

Pentingnya Perusahaan Mengelola Hubungan Baik dan Fungsional dengan Pemangku Kepentingan

Arie I. Chandra

Program Studi Ilmu Hubungan Internasional, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan, aic@home.unpar.ac.id

Abstract

The face of business in today's society is ever changing, highly dynamic and extraordinarily diverse. Some events are exciting, others depressing. But many reflect the basic trends and underlying forces that shaping business and its stake holders. There are a complex relationship between competitor, government and mass media. Every business has complex involvements with other people, groups and organizations in the external environment. This article describes the connection between broad, abstract ways of thinking about business and the rest of the world relationship and specific- practical ways of doing so.

Keywords: Pemangku Kepentingan (Stake holder), Pesaing dan Aliansi, Kebijakan Publik dan Manajemen Pemangku Kepentingan

1. Pendahuluan

Hubungan perusahaan dengan lingkungan luarnya tidak lagi dapat disederhanakan sebagai perihal mengoptimalkan kepuasan pembeli dan keuntungan perusahaan semata. Dengan semakin kompleksnya kehidupan modern maka ini berimbas pula pada perusahaan. Dalam menghasilkan barang dan atau jasa, perusahaan wajib memperhatikan aspek kesehatan dan keselamatan bagi pembeli/pengguna.

Bahkan masalah produk dan atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen tidak hanya berkenaan dengan aspek kesehatan tapi juga yang lain. Di Indonesia misalnya berkenaan dengan norma, dalam hal ini nilai yang berasal dari agama Islam. Apakah produknya mengandung hal yang diharamkan¹ atau tidak. Nampak sepele tapi dikarenakan hal ini suatu perusahaan bumbu penyedap masakan pernah mengalami kerugian karena produknya tidak ada yang membeli ketika di-

¹ Dalam agama Islam makanan diklasifikasi menjadi dua yaitu haram dan halal. Haram berarti tidak boleh dikonsumsi (kecuali ada klausul tertentu yang dapat menggugurkannya) karena berkaitan dengan daging babi, anjing, daging hewan yang sudah mati (karena bukan diperuntukkan untuk dikonsumsi) kecuali ikan. Halal berarti boleh dikonsumsi misalnya daging burung, ayam, sapi, kambing, unta, kerbau dan lainnya selain yang disebutkan sebagai haram.

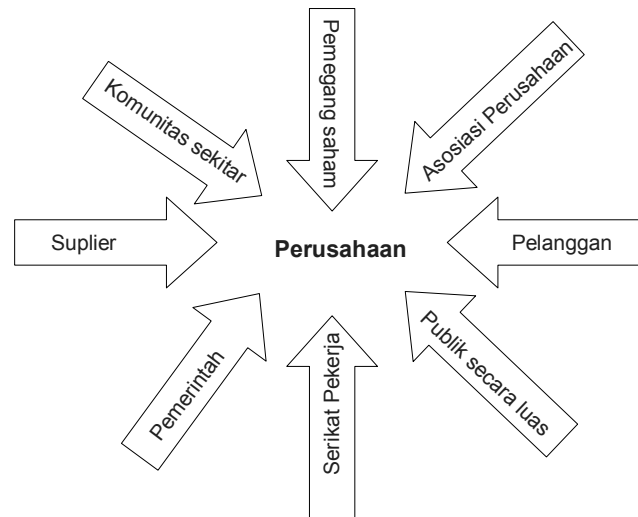
isukan sebagai mengandung unsur yang berasal dari hewan babi. Demikian juga perusahaan yang memproduksi mie instan mengalami hal yang serupa. Baru setelah melibatkan pemerintah dan Majelis Ulama Islam² terjadi perubahan sikap pembeli. Tentu saja kasus ini menyebabkan terjadinya biaya yang harus dipikul oleh perusahaan dan sebenarnya tidak perlu karena ia tidak melakukan apapun seperti yang diisukan. Demikian juga bila karena dalam pengoperasian perusahaan akan menyebabkan terjadinya pencemaran lingkungan seperti yang dialami oleh PT Newmont Minahasa. Suatu perusahaan pertambangan yang di dalam mengolah tambangnya menggunakan logam berat air raksa dan mencemari lingkungan sekitarnya sehingga menghasilkan kecacatan permanen pada penduduk. Belum lagi persoalan yang sebenarnya internal tapi kemudian dapat menjadi masalah publik yaitu yang berkaitan dengan buruh atau pekerjanya. Seandainya ada perlakuan yang tidak mengikuti norma dan hukum yang berlaku misalnya upah di bawah Upah Minimum Regional, maka ini bisa jadi beralih menjadi issue publik. Ini baru sebagian dari gejala dalam hal mana perusahaan tidak dapat mengabaikan lingkungan eksternal.

