



STAKEHOLDERS DAN ANALISIS STAKEHOLDERS

NOVITA TRESIANA

URGENSI DAN KONSEPSI SA

Pergeseran Paradigma dan Tuntutan Pelibatan Stakeholders

Pergeseran konsep **Old Public Administration** → **New Public Management** → **New Public Service**

Paradigma berubah dari **Government** → **Governance**

Pemerintah tidak lagi menjadi satu-satunya aktor utama penentu kebijakan.

Kebijakan ditentukan dengan konsensus dari berbagai aktor mulai dari lokal, nasional maupun internasional

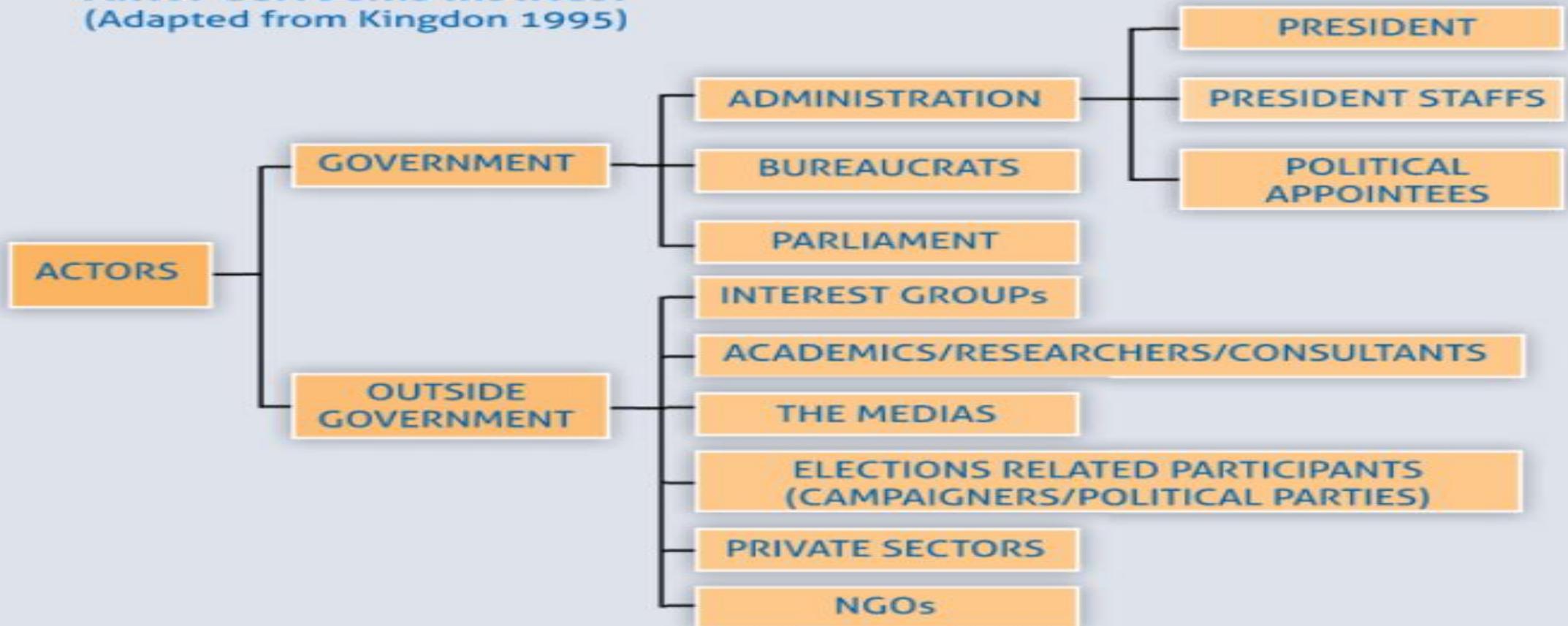
STAKEHOLDERS

Freeman (1984) dalam Reed (2009)

- ❑ Sebagai pihak yang terpengaruh oleh kebijakan dan pihak yang dapat mempengaruhi kebijakan;
- ❑ Dalam kebijakan dikenal : **aktor-aktor dalam Institusi**
- ❑ Kata kunci tersebut adalah **pengaruh.**
- ❑ Orang, kelompok, atau lembaga yang memiliki kepentingan dalam suatu kegiatan (proyek atau program
- ❑ Jika dikaitkan dalam **konteks kebijakan publik, maka stakeholder adalah pihak yang terpengaruh dan/ mempengaruhi sebuah kebijakan publik.**

AKTOR SEBAGAI STAKEHOLDERS: MEMPENGARUHI KEBIJAKAN

Aktor dari Jenis Institusi (Adapted from Kingdon 1995)



5 KATEGORI STAKEHOLDERS

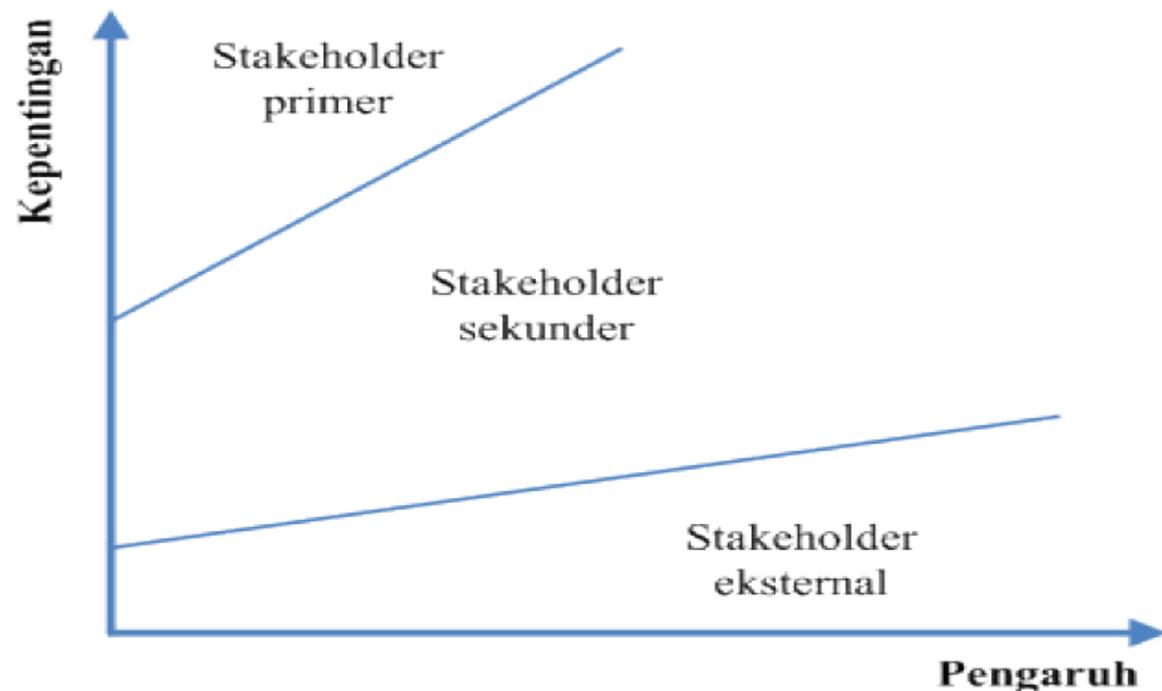
1. Pemerintah (pengambil kebijakan dan Lembaga legislatif);
2. Swasta (pengusaha dan lembaga donor);
3. Tokoh masyarakat;
4. Lembaga swadaya masyarakat dan organisasi sosial lainnya;
5. Pakar dan profesional.

Selanjutnya kategori ini dibagi ke dalam empat tingkatan *stakeholder (level of continuum)*, yakni: nasional; regional;; *local off-site, local in-site*.

Stakeholders dalam Studi/Riset

- ❖ bagian yang secara langsung terkait dengan hasil kajian,
- ❖ Mereka menjadi pengguna di masa depan dari suatu hasil kajian;
- ❖ Mereka memiliki **PENGARUH** dan **KEPENTINGAN**

Kategori *stakeholder* berdasarkan tingkat pengaruh dan kepentingan Sumber: Brown *et al.* (2001)



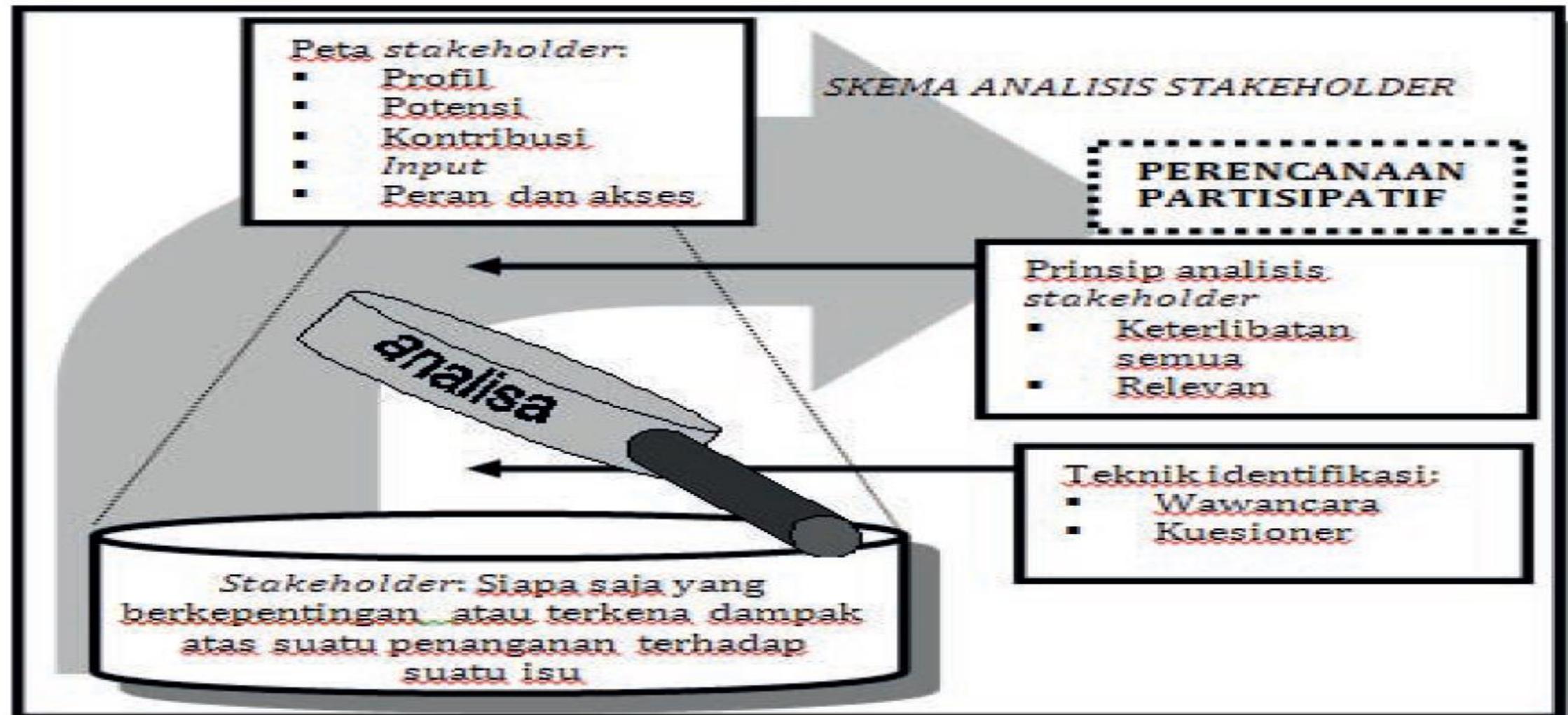
Berdasarkan kekuatan, posisi penting, dan pengaruh *stakeholder* terhadap suatu isu, *stakeholder* dapat dikategorikan ke dalam beberapa kelompok

