

THE SALIENCY OF STAKEHOLDERS

Agus Hasan Pura A

Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

Abstract

Stakeholder management is generally viewed as a partnering between the firm and the who the firm considers to its stakeholders and involves "communicating, negotiating, contracting and managing relationship" (freeman, 2004). Managers cannot attend to all of the actual and potential claims of all the stakeholders, the issue of the "Who and What" do managers pay attention and how they go about making this determination are depend on stakeholders saliency. Stakeholders salience explain the condition under which managers pay attention to certain classes of stakeholders and how they prioritize stakeholder relationship. They posit that stakeholders identification and salience is a function of managers' perceptions of stakeholders as possessing one or more relationships attributes : the stakeholders' power influence the organization, the legitimacy of stakeholders' relationship with the organization, and the urgency of stakeholders' claim on the organization.

Key words : Stakeholders, Stakeholders characteristics, Stakeholders attributes, and Stakeholders' saliency.

Pendahuluan

Organisasi profit dan non profit mempunyai stakeholder yang tidak dapat diabaikan kehadirannya. Stakeholder memiliki pengaruh terhadap organisasi yang umumnya diwujudkan dalam bentuk tuntutan (claim) sehingga mereka juga sering disebut sebagai claimant. Ketergantungan organisasi terhadap stakeholders itu pulalah yang menyebabkan salah satu keputusan manajer akan berkaitan dengan tuntutan mereka. Sekalipun keputusan yang dibuat tidaklah mungkin bisa memenuhi tuntutan mereka secara maksimal namun tuntutan mereka tidak bisa diabaikan sama sekali. Organisasi sulit menghindari dari tuntutan pemiliknya atau para pekerjanya karena itu, organisasi sangat perlu memberi perhatian mengenai bagaimana mengelola hubungan dengan stakeholdersnya. "In order to survive and prosper, an organization must effectively satisfy its stakeholders" (Jones et al., 2000).

Stakeholders :

At a minimum, stakeholders are those groups from whom the organization has voluntarily accepted benefits and to whom the organization has therefore incurred obligations of fairness. Typically this includes financiers, customers, employees, suppliers and local communities. (Philips.Robert,2004). Sedangkan definisi lainnya "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives." (Freeman, 1983).

Jones et al., 2000, mendefinisikan stakeholders sebagai "The individuals and groups that have interest, claim, or stake in an organization and in what it does are known as organizational stakeholders". "Organizational stakeholders include shareholders, managers, nonmanagerial employees, customers, suppliers, the local community in which an organization operates, and even citizens of the country in which an organization operates" (Jones et al., 2000). Harold Koontz et al (1985) , menyebut stakeholders sebagai claimants : various groups of people make demands on the enterprise. Unfortunately, many of the goals of these claimants are incongruent with each other, and it is the manager's job to reconcile the divergent needs and goals (Koontz et al, 1985). Sedangkan definisi lainnya adalah "are those groups on which the organization is dependent for its continued survival" (Mitchell, Agle, Wood, 1997).

Dari definisi-definisi di atas dikemukakan bahwa ada saling ketergantungan antara organisasi dan stakeholders. Karena itu, Freeman mendefinisikannya seperti di atas, demikian pula dengan Jones dan Koontz. Tetapi definisi yang dikemukakan oleh Mitchell et al, justru menekankan bahwa organisasilah yang bergantung pada stakeholders. Kalau dikaitkan dengan definisi dari Koontz yang menyebut stakeholders sebagai claimants maka manajer harus mempertimbangkan tuntutan-tuntutan stakeholders karena kinerja (bahkan eksistensinya) dari organisasinya bergantung pada mereka. Dalam melaksanakan perencanaan; tuntutan-tuntutan stakeholders harus dijadikan sebagai masukan, dan output dari perencanaan harus menggambarkan pemenuhan tuntutan mereka.

Perkembangan terakhir dimana lingkungan berubah dengan begitu cepat; menuntut organisasi untuk dapat segera memberikan respon yang memungkinkan menangkap peluang-peluang ataupun meminimalkan resiko. Respon yang cepat ini akan sulit diwujudkan apabila tidak terjalin hubungan yang baik dengan stakeholdernya. Hubungan antara organisasi dengan stakeholdernya haruslah berbentuk hubungan yang saling memberikan manfaat. Christopher et al, 2002 mengemukakan "Creating exchanges of mutually beneficial value across salient stakeholders groups" dan "Interactions through direct relationships and within networks" (Coviello et al., 1997) dan "Building mutual commitment and trust (Morgan and Hunt, 1994). Jika stakeholders tidak memperoleh manfaat dari hubungan tersebut maka mereka akan menarik dukungannya terhadap organisasi. Stockholders akan menjual kepemilikannya (sahamnya), para manajer, pekerja akan meninggalkan organisasi, dan pelanggan akan berpindah kepada pesaing. "In making such decisions, managers frequently have to juggle the interests of different stakeholders, including themselves" (Jones et al., 2000).

Atribut dari Stakeholder.