2. Lingkungan Yang Terus Berubah

Dalam dekade ini tidak dapat dipungkiri kalau hampir semua unsur yang ada di dalam lingkungan eksternal seperti supplier, Asosiasi Perusahaan, Pemerintah dan lainnya menjadi tanggungjawab para pengelola perusahaan untuk diperhatikan dan didayagunakan untuk kepentingan perusahaan dan sebaliknya dengan prinsip win-win solution. Dengan dasar kepentingan yang berbeda maka wajar bila kemudian masing-masing kelompok kepentingan ini mempunyai sikap tertentu yang dapat saja berbeda yang satu dengan lainnya. Masing-masing darinya akan berupaya menekan perusahaan agar dapat memenuhi kepentingannya seperti di dalam gambar berikut.

Beberapa dari pemangku kepentingan (*stake holder*) dapat dikategorikan sebagai institusi yang mempunyai organisasi yang cukup baik dan tujuan yang juga jelas. Pemerintah, Asosiasi Perusahaan, Serikat Pekerja, Media Massa dan Supplier dapat dikatakan termasuk kedalam kategori ini. Dengan kemampuan sumber daya yang mereka miliki maka kekuatan untuk mendesak perusahaan lebih baik daripada pemangku kepentingan yang tidak mempunyai organisasi. Meskipun demikian bukan berarti bahwa yang termasuk dalam kategori ini tidak dapat merugikan secara bisnis terhadap perusahaan. Pelanggan misalnya termasuk yang tidak terorganisasikan akan tetapi daya desak terhadap perusahaan akan sangat besar bila secara massa mereka melakukan boikot terhadap produk dan atau jasa yang dijual oleh perusahaan. Kasus bumbu penyedap masakan merupakan salah satu contoh kekuatan pelanggan. Lagipula semakin banyak pesaing dan semakin maju teknologi maka akan

² MUI adalah Lembaga yang mempunyai legitimasi sosial-spiritual untuk mengeluarkan fatwa/himbauan mengenai berbagai hal sebagai diperkenankan, dianjurkan untuk tidak dilakukan dan atau diharamkan. Keputusan yang dilakukan oleh kumpulan dari orang-orang yang dianggap dan diakui sebagai sangat memahami syariat dan ketentuan-ketentuan yang berlaku di agama Islam ini sering menjadi rujukan sebagian terbesar dari penduduk Indonesia yang beragama Islam.



Gambar 1. Para pemangku kepentingan dan perusahaan

semakin banyak peluang pelanggan meninggalkan produk/jasa perusahaan untuk beralih kepada produk/jasa lain .

Secara umum kaitan antara perusahaan dengan lingkungan adalah saling mempengaruhi ,meskipun lingkungan luar terhitung lebih dominan daripada perusahaan secara tunggal mempengaruhi lingkungan eksternal.Hubungan antara perusahaan dengan lingkungan eksternalnya dapat diibaratkan sebagai hubungan ikan dengan air (kolam /sungai/ danau/ laut). Ikan bagaimanapun perkasanya tidak akan dapat hidup tanpa air, sedangkan air tidak akan menderita apapun tanpa ada ikan. Tentu saja pengibaratan ini sangat keras, sebab perusahaan tetap mempunyai kontribusi yang besar terhadap lingkungan. Kemajuan teknologi misalnya disebabkan karena ada kepentingan dari perusahaan untuk melakukan inovasi. Perusahaan juga merupakan jalan keluar bagi penyerapan tenaga kerja. Bahkan sejarah telah membuktikan bahwa negara yang menjamin keberlangsungan keberadaan perusahaan relatif dapat bertahan lama.³ Kebebasan untuk melakukan usaha bisnis merupakan prasyarat keberadaan perusahaan swasta. Sebaliknya kontribusi perusahaan baik dalam bentuk pajak maupun yang tidak langsung seperti multiplier effect bagi keberlangsungan bisnis-bisnis lain seperti suplier dan atau yang bergerak di jalur distribusi produk perusahaan menyebabkan pertumbuhan ekonomi negara tersebut berlangsung. Dengan pengaturan dan penguatan diberlakukannya hukum oleh aparat yang tegas dan adil maka mekanisme akan terjamin keberadaannya. Jadi hubungan perusahaan dengan lingkungan eksternalnya sebenarnya bersifat dialektis, saling mempengaruhi dan saling memerlukan. Secara umum lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan mikro