- 1) **Stakeholder utama** merupakan *stakeholder* yang memiliki kaitan kepentingan secara langsung dengan suatu kebijakan, program, dan proyek. Mereka harus ditempatkan sebagai penentu utama dalam proses pengambilan keputusan, misalnya masyarakat, tokoh masyarakat, dan manajer public;
- 2) **Stakeholder pendukung (sekunder)** adalah *stakeholder* yang tidak memiliki kaitan kepentingan secara langsung terhadap suatu kebijakan, program, dan proyek, tetapi memiliki kepedulian (*concern*) dan keprihatinan, sehingga mereka turut bersuara dan berpengaruh terhadap sikap masyarakat dan keputusan legal pemerintah. Misalnya, Lembaga pemerintah dalam suatu wilayah tetapi tidak memiliki tanggung jawab langsung; lembaga pemerintah yang terkait dengan isu tetapi tidak memiliki kewenangan secara langsung dalam pengambilan keputusan; lembaga swadaya masyarakat (LSM) setempat; perguruan tinggi; dan pengusaha (badan usaha) yang terkait;
- 3) **Stakeholder kunci** merupakan *stakeholder* yang memiliki kewenangan secara legal dalam hal pengambilan keputusan. *Stakeholder* kunci yang dimaksud adalah unsur eksekutif sesuai level, legislatif, dan instansi

ANALISIS STAKEHOLDERS

- ▶ PROSES pengidentifikasian para *stakeholder* utama dari suatu kegiatan, pengkajian atas kepentingan mereka, dan bagaimana kepentingan tersebut memengaruhi risiko dan keberlangsungan dari kegiatan yang direncanakan.
- ▶ SEBAGAI suatu pendekatan dan prosedur untuk memperoleh pemahaman dari suatu sistem melalui identifikasi *stakeholder* kunci dari sistem tersebut dan melakukan asesmen terhadap interes mereka Terhadap sistem (Grimble dan Chan 1995);
- ▶ ALAT PENTING dalam mengidentifikasi para pelaku pembangunan, Pelaku pembangunan ini meliputi orang dan organisasi yang terlibat ataupun terkena dampak dari suatu perencanaan. Pemahaman yang jelas atas peran dan kontribusi potensi dari berbagai *stakeholder* merupakan prasyarat utama bagi proses perencanaan partisipatif.;
- ▶ DIGUNAKAN untuk menentukan posisi *stakeholder* berdasarkan kepentingan (*importance*) dan pengaruh (*influence*) dalam kerangka sistem secara keseluruhan.;

SKEMA ANALISIS STAKEHOLDERS



TAHAPAN ANALISIS STAKEHOLDERS

- 1) Identifikasi *stakeholder*
- 2) Merumuskan isu yang hendak dibahas
- 3) Membuat “Daftar Panjang” (yang terkena dampak; yang sangat terkena dampak; yang memiliki informasi, pengetahuan, dan keahlian; serta yang memiliki kontrol/pengaruh atas isu).
- 4) Pemetaan *stakeholder/Profil Stakeholders* (profil para pelaku utama (nama orang/lembaga, alamat lengkap, lingkup kegiatan, profesi; minat para pelaku utama terhadap proses partisipatif; pengalaman dalam mengupayakan partisipatif; dan gambaran kondisi aktual mengenai proses.
- 5) Menyusun strategi untuk mendorong serta memelihara partisipasi *stakeholder*

Tujuan analisis *stakeholder* adalah

- 1. Untuk mengidentifikasi berbagai *stakeholder* yang relevan dengan perencanaan pembangunan**
- 2. Memetakan peran dan kontribusi *stakeholder* dalam pembangunan**
- 3. Untuk memaksimalkan peran dan kontribusi setiap *stakeholder***

TEHNIK PEMETAAN STAKEHOLDERS (STAKEHOLDERS MAPPING)

ADALAH:

- ❑ TEHNIK yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan menilai kepentingan dari **pihak-pihak/aktor-aktor kunci, kelompok, atau institusi** yang dapat mempengaruhi kesuksesan dari sebuah Kebijakan, program dan kegiatan
- ❑ DAPAT membantu dalam **penilaian lingkungankebijakan/kegiatan/program** dan dapat menentukan cara terbaik untuk bernegosiasi dalam diskusi tentang kegiatan

PEMAHAMAN SEDERHANA MAPPING STAKEHOLDERS

STAKEHOLDERS:

- TERPENGARUH
- MEMPENGARUHI

PEMETAAN:

- SIAPA YANG *TERPENGARUH*
- SIAPA YANG *MEMPENGARUHI*
- SIAPA YANG *HARUS DILIBATKAN*
- KAPASITAS *SIAPA YANG HARUS DITINGKATKAN*

HASIL PEMETAAN

MEMBERIKAN INFORMASI

- (1) **siapa saja** yang akan dipengaruhi;
- (2) **siapa saja** yang dapat mempengaruhi baik dalam proses maupun hasil dari sebuah kegiatan;
- (3) **pihak mana** saja yang harus dilibatkan, dan
- (4) **kapasitas siapa** yang perlu ditingkatkan untuk menjadikan mereka terlibat dalam kegiatan

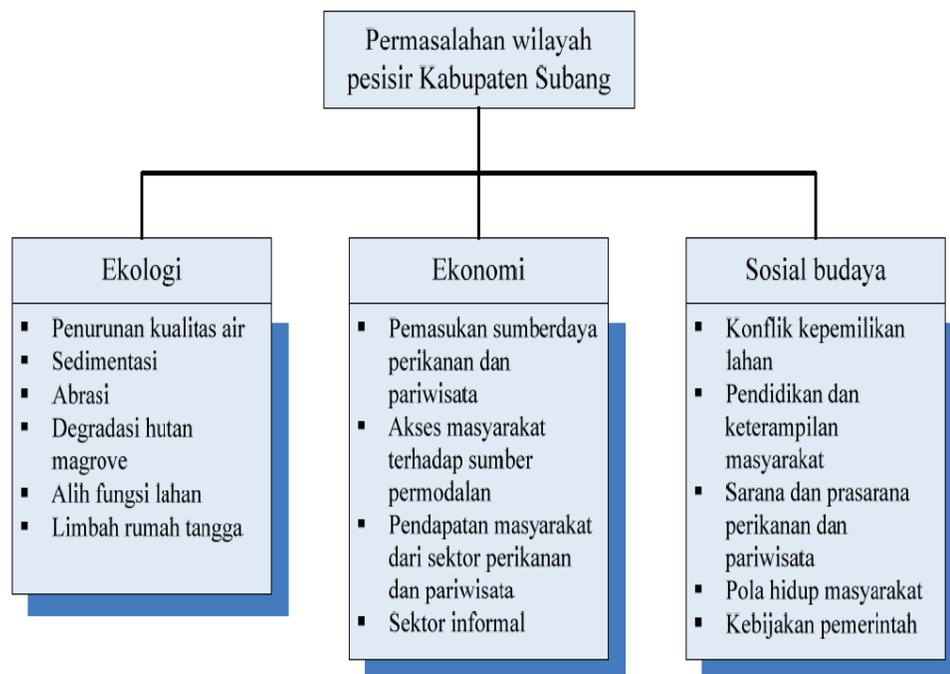
APA HASIL?

- Gambaran **kepentingan** stakeholders dalam kaitan perumusan maupun implementasi kebijakan
- Identifikasi **potensi adanya konflik** dalam penentuan kebijakan
- Membantu memetakan **struktur hubungan stakeholders** sehingga dapat dijadikan pertimbangan penyusunan koalisi/kerjasama
- Membantu merumuskan **jenis partisipasi** yang diharapkan dari stakeholders yang berbeda.

CONTOH:

Desain Kebijakan Pembangunan Wilayah Pesisir Kabupaten Subang

PERMASALAHAN



FOKUS STUDI

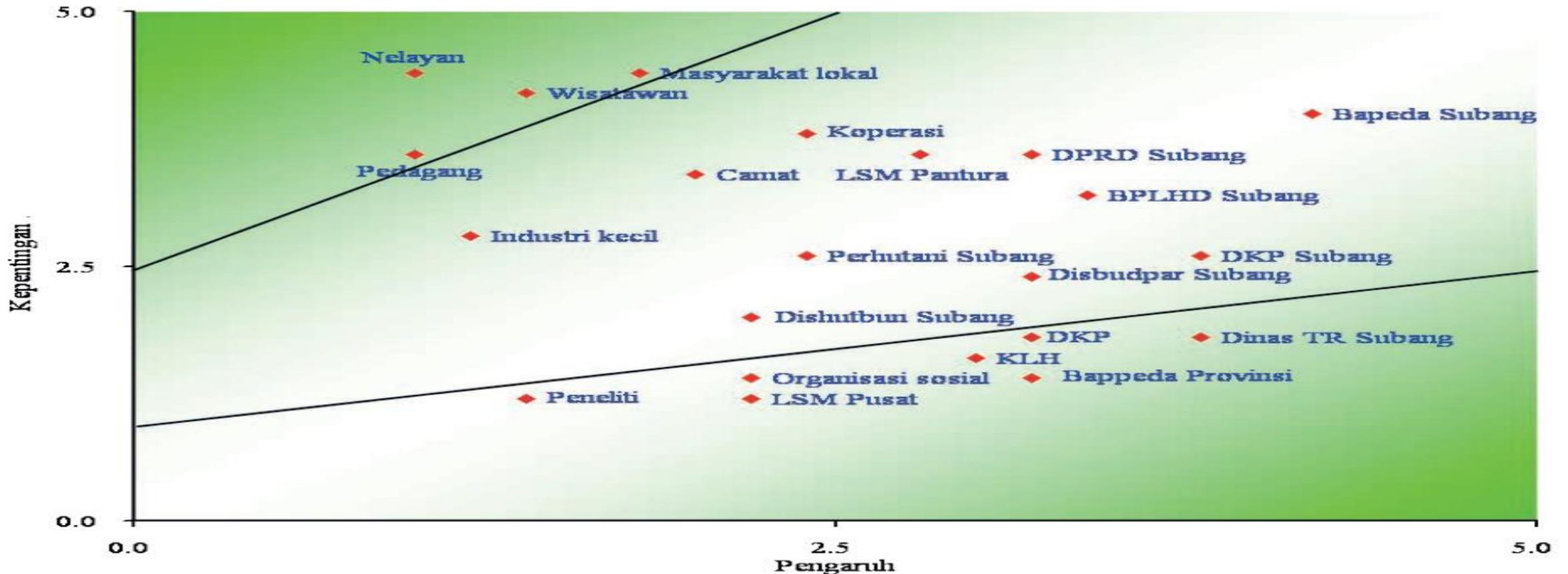
1. Penelitian ini difokuskan pada sistem rancang bangun kebijakan pembangunan wilayah pesisir dengan mencari jawaban terhadap dua masalah utama, yakni : A) bagaimana mekanisme pelibatan *stakeholder* dalam pengambilan keputusan dan B) perumusan kebijakan yang partisipatif dan bagaimana strategi implementasi kebijakan pembangunan wilayah pesisir yang berkelanjutan.
2. Penelitian melibatkan *stakeholder* secara substansial dalam proses pengambilan keputusan pembangunan wilayah pesisir

