya apabila suatu prinsip atau teori tidak dapat dijabarkan secara operasional. Maka, bermunculan berbagai pemikiran dan penelitian tentang cara menerjemahkan kaidah-kaidah *stakeholder theory* ke dalam langkah-langkah nyata dalam praktik.

Asumsi dasar *stakeholder theory* adalah bahwa pemangku kepentingan secara hakiki beragam, dan untuk melakukan *engagement* perlu dilakukan pemilahan.

Salah satu metode pemilahan yang banyak penganutnya adalah berdasarkan *salience*. Sepengetahuan saya, tidak ada padanan kata dalam Bahasa Indonesia untuk istilah ini yang merujuk kepada relevansi *stakeholder* bagi perusahaan. Untuk menentukannya diperlukan kriteria-kriteria tertentu.

Atribut Tertentu

Penentuan *salience* atau relevansi pemangku kepentingan yang banyak dikutip dan diterapkan sampai sekarang adalah seperti di dalam grafik ini yang ada di halaman 59.

Di dalam grafik yang diciptakan oleh Ronald K. Mitchell dkk., terdapat atribut tertentu yang harus dimiliki oleh suatu kelompok atau golongan untuk disebut sebagai *stakeholder*. Berdasarkan klasifikasi ini, ada tujuh kategori yang tidak akan dibahas satu per satu di sini karena terlalu panjang. Singkatnya, atribut yang harus dimiliki supaya dapat digolongkan sebagai *stakeholder* mencakup: Kekuatan/Daya (*Power*), Keabsahan (*Legitimacy*), dan Urgensi, yaitu sejauh mana ada kepentingan mendesak dari titik pandang perusahaan/ organisasi yang bersangkutan.

Ada *stakeholder* yang hanya memiliki satu atau dua atribut, tetapi ada yang memiliki ketiganya (kategori 7), dan oleh karena itu merupakan pihak-pihak yang harus memperoleh perhatian terbesar. Sebaliknya, kategori 8 (warna merah) adalah bukan *stakeholder*. Sebab, tidak memiliki satu pun di antara ketiga atribut tadi. Jadi, pada dasarnya tidak perlu memperoleh perhatian perusahaan.

Penentuan atribut merupakan langkah awal dalam identifikasi pemangku kepentingan dan sesudahnya, dibuat

pemetaan (*mapping*) sebagai landasan *stakeholder engagement*. Tujuan *stakeholder management*, konsep besar yang memayungi seluruh langkah yang disebutkan di sini adalah menetapkan prioritas dalam *engagement* oleh perusahaan yang merupakan salah satu fungsi utama manajemen. Perusahaan sebesar apa pun tidak memiliki sumber daya yang tanpa batas.

Tujuan Praktis

Pertanyaan yang selanjutnya timbul adalah bagaimana perusahaan menggunakan *stakeholder mapping* untuk kegiatan operasional? Yang sudah banyak diketahui adalah kegiatan *corporate social responsibility* (CSR). ISO 26000 tentang Tanggung Jawab Sosial maupun standar yang saat ini diterima secara internasional dalam Laporan Berkelanjutan, GRI Standards, keduanya bertumpu kepada konsep *stakeholder*.

Contoh lain, *stakeholder mapping* sebelum melakukan *stakeholder engagement* adalah dalam rangka komunikasi korporat secara umum dengan tujuan membangun dan memelihara reputasi perusahaan secara berkesinambungan dan terstruktur. Kasus yang banyak dikutip literatur internasional tentang peran *stakeholder management* dalam pemeliharaan reputasi terkait dengan raksasa migas Shell.

Shell sedang melakukan perubahan internal untuk menerapkan kaidah-kaidah *stakeholder management* ketika dua kejadian yang berdekatan mengakibatkan guncangan hebat yang mempercepat perubahan paradigma ini. Yang pertama adalah insiden Brent Spar, fasilitas penyimpanan minyak terapung di Laut Utara yang sudah uzur dan tidak dapat dipergunakan lagi. Shell memutuskan

untuk menenggelamkannya di laut dalam di Samudera Atlantik sebagai alternatif terbaik.

Rencana Shell dilandasi kajian teknis internal yang mendalam serta mendapat persetujuan instansi-instansi terkait di Inggris. Tetapi, tanpa konsultasi dengan para *stakeholder* lain. Ketika berita tentang rencana Shell ini mengemuka, muncul perlawanan hebat dari aktivis-aktivis lingkungan yang dipelopori oleh Greenpeace. Aksi para aktivis lingkungan berkembang menjadi heboh secara internasional dan membentuk opini publik yang mengecam Shell sebagai perusahaan yang tidak bertanggung jawab. Ujungnya, rencana membuang perangkat bekas ini ke dasar laut dibatalkan.

Kejadian kedua di di tahun yang sama adalah eksekusi hukuman gantung terhadap delapan aktivis lingkungan Nigeria yang menentang pencemaran di kawasan Ogoni, tempat Shell beroperasi. Di antara kedelapan aktivis ada Ken Saro-Wiwa, sastrawan yang memiliki

reputasi internasional. Shell dituduh telah berkomplot atau setidaknya lepas tangan atas hukuman mati yang dijatuhkan pemerintah Nigeria di bawah Jenderal Sani Abacha yang berkuasa melalui kudeta pada 1993.

Kedua kejadian di tahun 1995 ini berdampak pada percepatan penerapan *stakeholder management* di Shell. Perusahaan migas ini sekarang sering menjadi rujukan untuk praktik terbaik (*best practice*) manajemen pemangku kepentingan, termasuk dalam perolehan *social license to operate*.

Stakeholder mapping sebagai bagian dari pengelolaan bisnis banyak dimanfaatkan di industri konstruksi besar dan proyek-proyek pengembangan masyarakat oleh lembaga-lembaga internasional seperti World Bank dan IMF serta lembaga-lembaga sejenis lainnya. Sebuah proyek raksasa di Eropa adalah pengembangan wilayah aliran sungai Donau oleh Uni Eropa yang mencakup kawasan seluas 1.084.000 km² atau setara dengan

separuh luas daratan Indonesia dan melintasi 13 negara.

Sebelum proyek berjalan, identifikasi dilakukan untuk kemudian dibuat pemetaan dan strategi untuk melakukan *engagement* supaya proyek ini memperoleh dukungan masyarakat. *Stakeholder* yang diidentifikasi meliputi pemerintah, LSM, bisnis dan industri, kelompok profesional, sektor pariwisata dan para wisatawan, dunia pendidikan, kelompok pemuda, pers, dan masyarakat umum.

Contoh-contoh dalam artikel singkat tadi menunjukkan bahwa *stakeholder mapping* bukan semata-mata merupakan aspirasi, tetapi banyak aplikasinya di dunia nyata yang menjadi bagian dari fungsi manajemen. Terutama dalam rangka menciptakan pemahaman timbal balik dengan para *stakeholder*. Kemajuan teknologi mendorong terciptanya berbagai perangkat lunak untuk memudahkan pelaksanaan *stakeholder mapping* dan *engagement*.