³ Negara-negara maju yang menjamin keberadaan perusahaan swasta telah membuktikan bahwa sistem politik dan sistem ekonominya bertahan daripada negara-negara Komunis yang mengendalikan semua hal. Negara komunis yang sekarang bertahanpun relatif mulai mengkombinasikan praktek sistem kapitalis.

dan makro. Lingkungan mikro atau task environment merupakan lingkungan kerja suatu perusahaan yang keterkaitannya sangat dekat dan berpengaruh terhadap operasi perusahaan. Beberapa fungsi dari perusahaan dapat dijalankan karena dukungan dari task environment seperti fungsi produksi berjalan karena mendapat pasokan bahan baku dari suplier. Promosi produk dan atau jasa dapat dilakukan secara massal karena ada dukungan dari media massa. Ketersediaan infrastruktur seperti jalan, listrik dan lainnya karena ada pemerintah. Kebutuhan akan modal dapat tersedia karena ada pemegang saham dan lembaga keuangan. Tanpa ada lingkungan mikro in sungguh takterbayangkan darimana perusahaan mendapatkan keuntungan /labanya. Sangat mustahil bila dalam rangka membangun pabrik suatu perusahaan mesti mengadakan dulu jaringan jalan menuju lokasinya, mengadakan listrik dan lain-lainnya, lalu bagaimana caranya biaya ini dikembalikan? Yang utama lagi tentunya adalah pelanggan yaitu alasan paling utama dan pertama mengapa suatu perusahaan didirikan. Tanpanya tentu tidak mungkin suatu perusahaan didirikan. Selain dari task environment juga ada societal environment yang juga disebut sebagai lingkungan makro. Unsur-unsur dari lingkungan ini juga berpengaruh meski tidak secara langsung karena melalui lingkungan mikro dulu. Misalnya perubahan dalam teknologi karena adanya inovasi teknologi menyebabkan munculnya terjadinya substitusi produk yang diadopsi baik oleh pelanggan maupun pesaing. Di setiap negara dapat dipastikan akan ada societal environment ini, bahkan dengan adanya globalisasi maka tidak tertutup adanya lingkungan berlingkup dunia. Berikut ini adalah gambar mengenai hubungan perusahaan dengan lingkungannya.



Gambar 2. Perusahaan dan lingkungan

Mengikuti gambar 2 di atas maka dapat dikatakan bahwa kekuatan ekonomi khususnya dunia terus berubah. Bila dahulu perekonomian dunia sangat dikuasai oleh Amerika Serikat, Jepang dan negara-negara Eropa seperti Jerman, Perancis dan Inggris, maka kini nampaknya ada pendatang baru yang luar biasa kuat yaitu RRC . Kuat dalam arti kemampuan RRC untuk menghasilkan barang-barang yang harganya luar biasa murah meskipun saat ini mutunya tidak terlalu baik. Di masa depan hal ini bukan kendala karena potensi RRC dalam hal kemampuan baik organisasi dan

teknologi sudah ada. Dahulupun Jepang mengalami proses seperti ini. Kemunculan RRC dengan produk-produknya yang membanjiri pasar dunia menyebabkan bisnis tekstil dan produk jenis industri pengganti impor⁴ di negara berkembang nampaknya menjadi kolaps.