ANALISIS STAKEHOLDERS: PEMETAAN STAKEHOLDERS

Tingkat	Stakeholder	Interest
Nasional	Departemen Kelautan dan Perikanan	Pengembangan manajemen kelautan dan perikanan dan wilayah pesisir
	Kementerian Lingkungan Hidup	Koordinasi nasional manajemen lingkungan dan konservasi
	LPP Mangrove	Kelestarian lingkungan dan kepedulian masyarakat
	IPB	Konservasi dan pendidikan publik
Regional	Bappeda Provinsi	Koordinasi pembangunan antarwilayah
	Perum Perhutani Subang	Kelestarian hutan mangrove
	Dinas Perikanan dan Kelautan Subang	Pengembangan manajemen sumber daya perikanan dan wilayah pesisir
	BPLHD Subang	Konservasi sumber daya alam, pengendalian kawasan, kelestarian ekosistem
	Dinas Tata Ruang Subang	Koordinasi pemanfaatan lahan, penataan ruang
	Dinas Perkebunan dan Kehutanan Subang	Pengembangan manajemen kehutanan, kelestarian sumber daya hutan
	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Subang	Pengembangan manajemen pariwisata, kelestarian objek wisata
	Bappeda Subang	Kesejahteraan, keberlanjutan, integrasi pembangunan
Lokal	DPRD Subang	Stabilitas dan penegakan hukum
	Camat	PAD, kesejahteraan masyarakat, dan ketenteraman
	Koperasi dan lembaga ekonomi mikro	Kesejahteraan anggota dan keberlanjutan usaha
	Pengusaha	Pendapatan dan keberlanjutan usaha
	Pedagang sektor informal	Pendapatan

Tingkat	Stakeholder	Interest
	Nelayan	Pendapatan dan kelestarian
	Masyarakat lokal	Kelestarian sumber daya dan kesejahteraan
	Wisatawan	Keindahan alam dan keamanan
	LSM lokal	Pemberdayaan masyarakat
	Organisasi sosial	Partisipasi dan ketenteraman

PENGELOMPOKAN STAKEHOLDERS (DIAGRAM PENGARUH VS KEPENTINGAN)



CONTOH:

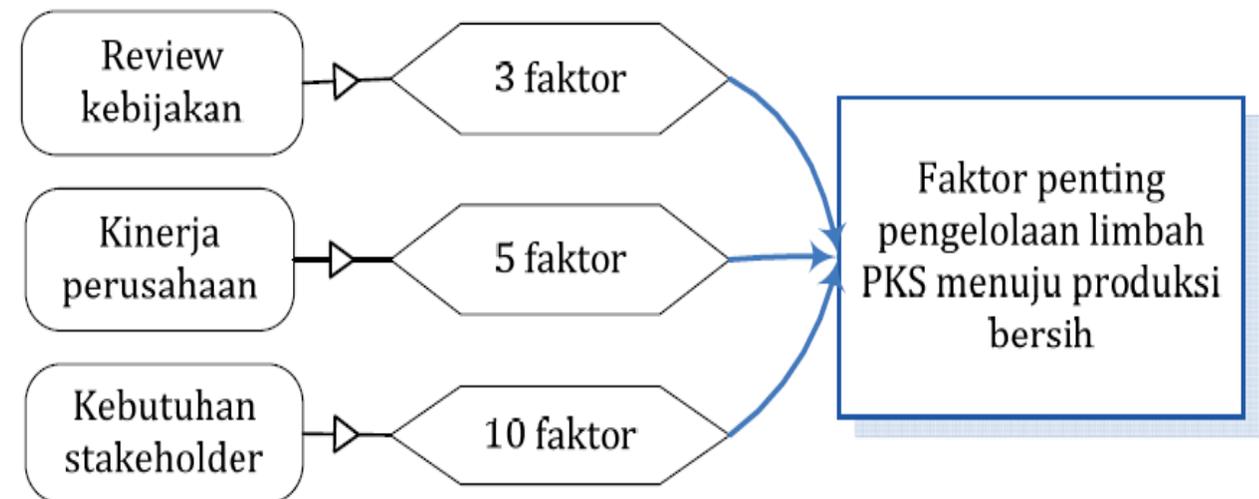
Kebijakan Pengelolaan Limbah Pabrik Kelapa Sawit di SUMATERA UTARA

FOKUS STUDI

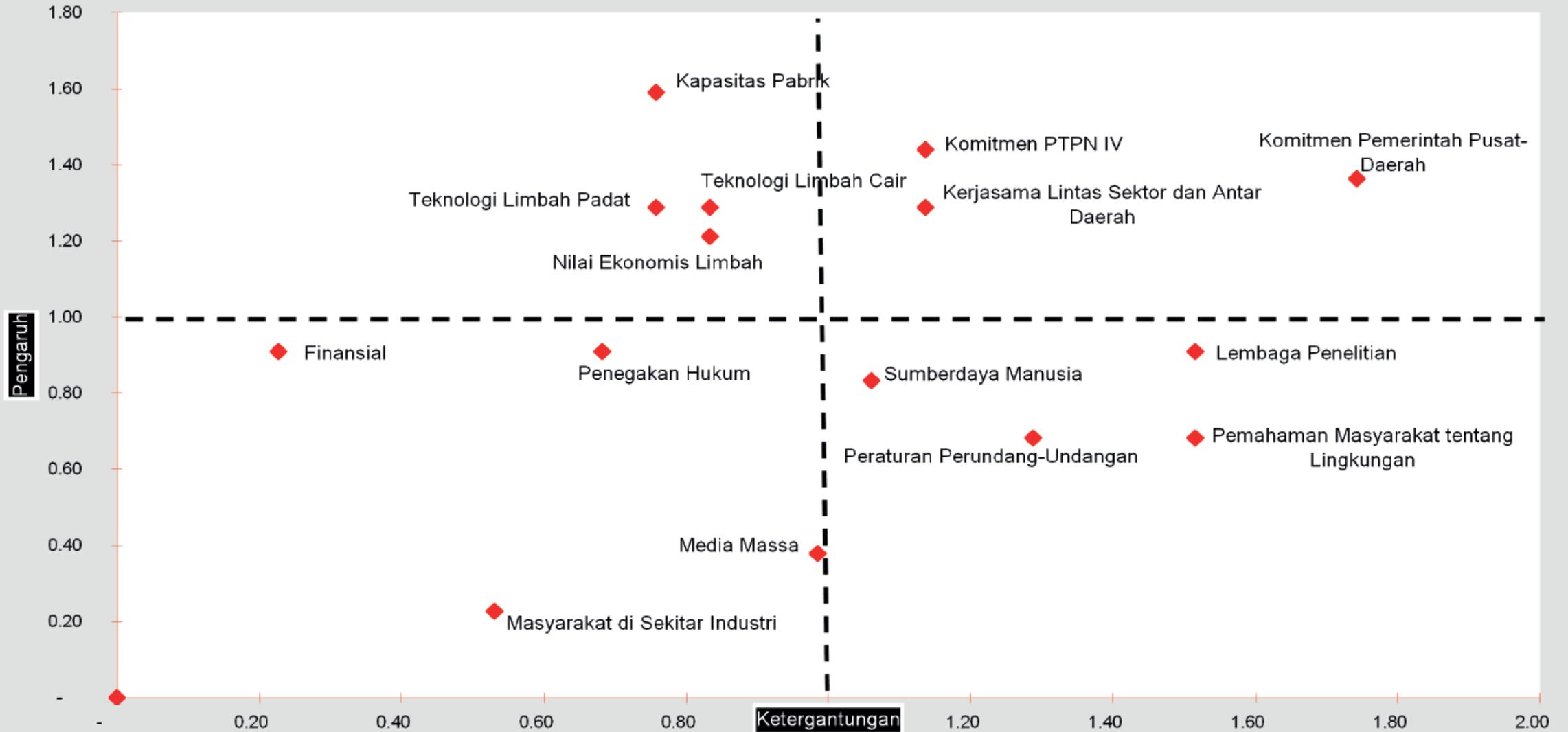
- ▶ Penentuan kebijakan pengelolaan limbah PKS di masa mendatang perlu memerhatikan kebutuhan *stakeholder* yang terkait dengan pengelolaan limbah
- ▶ PKS di PTPN IV Sumatera Utara di masa yang akan datang.
- ▶ Kebutuhan *stakeholder* diperoleh dari analisis kebutuhan semua pihak yang berkepentingan terhadap sistem yang dikaji melalui diskusi para pakar dan bantuan kuesioner.

HASIL IDENTIFIKASI KEBUTUHAN

- ▶ Berdasarkan hasil identifikasi faktor dari responden, terdapat 10 faktor yang merupakan kebutuhan *stakeholder* dalam pengelolaan limbah PKS di PTPN IV.

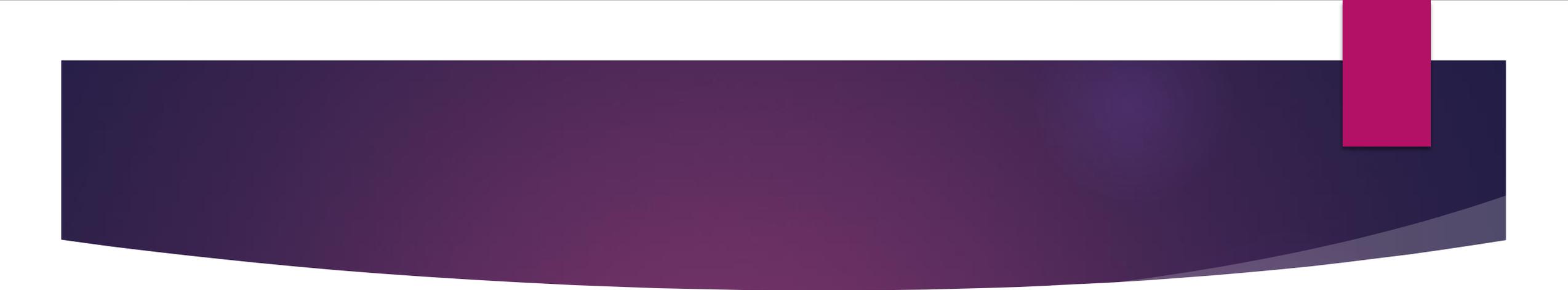


Gambaran Tingkat Kepentingan Faktor-Faktor yang Berpengaruh pada Sistem yang Dikaji



RAGAM TEHNIK Stakeholders Analysis (SA)

- 1. Participation Planning Matrix**
- 2. Bases of Power-Directions of Interest Diagram;**
- 3. Stakeholder-Issue Interrelationship Diagram;**
- 4. Problem-Frame Stakeholder Map;**
- 5. Policy Implementation Mapping;**
- 6. Power Versus Interest Grid;**
- 7. Value Orientation Mapping;**
- 8. Net Map**



Bagaimana cara melakukan Stakeholder Mapping

LANGKAH-LANGKAH UMUM

1. Tentukan topik dan isu (pro vs kontra)
2. Identifikasi Stakeholder;
3. Susun daftarnya (lihat: Stakeholder Register-Lihat templete)
4. Lakukan analisis pemetaan TUNGGAL ATAU KOMBINASI sesuai tujuan/focus isu (lihat tehnik=tehnik analisis mapping stakeholders)
5. Diskusikan hasil analisis pada hasil/tujuan yang diharapkan

PIJAKAN HASIL STUDI

RISETs Paul Nutt's (2002) terhadap 400 keputusan strategis, separuh dari kebijakan mengalami kegagalan karena tidak dapat diimplementasikan, hanya dapat diimplementasikan secara parsial atau dapat diimplementasikan, tetapi memberikan hasil yang buruk.