Jelaslah mengelola hubungan dengan stakeholders perlu mendapat perhatian secara penuh. Dalam kaitan ini, karena stakeholders memiliki pengaruh yang berbeda; maka manajer perlu menjalin dan membina hubungan dengan cara yang berbeda dengan masing-masing stakeholders. "Stakeholders attributes determine saliency to managers : Power, Legitimacy and Urgency." (Knox and Gruar, 2007).

Power which is the extent to which the stakeholders can assert their will over the organization. **Legitimacy** is the appropriateness of the stakeholder's action toward the firm. Legitimacy consist of the appropriateness of the influence, the broader support for the position held by stakeholders, and function the stakeholders in the organization.

Urgency is the immediacy with which the firm had to act, and it was seen as an multiplier effect on the influence of the stakeholder's claim. Bagaimana manajer membina hubungan dengan masing-masing stakeholders akan bergantung pada stakeholders' saliency. Thus, decisions must be made regarding the priority of competing stakeholder claims. Then decisions have to be made regarding the priority these stakeholders take on an organization's issue agenda. In other words, management has to decide which stakeholder issues reach an organization's agenda for consideration. (Knox and Gruar, 2007). In 1997, Mitchell, Agle, and Wood discussed the salience of stakeholders in an effort to understand how and when managers give competing claims priority.

Seperti yang dikemukakan oleh Koontz (1985), tuntutan para stakeholders bisa berbeda satu dengan lainnya dan bisa bertolak belakang. Tuntutan shareholders bisa bertolak belakang dengan tuntutan para pekerja, tuntutan shareholders bisa bertolak belakang dengan tuntutan masyarakat sekitar, dan seterusnya. "The fact that different people want different think from their relationships with organization makes it impossible to know with certainty what stakeholders want" (Philips. Robert, 2004). Manajer tentunya tidak mungkin memenuhi tuntutan mereka masing-masing secara maksimal dan karenanya manajer perlu membuat prioritas.

Stakeholder's saliency

In 1997, Mitchell, Agle, and Wood discussed the salience of stakeholders in an effort to understand how and when managers give competing claims priority. **Stakeholder salience** is "the degree to which managers give priority to competing stakeholder claims" (Mitchell, et.al., 1997: 854). Existing research suggests that management gives attention to stakeholders whose claims are perceived to be more salient in terms of power, legitimacy and urgency (Coviello et al., 1997). Organization are more likely to change when: Stakeholders have more relative **power**, the request is **urgent** and public views group and request as **legitimate**.

Untuk mengetahui stakeholder salience maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah menetapkan atribut-atribut yang dimiliki masing-masing stakeholder. Eight generic classes of stakeholders, menurut Mitchell, Agle, and Woods theory (1997):

Stakeholder	Present	Absent
Dormant	Power	Legitimacy & urgency
Discretionary	Legitimacy	Power & urgency
Demanding	Urgency	Power & Legitimacy
Dominant	Power & Legitimacy	Urgency
Dangerous	Power & Urgency	Legitimacy
Dependent	Legitimacy & Urgency	Power
Definitive	Power, Legitimacy, Urgency	
Non stakeholders		Power, Legitimacy, Urgency

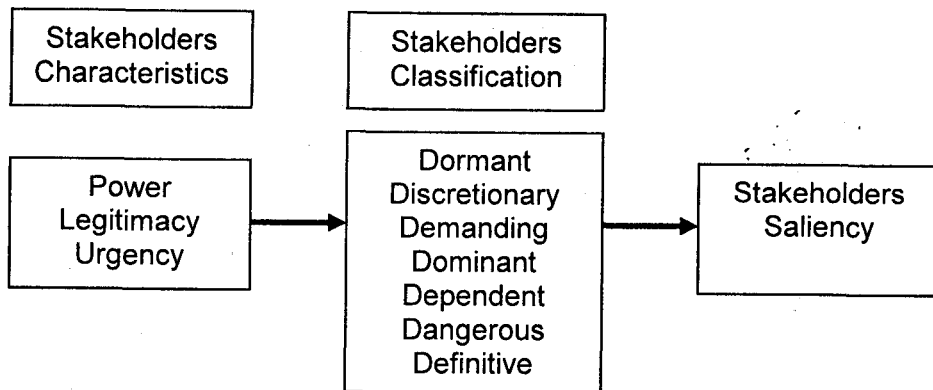
Stakeholder salience represents different combinations of the *power*, *legitimacy* and *urgency* attributes and provides the basis for the typology of stakeholders described in the following table (Mitchell, Agle, and Woods theory 1997):

The Mitchell typology of stakeholders			
Stakeholder category	Stakeholder salience	Attributes	Stakeholder subcategory
Latent stakeholders with only one of the three attributes	Low	legitimacy	Discretionary stakeholders
		power	Dormant stakeholders
		urgency	Demanding stakeholders
Expectant stakeholders with two of the three attributes	Moderate	power and legitimacy	Dominant stakeholders
		legitimacy and urgency	Dependent stakeholders
		power and urgency	Dangerous stakeholders
Definitive stakeholders with all the three attributes	High	power, legitimacy and urgency	

Stakeholders' salience could increase/decrease by changes in one or more of their attributes and as a result stakeholders can shift from one category to another. Agle et al. confirmed the above typology empirically in 1999. Berdasarkan stakeholders kategori dan stakeholders saliency di atas maka manajer dapat menentukan stakeholders mana yang akan diberi prioritas ketika mereka membina hubungan. Dimulai dari High salience stakeholders, moderate salience stakeholders dan terakhir low salience stakeholders. Disamping itu, bisa juga bentuk hubungan seperti apa yang bisa dibina.