Inovasi-inovasi dalam teknologipun berjalan dan menyebabkan satu jenis usaha lenyap dan memunculkan yang lainnya. Kemajuan teknologi komunikasi dan informasi misalnya memunculkan bisnis telepon seluler yang salah satu turunannya adalah teknologi short message service atau yang populer dengan nama SMS. Saat ini pemakaian SMS sebagai sarana untuk berkomunikasi semakin meningkat dan populer apalagi bila digabungkan dengan gaya hidup pemakaian jejaring sosial seperti face book . Puncak keberuntungan usaha seluler nampaknya masih berlangsung lebih lama lagi. Berbeda dengan teknologi pager yang secara bisnis usianya sangat pendek. Dengan munculnya bisnis telepon seluler maka tidak hanya bisnis pager yang baru berusia pendek namun bisnis pengiriman pos surat yang berusia lama ternyata terkena libas juga . Pelanggan dengan sertamerta meninggalkan pemakaian kedua teknologi ini. Bila dulu orang berkomunikasi dengan berkirim kabar melalui surat maka kini cukup dengan mengirimkan SMS. Selain bisnis pos surat yang terkena juga adalah bisnis-bisnis turunannya seperti kartu Lebaran, kartu Natal , kartu UlangTahun dan lainnya. Gaya hidup yang semakin individualistis dan bergerak cepat juga mempengaruhi keinginan konsumen. Orang sekarang cenderung menghendaki kalau dapat semuanya serba instan tanpa menunggu proses berlama-lama. Ini diakomodasi oleh berbagai perusahaan dengan memproduksi produk-produk yang menjabarkan keinginan ini. Misalnya mie instan, air minum dalam kemasan, makanan cepat saji dan lainnya yang menawarkan kepraktisan pelanggan. Seperti yang dikemukakan diatas, faktor-faktor yang berasal dari lingkungan makro mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung kepada perusahaan. Misalnya resesi ekonomi dunia secara perlahan mempengaruhi daya dukung industri di negara berkembang. Yang jelas adalah permintaan barang terhadap industri di negara-negara berkembang menurun dengan cepat dikarenakan daya beli penduduk di negara maju mengalami kemerosotan akibat ketiadaan pertumbuhan ekonomi di negaranya. Contoh lain kekuatan politik dan hukum adalah dalam hal diberlakukannya aturan WTO agar tidak melakukan pembajakan dalam karya cipta. Banyak industri berbasis kreatif mengalami keuntungan karena adanya perlindungan hukum namun karena ketiadaan kekuatan penegakan hukum maka nampaknya keuntungan ini hanya fatamorgana belaka. Contohnya industri hiburan musik yang barang bajakannya lebih banyak dan lebih murah dijual di pasar.

⁴ Negara negara berkembang memulai era industrinya dengan membangun industri-industri yang tidak terlalu sulit secara teknologi dan bertujuan untuk mengganti produk-produk yang selama ini diimpor seperti tekstil, sepatu, sandal dan lainnya. Kini dengan masuknya barang RRC yang relatif sama dengan harga yang sangat murah jelas akan merusak daya saing perusahaan di negara berkembang termasuk Indonesia

3. Mengelola Hubungan dengan Pemangku Kepentingan (*stake holder*)

Bila diperhatikan dari gambar 2 di atas maka dapat disimpulkan bahwa pemangku kepentingan (*stake holder*) perusahaan sebenarnya berada di lingkungan mikro atau *task environment*. Cara berpikir manajemen sangat dipengaruhi oleh teori sistem umum. Menurut teori ini, seluruh organisme hidup (= sistem) berinteraksi dengan , dan dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan lain yang berasal dari lingkungannya. Kunci agar dapat survive/bertahan hidup adalah kemampuan untuk menyesuaikan -untuk dapat merespons perubahan kondisi dari lingkungan. Bagi suatu organisme seperti perusahaan bisnis modern sistem berpikir seperti ini menjadi alat yang baik bagi manajer guna menghadapi pengelolaan hubungan dengan seluruh unsur lingkungannya.

Ketika perusahaan berinteraksi dengan masyarakat sedemikian kerap dan dekatnya maka pastilah akan terbangun suatu kepentingan bersama dan salingbergantung yang berkembang di antara perusahaan dengan kelompok-kelompok lainnya. Inilah yang disebut dengan berinteraksi dengan para pemangku kepentingannya (*stake holder*) Dengan demikian maka Pemangku Kepentingan (*stake holder*) adalah " seluruh orang dan kelompok yang dipengaruhi oleh atau yang dapat dipengaruhi oleh keputusan, kebijakan dan operasi suatu perusahaan"⁵ .Jumlah dari pemangku kepentingan dan ragam kepentingan mereka dapat sangat luas sehingga keputusan dari perusahaanpun bisa saja menjadi sangat kompleks karena harus mempertimbangkan hal ini. Meskipun demikian ada batasnya perusahaan mempertimbangkan kepentingan para pemangku kepentingan, bagaimanapun perusahaan memperjuangkan laba dan keberlangsungan hidupnya. Artinya sepanjang pertimbangan dan akomodasi kepentingan para pemangku kepentingan ini menyebabkan laba perusahaan meningkat dan terjamin serta menyebabkan meningkatnya kemampuan perusahaan maka hal tersebut perlu dilakukan oleh manajernya.