Penyebabnya, pengambil kebijakan tidak mampu memahami kepentingan *key stakeholders*.

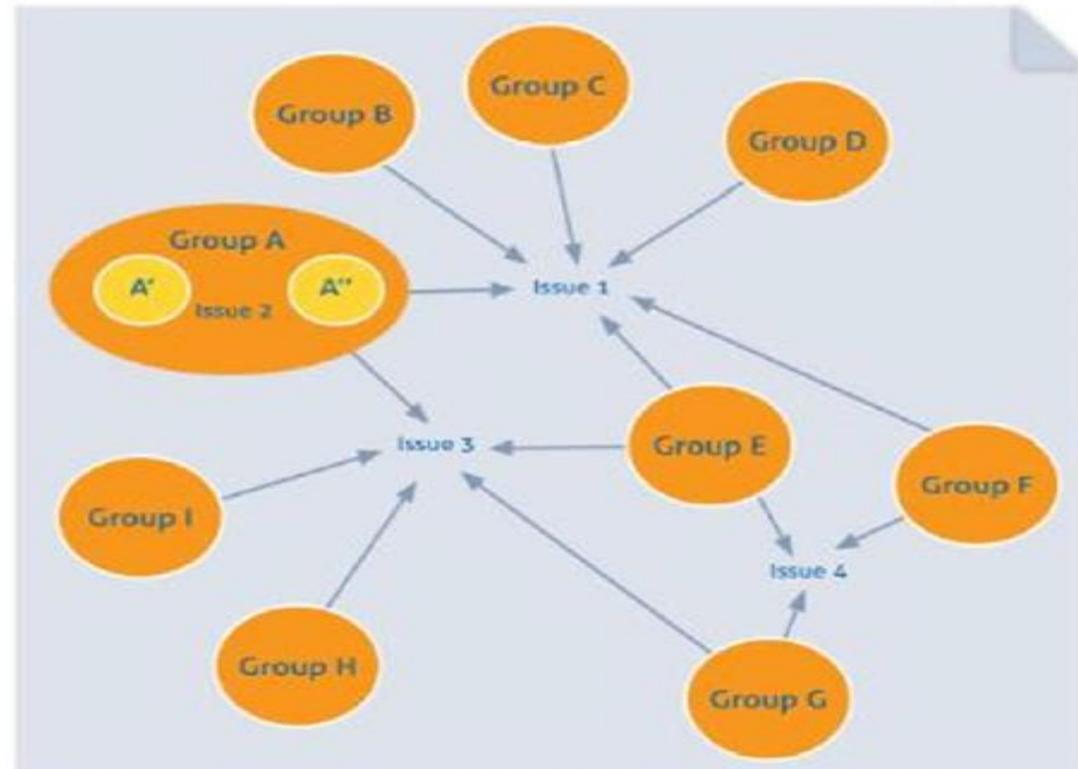
Oleh sebab itu analisis *stakeholder* bisa dikatakan sebagai salah satu resep mujarab *panacea* dari permasalahan tersebut.

Alasan kenapa *stakeholder* analisis jarang dilakukan oleh pembuat kebijakan salah satunya adalah karena kurangnya pengetahuan mereka dalam metode yang tepat untuk melakukan analisa *stakeholder* analisis (Bryson, 2003).

Stakeholder-Issue Interrelationship Diagram

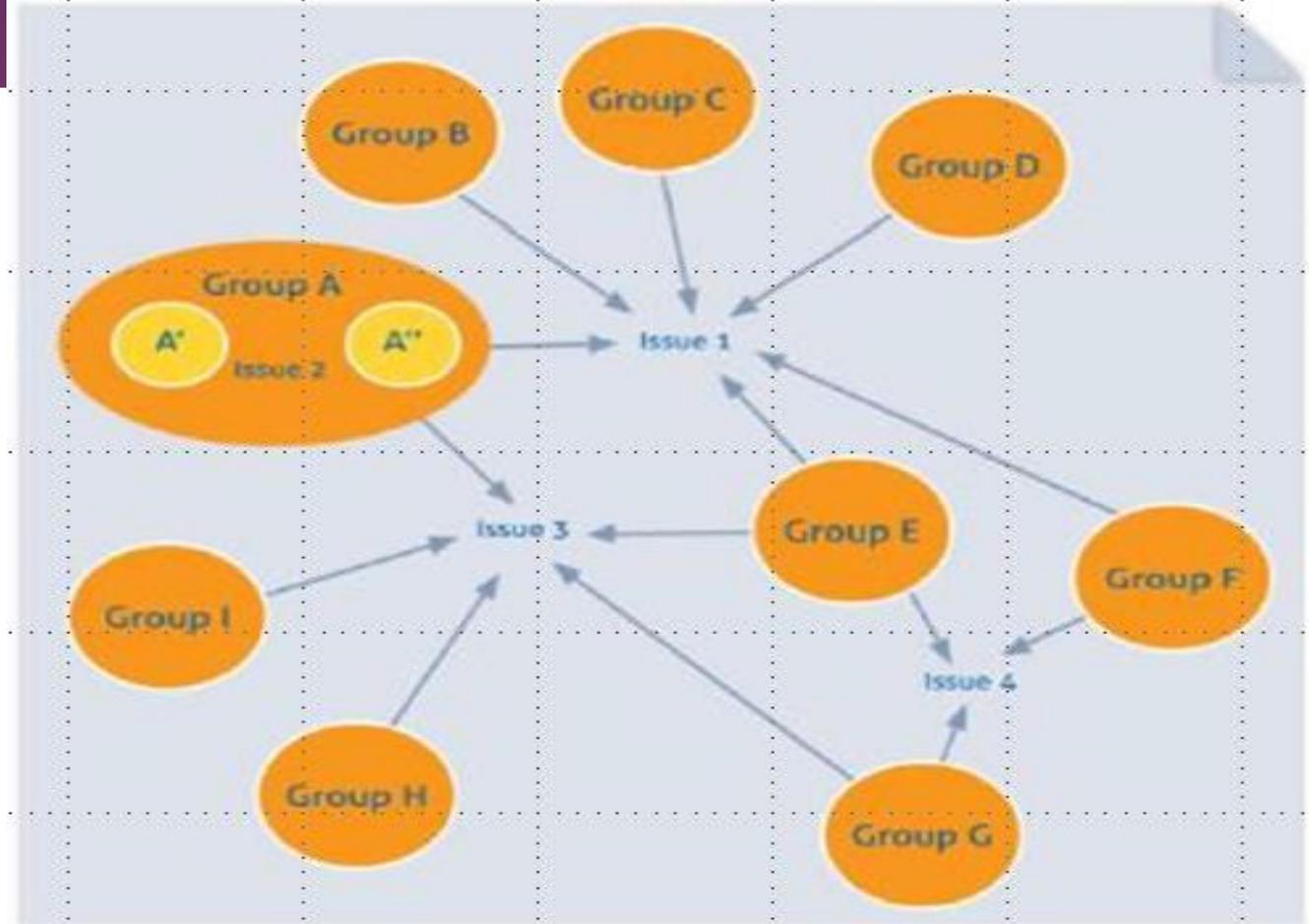
1. Hubungan berbagai jenis *stakeholder* berkaitan dengan berbagai isu kebijakan dan bagaimana berbagai *stakeholder* tersebut berhubungan satu dengan yang lain.
2. Bertujuan untuk mengetahui potensi kerjasama dan konflik **antar stakeholder**.

Gambar 3.2. Stakeholder-Issue Interrelationship Diagram



- ▶ Panah dalam diagram menunjukkan bahwa *stakeholder* memiliki **interest pada isu**, meskipun spesifik *interest* berbeda antar *stakeholder*, dan *interest* tersebut memungkinkan terjadinya **konflik**

Gambar 3.2. Stakeholder-Issue Interrelationship Diagram



TEHNIK Net Map

Net-Map merupakan sebuah metode pemetaan *stakeholder* yang dapat membantu pembuat kebijakan untuk mengetahui, memvisualisasikan, berdiskusi serta mengembangkan pemahaman terhadap situasi di mana ada banyak aktor kepentingan yang berbeda pengaruh dan kepentingannya terhadap organisasi mereka (Bryson, 2003).

Beberapa manfaat dari penggunaan *Net-Map* antara lain adalah (Schiffer, 2007):

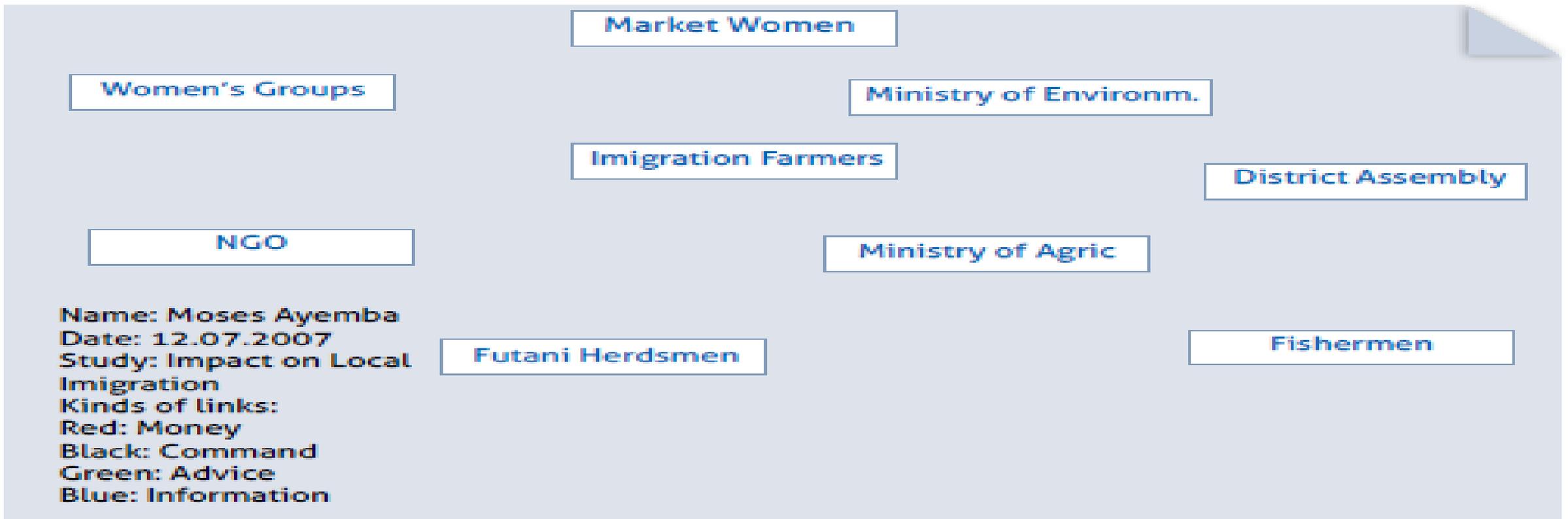
1. Sebagai sarana mempersiapkan dan memonitor intervensi kebijakan;
2. Sarana meningkatkan efektifitas koordinasi *multistakeholder*;
3. Memfasilitasi proyek berbasis masyarakat inklusif;
4. Membuat sketsa serta mendiskusikan intervensi bagi keberhasilan sebuah proyek;
5. Memahami strategi untuk meningkatkan pengaruh organisasi melalui pemetaan jaringan kerja