Dalam hal ini, tugas manajer adalah membuat daftar dari stakeholders organisasinya. Berdasarkan daftar stakeholders tersebut, manajer menetapkan legitimacy, power, dan urgency dari masing-masing stakeholders. Tentunya hal ini tidak mudah dilakukan, serangkaian diskusi perlu dilaksanakan karena penetapan legitimacy, power, dan urgency pada dasarnya adalah hasil suatu pertimbangan (judgment) bukan perhitungan matematik yang mudah. Setelah proses ini dilakukan, maka organisasi memiliki daftar klasifikasi stakeholders yang berbeda-beda. Apakah suatu stakeholder tergolong Dormant, Discretionary, Demanding, Dominant, Dangerous, Dependent, Definitive atau bahkan mungkin bukan stakeholders samasekali, karena ia tidak memiliki legitimacy, power, dan urgency. Berdasarkan pengelompokan ini, organisasi selanjutnya mudah membuat peringkat prioritas dari stakeholders-stakeholdersnya.

Dengan demikian; uraian diatas dapat digambarkan seperti berikut:



Setelah stakeholders saliency diketahui, maka organisasi dapat menentukan bagaimana membina hubungan dengan masing-masing stakeholders. Membina hubungan dengan stakeholders sangat penting bagi eksistensi dan perkembangan organisasi. Tentunya membina hubungan dengan masing-masing stakeholders tidaklah sama bergantung pada tingkat saliency dari masing-masing stakeholders. Tidak bisa disamakan membina hubungan dengan Definitive stakeholders yang memiliki Legitimacy, Power, dan Urgency dan Discretionary stakeholders yang hanya memiliki Legitimacy. Knox and Gruar (2007) membagi hubungan dengan stakeholders menjadi Network, Database, dan Transactional. Bagaimana organisasi membina hubungan dengan suatu stakeholders bergantung pada saliencynya. Semakin tinggi tingkat saliency (semakin tinggi prioritas stakeholders menurut manajer) maka berarti semakin besar pengaruh stakeholders terhadap eksistensi dan perkembangan organisasi.

Membina hubungan berbentuk Network harus dipilih untuk Definitive stakeholders, hubungan berupa network berarti membina hubungan secara berkesinambungan dan terbinanya hubungan personal yang pada gilirannya membentuk hubungan yang kuat. Lain halnya, misalnya, membina hubungan dengan stakeholders yang diklasifikasikan sebagai Dependent maka bisa menggunakan hubungan berbentuk Transactional dalam pengertian tidak dibentuk hubungan jangka panjang. Dan dengan stakeholders yang diklasifikasikan sebagai Dangerous stakeholders hubungan bisa dibina dalam bentuk Database.

Penutup

Secara umum, stakeholders adalah pihak-pihak yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh organisasi. Namun mereka berbeda dalam karakteristiknya dimana mereka berbeda dalam hal legitimasi, power, dan urgencynya. Karakteristik stakeholder ini memungkinkan kita untuk melakukan pengklasifikasian terhadap mereka. Bagaimana organisasi membina hubungan dan atau merespon tuntutan stakeholder bergantung kepada Stakeholders saliency.

Daftar pustaka:

- Coviello, Nicole E, Roderick J, Brodie, Peter J Dabahr, Wesley J Johnston, " How firms Relate to Their Markets : An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices" Journal of Marketing, Vol. 66 , issue 3:3-46, 2002
- Freeman.R.E, "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Maryland: Pitman, 1984.
- Koonz.H, O'Donnel.C, and Weihrich.H, "Management", McGrawHill, 1988.
- Knok.Simon and Gruar Colin, "The Application of Stakeholder Theory to Relationship Marketing Strategy Development in an Non Profit Organization", 2004.
- Mitchel,R.K.B.R. Angle, and D. J. Wood, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency : Defining the Principle of Who and What Really Counts" Academy of Management Review, 1997.
- Murphy,B. "The Stakeholder Business Model" Working Paper 02.20 Department of Commerce. Auckland: Massey University at Albany, 2002.
- Murphy,B, Maguiness.P, Pescot.C, and Wislang.S, "Augmenting Relationship Marketing with a Stakeholder and Triple Bottom Line Orientation to Enhance Business "Profitability, Massey University, 2003.
- Jones. Garreth, George.Jeniffer, Hill.W.L.Charles, Fane. Graham, "Contemporary Management", 2 nd, Canadian edition, 2000
- Philips. Robert, "Some Key question about stakeholder theory", Ivey Management Services, 2004