Jadi memang era dimana manajer perusahaan hanya sibuk dan konsentrasi pada proses produksi ,pemasaran dan penjualan nampaknya telah tamat riwayatnya. Dahulu mungkin saja dilakukan seperti itu karena pemangku kepentingannya masih terbatas paling-paling hanya pembeli, suplier, karyawan dan para pemegang saham. Sebagaimana yang dikemukakan oleh James E.Post et al⁶ Pada jaman Thomas J Watson ,Sr pendiri dan pimpinan IBM tahun 1950 dia hanya merasa berkepentingan dengan tiga kelompok saja yaitu karyawan, pembeli/pelanggan dan pemegang saham. Semua peningkatan mutu dan perubahan yang diperlukan senantiasa dirundingkan sekurangnya diinformasikan kepada ketiga golongan ini.Ketika puncak pimpinan IBM pada tahun1990 dikendalikan oleh Thomas J.Watson Jr, yaitu anaknya, dia mempunyai hubungan dengan komunitas-komunitas : seni, penduduk sekitar pabrik, akademis, pemerintah asing dan lainnya selain pelanggan . Dengan banyak pihak inilah Watson junior membina hubungan untuk kepentingan IBM. Ironisnya, John Akers, salah seorang pejabat IBM pendukung Watson di turunkan dari ja-

⁵ James E Post, Anne T.Lawrence dan James Weber (1999), *Business and Society*,Irwin McGraw Hill, Singapore, hal.7

⁶ Ibid,hal 7

batan eksekutifnya tahun 1993 karena dianggap tidak dapat memenuhi harapan kritis dari para pemegang saham dan lembaga keuangan yang memberikan kredit pada IBM. Tentu saja pengalaman ini memberikan petunjuk bahwa dalam melakukan 'orquestrasi' hubungan dengan para pemangku kepentingan harus dilakukan dengan seksama dan berimbang berdasar tujuan perusahaan. Seharusnya dibedakan prioritas dan tingkat hubungan dengan pemangku kepentingan bergantung pada kontribusi terhadap perusahaan.

3.1. *Pemangku Kepentingan Utama*

Pada peringkat pertama ini adalah para pemangku kepentingan yang mempunyai kemampuan utama untuk mendukung langsung keberadaan perusahaan dalam menghasilkan produk dan atau jasa. Yang termasuk dalam kategori ini adalah

- para pemegang saham dan lembaga keuangan yang memberikan pinjaman modal pada perusahaan.
- para karyawan yang menjalankan perusahaan dengan tenaga dan pikirannya.
- Para suplier yang menjamin dukungan bahan baku,energi dan lainnya
- Para penyalur (besar, menengah sampai pengecer) yang membantu produk sampai ke para pembeli
- Konsumen dan pelanggan yang menjamin keberadaan perusahaan

3.2. *Pemangku Kepentingan Kedua*

Pada peringkat kedua ini adalah para pemangku kepentingan yang dipengaruhi secara langsung maupun tidak langsung oleh aktivitas dan keputusan-keputusan perusahaan. Tentu saja ini tidak berarti bahwa Pemangku Kepentingan ini sebagai kurang berarti dan kurang penting bagi perusahaan. Sebab bisa saja salah satu dari mereka ini justru mempunyai kekuasaan untuk menutup perusahaan seperti pemerintah. Yang termasuk kedalam kategori ini adalah :

- Pemerintah (daerah dan pusat) yang mempengaruhi dalam hal peraturan :ijin dan kemudahan atau batasan serta pajak dan retribusi
- Pemerintah (asing) khususnya bagi perusahaan yang mempunyai pemasaran atau operasi di luar negeri karena pasti akan mempengaruhi perusahaan dalam menerima atau menolak produk/jasa perusahaan di wilayahnya
- Komunitas lokal yang mendukung dalam tenaga kerja dan lingkungan kerja
- Media Massa yang memberikan kontribusi dalam mengemukakan Citra dan publisitas serta promosi
- Kelompok pendukung bisnis misalnya riset dan nasihat bisnisnya

- Publik secara umum yang dapat mempengaruhi dari pendapat publiknya

Keluasan jumlah dan keterlibatan dengan unsur-unsur pemangku kepentingan ini juga sangat beragam tergantung pada jenis bisnis dan besarnya perusahaan tersebut. Semakin besar wilayah operasi dan pemasarannya maka mempunyai konsekuensi semakin banyak dan beragamnya pemangku kepentingan yang terlibat dengannya. Demikian sebaliknya semakin kecil usahanya maka semakin sedikit jumlah dan ragam dari pemangku kepentingan yang terlibat dengan usaha tersebut.