LANGKAH-LANGKAH MENGGUNAKAN NET MAP

- ❖ **Perlu dipahami secara jelas masalah yang akan dipecahkan;**
- ❖ **Menyiapkan instrumen pelaksanaan *Net-Map* mulai dari kejelasan definisi dari terminologi yang digunakan;**
- ❖ **Pertanyaan yang biasanya muncul diantaranya:**
 - 1) siapa yang terlibat; 2) Bagaimana keterkaitan mereka?; 3) Bagaimana pengaruh mereka?; 4) Apa tujuan mereka?;
- ❖ **Tentukan Jenis Hubungan :**
 - 1) Command; 2) Advise; 3) Information; 4) money
- ❖ **Tentukan pengelompokan tujuan aktor-aktor**
 - 1) (P=*protection*) ;
 - 2) (D=*development*).

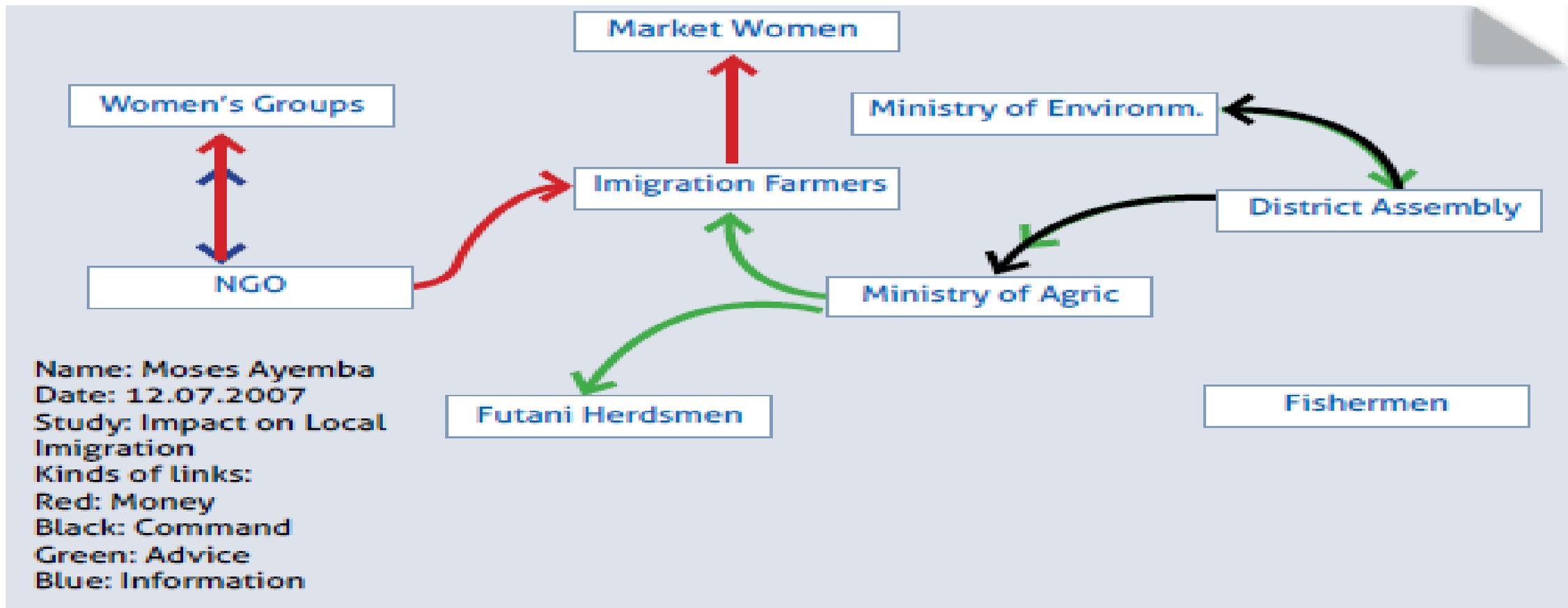
Siapa yang terlibat?: Diperlukan adanya klasifikasi jenis *stakeholder* misalnya instansi pemerintah, organisasi kemasyarakatan, organisasi swasta, organisasi donor, dsb. Setiap jenis atau klasifikasi *stakeholder* diberikan warna tersendiri.;

Gambar 3.7. Identifikasi aktor menggunakan *Net-Map*



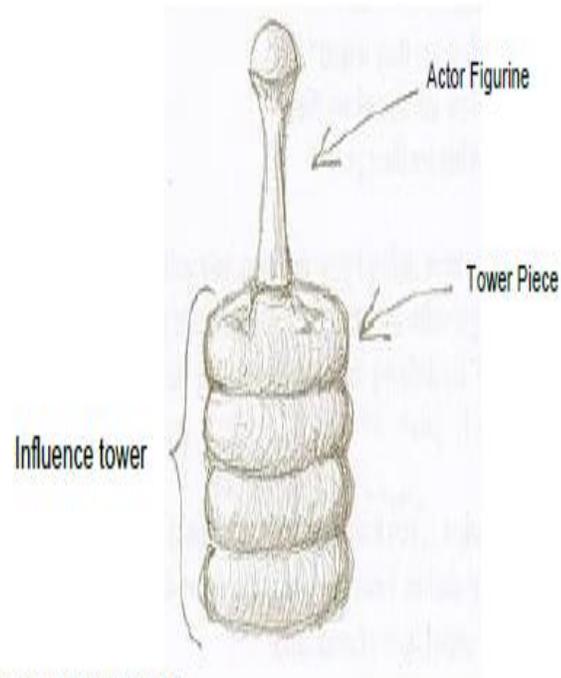
Bagaimana keterkaitan mereka?; perlu mendefinisikan dengan jelas hubungan yang dimaksud, misalnya garis komando atau perintah, arus dana, pemberian *advice*, serta arus informasi. Setiap garis tersebut

Gambar 3.8. Identifikasi relasi aktor menggunakan *Net-Map*



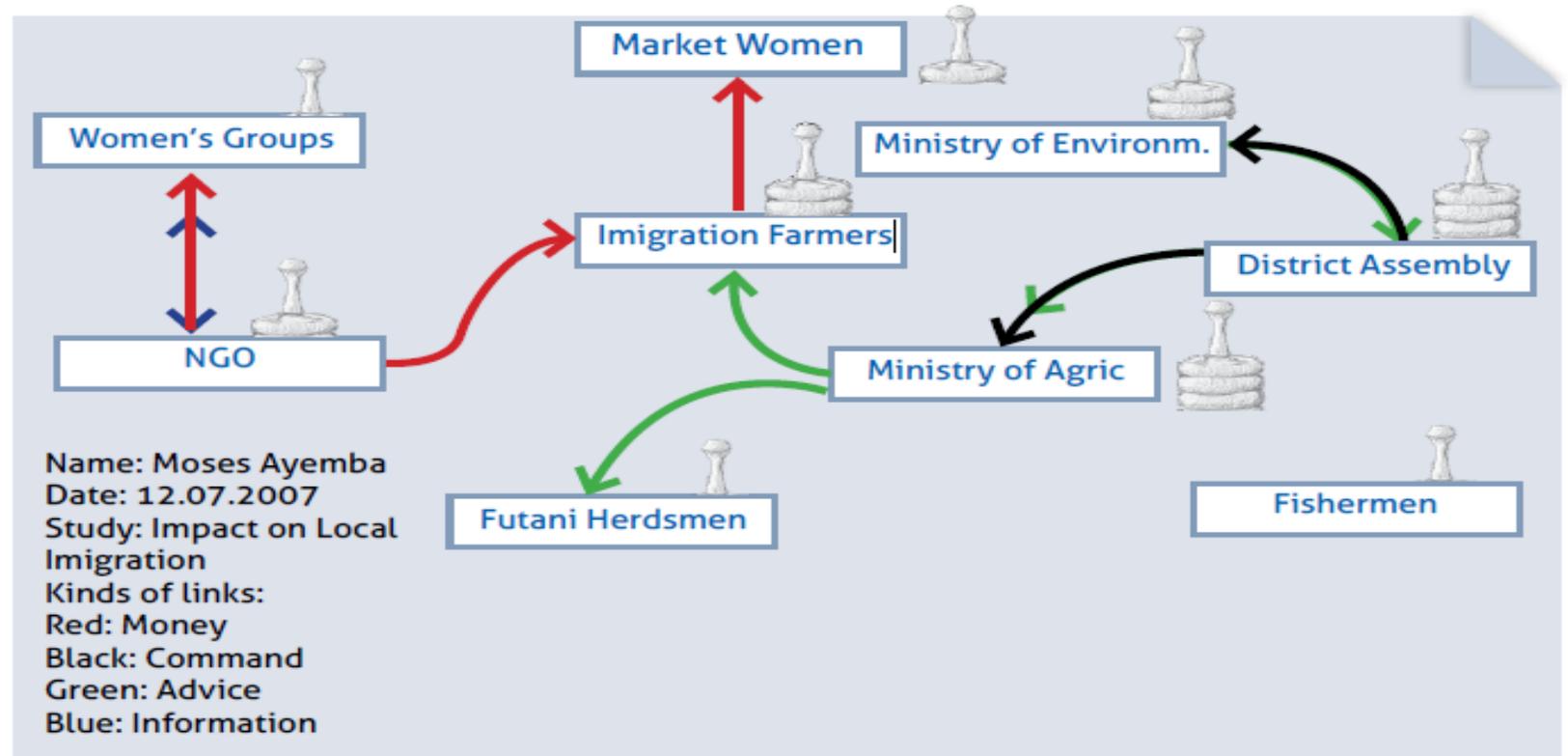
Bagaimana pengaruh mereka?; diminta memperjelas “pengaruh” dengan menempatkan tumpukan koin yang membentuk semacam “menara pengaruh”. Semakin besar pengaruh *stakeholder* maka menara tersebut semakin tinggi

Gambar 3.9. Influence Tower dalam Net-Map



Sumber: Schiffer, 2007

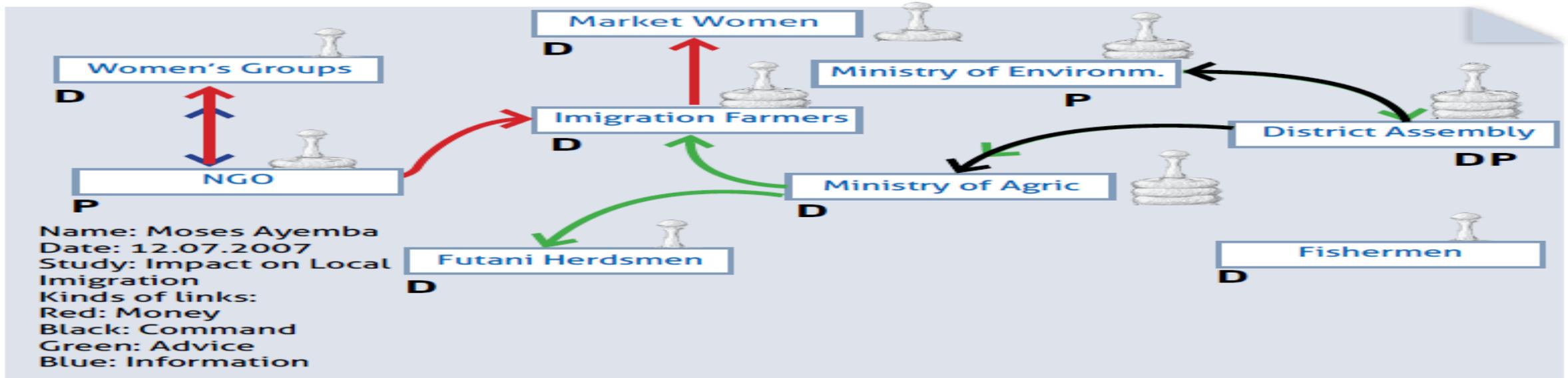
Gambar 3.10. Identifikasi kekuatan pengaruh aktor menggunakan Net-Map



Sumber: Schiffer, 2007

Apa tujuan mereka? seorang analis sudah mengetahui siapa aktor yang terlibat, bagaimana mereka berhubungan serta seberapa besar pengaruh mereka melalui pertanyaan sebelumnya melalui pengelompokan aktor dalam: **(P=protection) dan development oriented (D=development)**. Pertanyaan ini sangat bermanfaat terutama untuk melakukan *forecasting* terhadap arah tindakan atau keputusan *stakeholder*

Gambar 3.11. Kategorisasi aktor menurut potensi kerjasama (engagement)



Sumber: Schiffer, 2007

Bryson, John M. 2004. *What to do stakeholders matter; stakeholder identification and analysis techniques*, Public Management Review, Vol. 6 Issue 1.

Participation Planning Matrix

Bertujuan untuk merancang jenis partisipasi *stakeholder* yang bisa kita lakukan

Partisipasi dilakukan dalam bentuk yang paling sederhana yaitu *Pemberian informasi hingga pemberdayaan stakeholder dengan memberikan wewenang dalam pengambilan keputusan*

	Inform	Consult	Involve	Collaborate	Empower
Planning					
Execution					
Assessment					
Control					

Adapun cara mengisi matriks di atas adalah sebagai berikut:

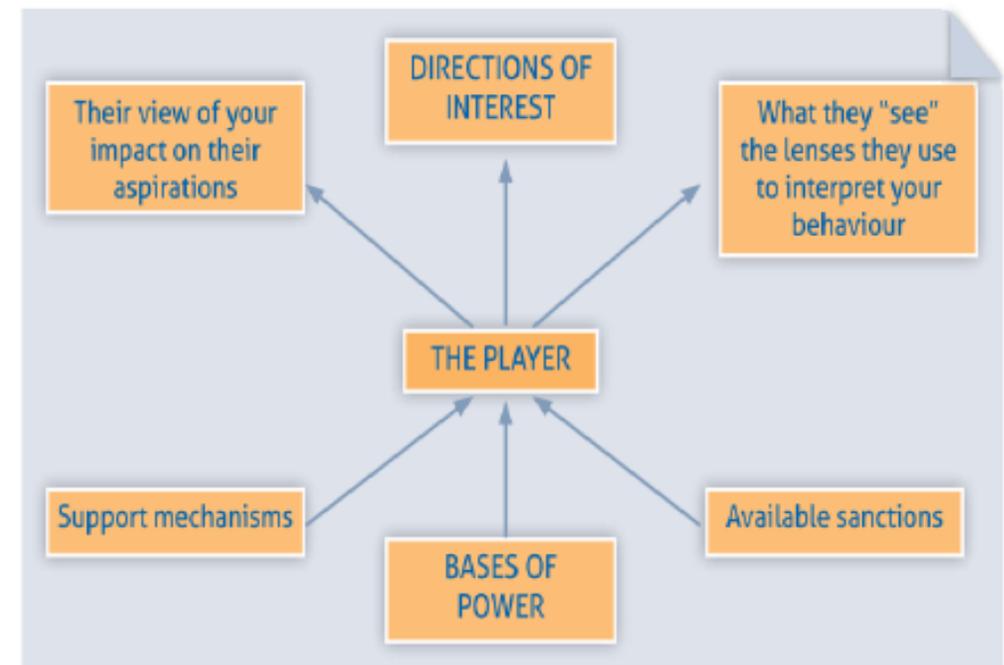
1. Isi matriks dengan nama *stakeholder* dalam kotak yang sesuai.
2. Kemudian kembangkan rencana aksi untuk bagaimana menindaklanjuti setiap *stakeholder*.
3. Merevisi matriks sebagai upaya perubahan.

Bases of Power-Directions of Interest Diagram

Identifikasi **sumber** atau basis kekuatan/*power*/wewenang dan kepentingan yang hendak dicapai.

Directions of interest melihat sejauh mana kepentingan *stakeholder* terhadap organisasi. Bertujuan untuk **mengidentifikasi kemungkinan posisi** mereka terhadap kita

Gambar 3.1. Bases of Power-Directions of Interest Diagram



Sumber: Bryson (2004)

ALASAN PENGGUNAAN TEHNIK

Terdapat dua alasan untuk membangun diagram tersebut, yaitu:

Pertama, untuk memahami kesamaan landasan atau sumber kekuasaan *stakeholder*.

Kedua, untuk mengetahui bagaimana *stakeholder* akan memajukan kepentingannya dengan berbekal kekuasaan yang dimiliki

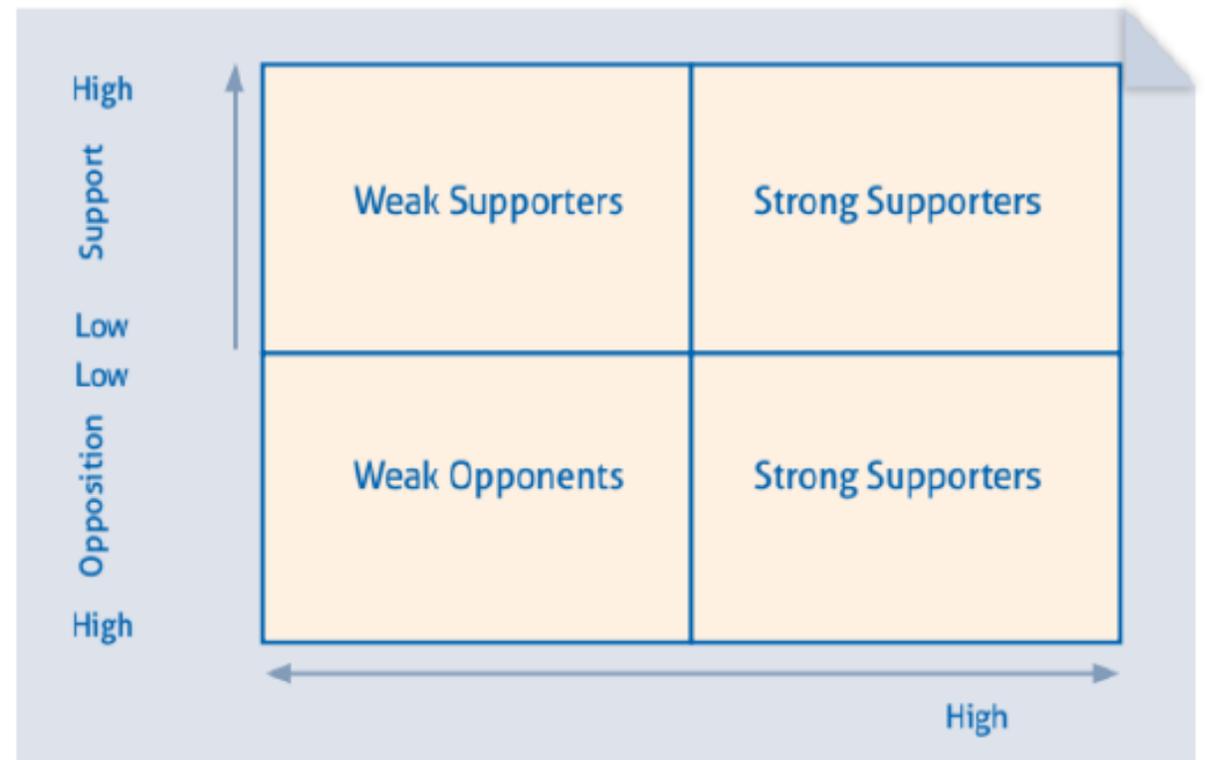
Bertujuan untuk melihat 2 HAL :

1. sumber atau basis kekuasaan/*power*/wewenang dan kepentingan yang hendak dicapai. *Power* dapat berasal dari akses anggaran, pendanaan, dukungan massa, atau pengendalian berbagai jenis kontrol atau sanksi misalnya kewenangan mengatur, pemberian suara/dukungan di parlemen, dsb.
2. *directions of interest* melihat sejauh mana kepentingan *stakeholder* terhadap organisasi

Problem-Frame Stakeholder Map

Bertujuan untuk mengidentifikasi
“the winning **coalition**”

Gambar 3.3. *Problem-Frame Stakeholder Map*



Sumber: Bryson (2004)

ALASAN PENGGUNAAN TEHNIK

- ▶ Teknik ini dapat digunakan untuk memahami definisi permasalahan sehingga dapat membantu membangun koalisi pemenangan.
- ▶ Analisis ini diperlukan untuk merumuskan cara untuk mendefinisikan permasalahan sehingga dapat memotivasi aksi oleh koalisi *stakeholder* untuk melindungi *stakeholder* selama implementasi (implementasi kebijakan).
- ▶ Perumusan/definisi permasalahan ini sangat penting, karena: pertama, untuk merumuskan solusi yang sesuai dengan harapan *stakeholder*, kedua, perumusan permasalahan juga bermanfaat untuk membangun dukungan *stakeholder* pada saat implementasi.

Policy Implementation Mapping

Kategori	Kepentingan	Sumber daya	Saluran	Kemungkinan partisipasi	Tingkat pengaruh	Implikasi	Action Plan
Potensial pendukung - A - B - C							
Potensial penentang - D - E - F							

Bertujuan untuk mengidentifikasi strategi selama implementasi program/kebijakan berdasarkan **sumber kekuatan stakeholder**

PENJELASAN KOLOM

KEPENTINGAN : hal hal yang diperjuangkan atau dianggap penting oleh stakeholder.

SUMBERDAYA : sumber daya apa yang akan digunakan oleh stakeholder guna memperjuangkan kepentingan mereka.

CHANNEL : saluran melalui mana para stakeholder akan bertindak dalam memperjuangkan kepentingan mereka.

KEMUNGKINAN PARTISIPASI : besarnya kemungkinan mereka akan berpartisipasi atau bersikap terkait dengan kepentingan mereka.

TINGKAT PENGARUH: pengaruh yang akan didapat dari penguasaan sumber daya atau partisipasi stakeholder.

IMPLIKASI : implikasi pengaruh stakeholder terhadap strategi implementasi kebijakan.

ACTION : tindakan yang perlu kita lakukan untuk mensikapi atau mengantisipasi stakeholder dengan pengaruh yang mereka miliki.

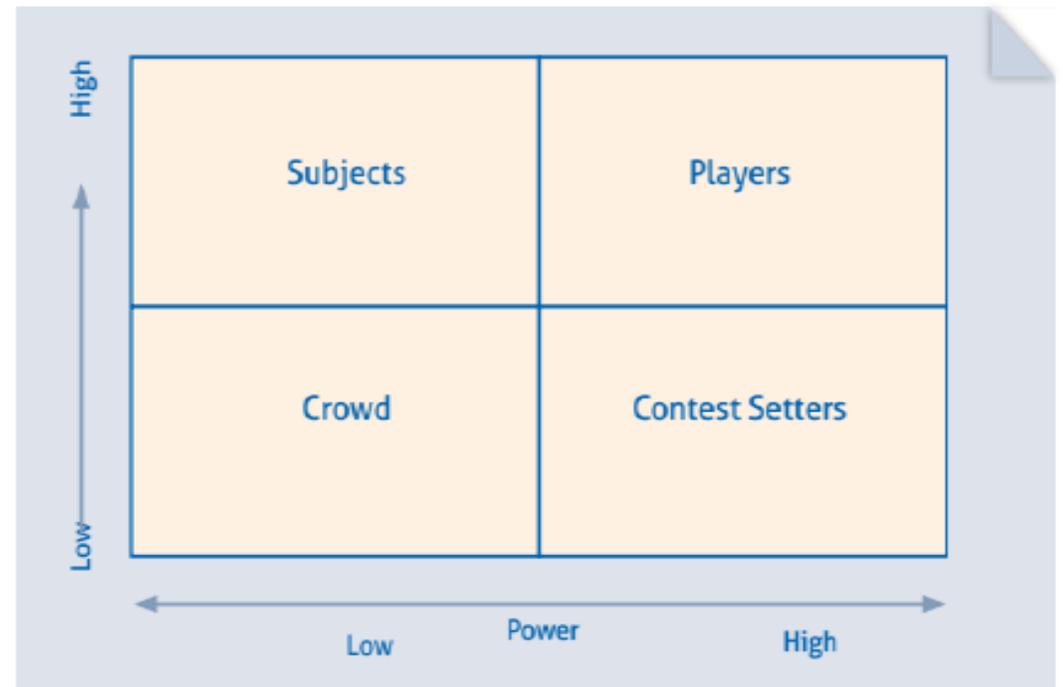
TEHNIK BERTUJUAN

1. Keberhasilan implementasi sebuah kebijakan ditentukan dari pemahaman atas stakeholder yang mendukung dan yang menentang.;
2. Teknik ini dapat digunakan untuk menjelaskan dengan cepat tentang siapa dan apa yang dinilai secara etika atau dianggap etis;
3. Penggunaan teknik ini dapat membantu memenuhi aspek *deontological (duty based)* dan *teleological (results-oriented obligations)*.
4. Hasil dari penggunaan teknik ini dapat menunjukkan proposal dan pilihan yang harus dieliminasi berdasarkan pertimbangan etis.

Power Versus Interest Grid

*Bertujuan untuk menyusun strategi
tindak lanjutnya*

Gambar 3.4. Kuadran *Power vs Interest* Grid



Sumber: Eden and Ackermann (1998, 122)

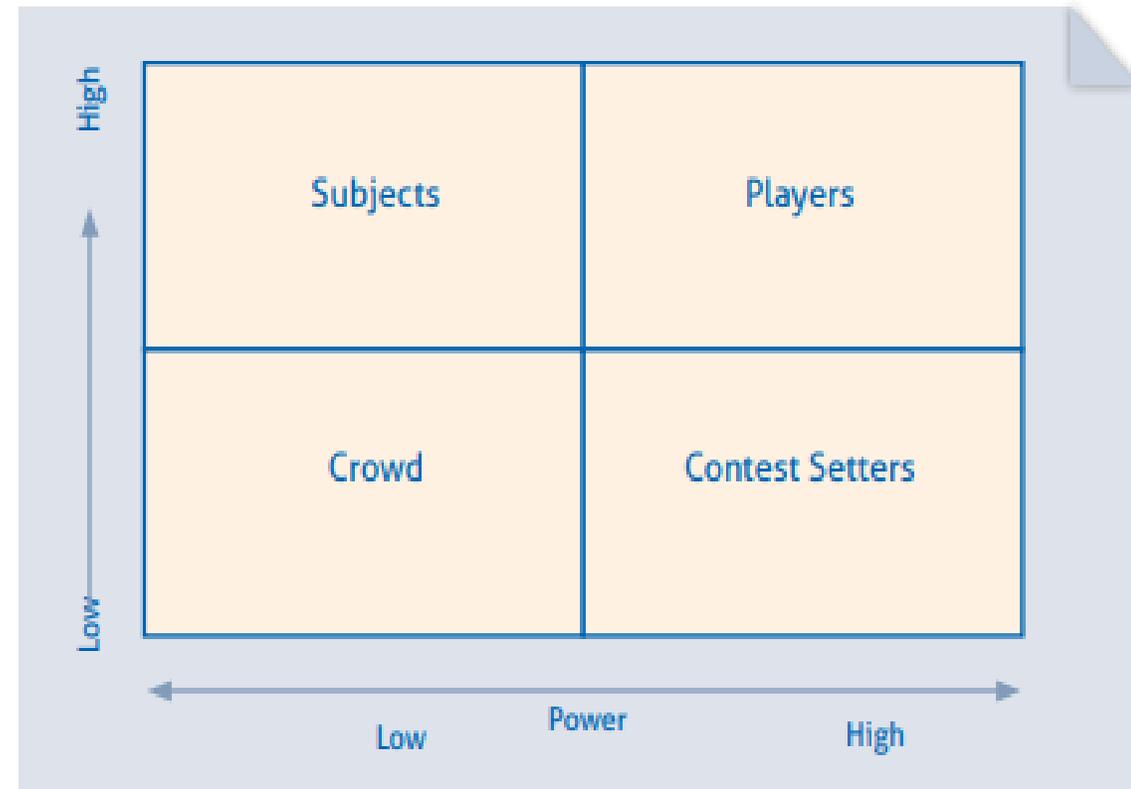
LANGKAH-LANGKAH

1. **MENYUSUN MODEL GRID** : **Power** serta **interest** menjadi fokus utama dalam teknik analisis model grid

Power bisa berasal dari potensi *stakeholder* untuk mempengaruhi kebijakan atau organisasi yang berasal dari kekuasaan berbasis kedudukan atau sumber daya mereka dalam organisasi, atau mungkin pengaruh mereka yang berasal dari kredibilitas mereka sebagai pemimpin atau ahli.

Interest seorang *stakeholder* terhadap sebuah kebijakan atau proyek tertentu akan diukur melalui tingkat keaktifannya

Gambar 3.4. Kuadran *Power vs Interest* Grid



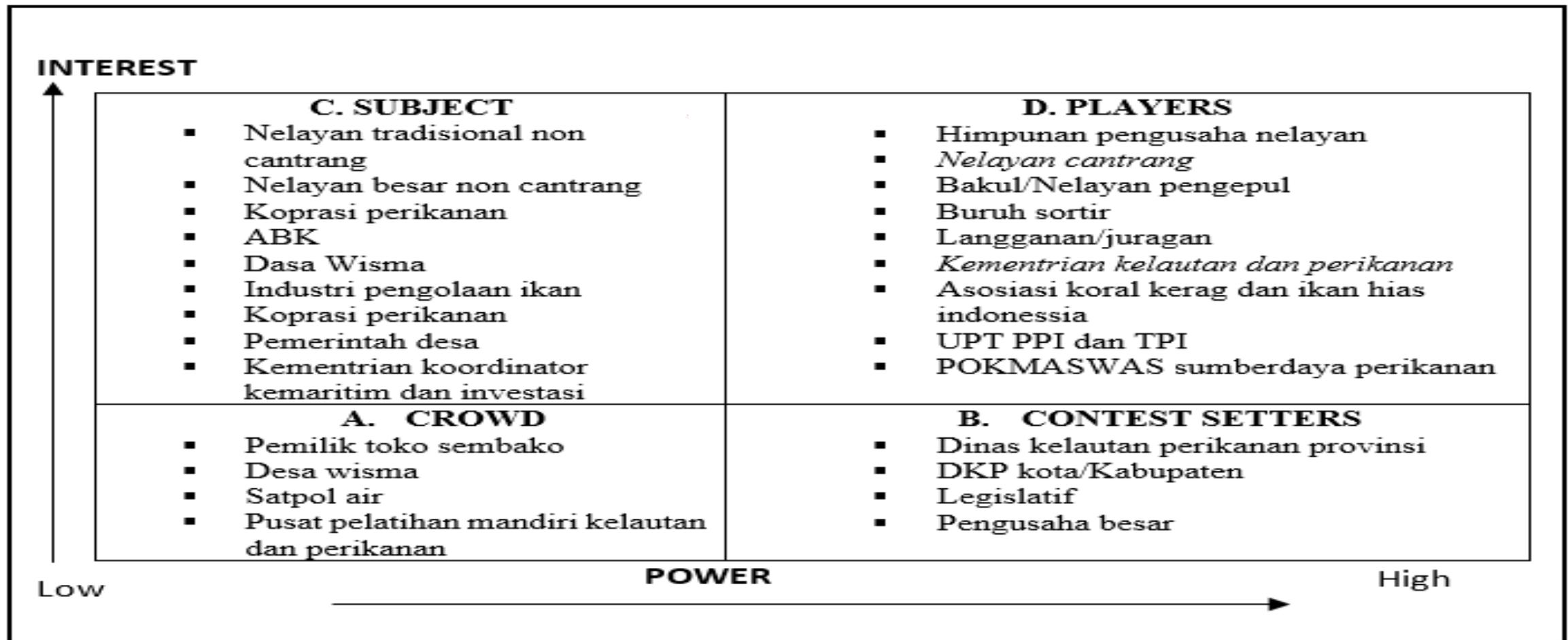
Sumber: Eden and Ackermann (1998, 122)

TABEL Power Versus Interest Grid

NO	STAKEHOLDERS (AKTOR)	POWER	INTEREST	KETERANGAN
1				
2				
3				
4				
5				

CONTOH : ANALISIS Power vs Interest Grid

1. Matrik Analisis Peran Stakeholder dalam Kebijakan Pelarangan Cantrang



LANGKAH-LANGKAH

2. menentukan intervensi serta langkah-langkah yang perlu dilakukan

Keterangan:

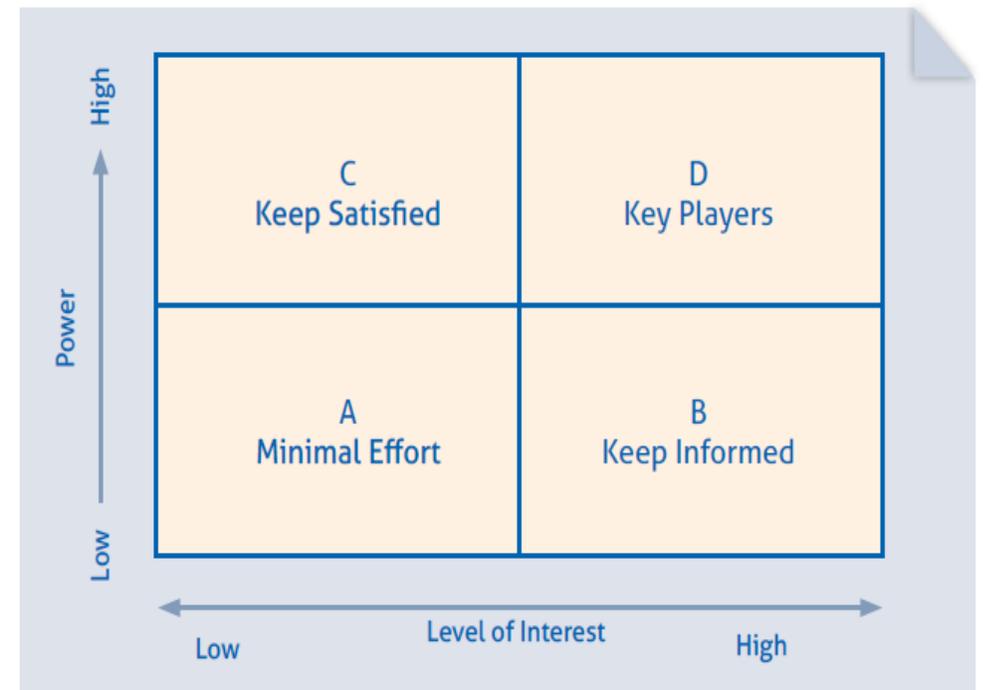
A. crowd (lemah dalam *power* serta *interest*).

B. context setters (memiliki *power* akan tetapi hanya memiliki *direct interest* yang kecil).

C. subjek yaitu *stakeholder* yang memiliki *interest* tapi dengan *power* yang kecil.

D. player yaitu *stakeholder* yang memiliki *power* dan *interest* secara signifikan.

Gambar 3.5. Jenis aktor dalam setiap kuadran



Sumber: Mintzberg, 1999

3. REKOMENDASI/STRATEGI 4 SEKTOR

STAKEHOLDERS SEKTOR A:

tidak memiliki interest yang tinggi dalam keputusan organisasi juga power yang rendah untuk mempengaruhi dan memberikan dampak yang besar.

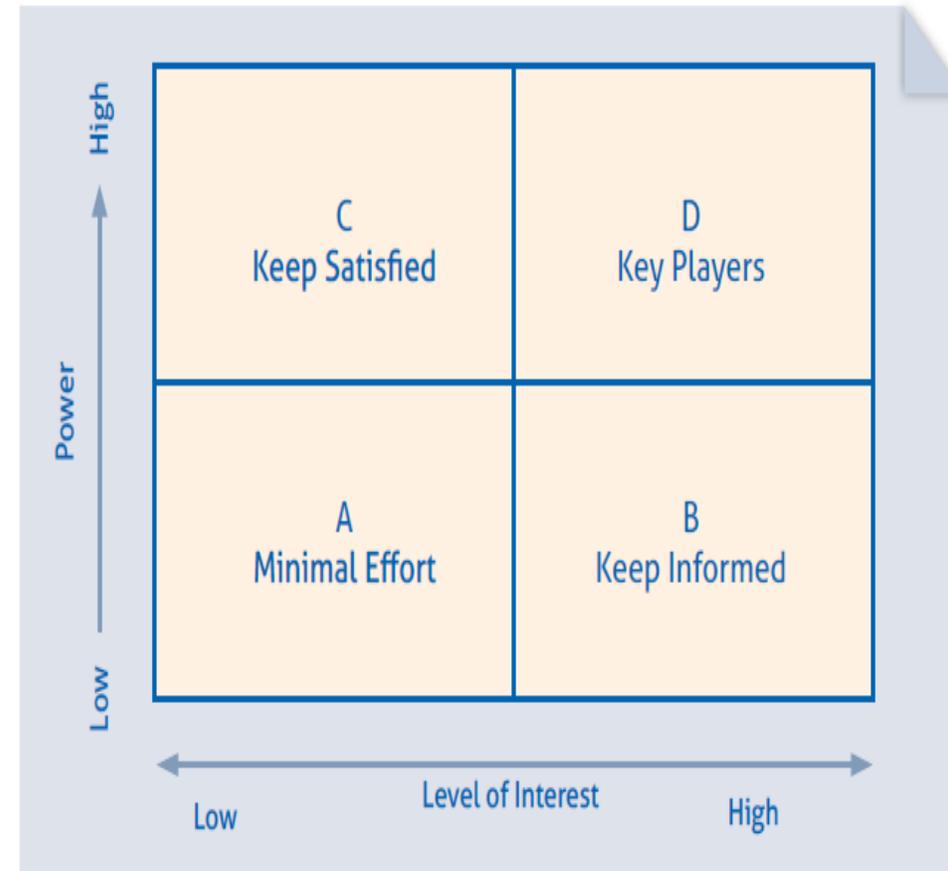
REKOMENDASI , organisasi tetap harus menjaga kelompok ini mendapatkan informasi dalam batas yang diperlukan, tetapi tidak harus berinvestasi terlalu banyak ke mereka.

STAKEHOLDERS SEKTOR B:

memiliki interest yang tinggi dalam merespon semua keputusan organisasi meskipun sebenarnya mereka tidak memiliki power yang besar untuk mempengaruhi.

REKOMENDASI : Stakeholder ini bisa dijadikan sebagai sekutu dalam mendukung kebijakan tertentu. Oleh karenanya penting untuk menginformasikan isu-isu yang mereka minati.

Gambar 3.5. Jenis aktor dalam setiap kuadran



Sumber: Mintzberg, 1999

LANJUTAN ...

STAKEHOLDERS SEKTOR C:

biasanya adalah investor atau legislatif. Mereka berperilaku pasif dan menunjukkan rendahnya interest dalam urusan perusahaan.

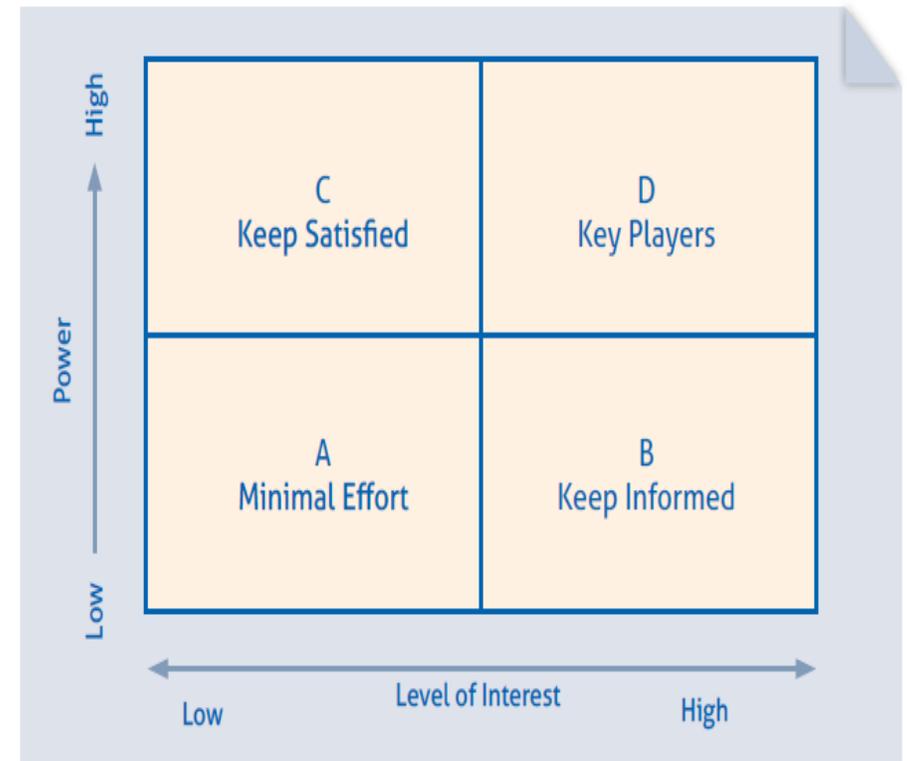
REKOMENDASI Menghadapi tipe stakeholder seperti ini perlu untuk menganalisis potensi minat dan reaksi kelompok-kelompok ini dalam semua perkembangan penting dalam organisasi, dan melibatkan mereka sesuai dengan kepentingan mereka.

STAKEHOLDERS SEKTOR D:

memiliki interest yang tinggi dalam merespon semua keputusan organisasi, memiliki power yang besar untuk mempengaruhi. Stakeholder yang terpenting dan berada pada sektor D sebagai key player

REKOMENDASI : harus dilibatkan dalam semua perkembangan organisasi

Gambar 3.5. Jenis aktor dalam setiap kuadran



Sumber: Mintzberg, 1999

REFERENSI

- Aligica, Paul Dragos. 2006. Institutional and Stakeholder Mapping: Frameworks for Policy Analysis and Institutional Change. *Public Organiz Rev* (2006) 6: 79–90.
- Anderson, James E. (1975). *Public Policy Making: Basic Concept in Political Sciences*. New York: Praeger University Series.
- Bronwen, Golder, *Cross-Cutting Tool-Stakeholder Analysis*, October 2005
- Bryson, John M. 2003. *What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques*. University of Minnesota.
- Bryson, John, M. 2002. *What To Do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Dendhardt, Robert B & Denhardt, Janet Vinzant. 2000. *The new Public Service: Serving Rather Than Steering*. *Public Administration review* November/desember 2000, Vol 60, No. 6
- FrameWork Institute. 2002. *Framing Public Issues*. Washington DC: FrameWorks Institute
- Julius Court, Enrique Mendizabal, dan David Osborne. 2007. *Policy Engamenet: How Can CSO Advocacy Can Be More E ective*. Overseas Development Institute (ODI)-Research and Policy Development (RAPID).
- Mathur, Vivek N dkk. 2007. *De ning, identifying and mapping stakeholders in the assessment of urban sustainability*.
- Nicole Kennon, Peter Howden and Meredith Hartley (2009), *Who Really Matters? A stakeholder analysis tool*, *Extension Farming Systems Journal*, Vol 5 No 2.
- O'Flynn, Janine. 2007. *From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications*. *The Australian Journal of Public Administration*, vol. 66, no. 3, pp. 353–366
- P'ner, James P. 2004. *Traditional Public Administration Versus The New Public Management: Accountability Versus Efficiency*
- West, Jonathan, P, and Bowman, James, S. 2004. *Stakeholder Analysis of Civil Service Reform in Florida: A Descriptive, Instrumental, Normative: Human Resource Management Perspective*. Sage Publications. *State&Local Government Review*, Vol. 36, No 1.
- World Health Organization. *Health Service Planning and Policy Making: A toolking for Nursen and Midwives*. (Module 2 Stakeholder Analysis and Networks).