3.3. *Permainan Persekutuan Baru (new alliance game)*

Dari seluruh pemangku kepentingan yang berpeluang untuk melakukan pengurangan bahkan peniadaan keberadaan perusahaan secara alamiah adalah para pesaing. Dalam persaingan yang sangat ketat karena beberapa faktor antara lain munculnya pelaku bisnis baru yang luar biasa piawai baik dari sisi penekanan biaya maupun keunggulan inovasi teknologi dan faktor lain. Maka pesaing merupakan sasaran pertama yang harus digarap oleh pucuk pimpinan perusahaan. Hanya pesaing sebenarnya yang paling memperhatikan perilaku perusahaan dan mengupayakan strategi untuk menangkalnya. Dalam persaingan jenis konvensional menghadapi pesaing adalah ibarat menghadapi musuh dalam peperangan. Hukumnya adalah menang atau kalah. Namun pada saat ini konteks sudah berubah banyak, sehingga hubungan dengan pesaingpun tidak dapat diintisarikan sebagai menang-kalah semata.

Saat ini kekuatan-kekuatan besar sedang muncul akibat dilakukannya persekutuan strategis di antara perusahaan dalam dunia ekonomi. Berbagai respons dan gerakan dalam menghadapi globalisasi ternyata juga membuka banyak peluang baru bagi perusahaan. Ini bagaikan memicu suatu perlombaan berkelas dunia bagi suplier apapun di tingkat dunia. Terjadi persaingan penjualan berskala dunia mulai dari kartu kredit sampai dengan telekomunikasi. Begitu mereka berada di dalam permainan, banyak yang kemudian baru menyadari bahwa dirinya berhadapan langsung dengan pemain global yang sangat ambisius sebagaimana halnya ia berhadapan dengan pesaing lokal yang sangat didukung oleh pemerintah tuan rumah dalam menolak akses pasar yang akan dimasukinya. RRC misalnya sangat memilih investor kunci dan mitra dan memberikan mereka hak hak istimewa (privileges) dalam akses pasar sambil menolak yang lainnya.⁷ Pada kasus lain perusahaan yang akan masuk ke dalam pasar di negara tersebut diwajibkan untuk menggandeng perusahaan lokal atau global sebagai mitra. Selama tahun 1970an ketika mobil-mobil produk Barat berjuang untuk menutup kesenjangan mutu dengan pesaing Jepangnya, dalam persaingan global kesenjangan keahlian di antara pesaing jadi terasa lebih menyakitkan dan sangat tidak bisa ditoleransi. Siapa yang mengembangkan terbaik menghasilkan yang tercepat? Siapa yang mencapai mutu yang terbaik dengan harga terendah? Perusahaan mana yang mempunyai sumber-sumber daya dan pengetahuan (know how) untuk meng-install telepon berkelas dunia atau sistem kabel dalam waktu singkat? Di dalam arena persaingan dunia yang sangat sengit, perusahaan-perusahaan

⁷ Yves L.Doiz & Gary Hamel (1998), *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, Boston USA, hal 1-3

terpaksa harus mengidentifikasi keahliannya dan kesenjangan kompetensinya serta sesegera mungkin menutup kesenjangan ini. Dari pengalaman jalan yang tercepat untuk menutup kesenjangan ini adalah dengan melakukan persekutuan (*alliance*) secara strategis. Bukan dengan melakukan secara mandiri, karena kalau itu yang dilakukan pada saat kemampuannya tercapai pada saat itu bisnis sudah beralih ke perihal lain yang membutuhkan kemampuan baru.

Gerakan globalisasi adalah sejajar dengan revolusi industri yang baru : masa informasi dan komunikasi didorong oleh terobosan teknologi yang telah melahirkan industri yang benar-benar baru seperti komunikasi mobil (selular) dan media multi yang interaktif (internet). Ketika ini terjadi maka seketika secara dramatis mengubah pasar dan mengubah pula industri-industri yang telah mapan, memicu satu perlombaan di masa depan di antara para pesaing yang beda sangat tipis kekuatannya. Ada tiga gambaran yang dapat menyimpulkan bahwa persekutuan/*aliansi* menjadi sesuatu yang sangat mendasar.

1. banyak dari peluang besar di abad informasi ini mengundang terjadinya pengkombinasian keahlian dan sumber daya yang dimiliki oleh hanya beberapa perusahaan secara individual
2. revolusi ini tidaklah terbangun secara vertikal mengintegrasikan struktur dari perusahaan secara tunggal, sebagaimana revolusi terdahulu telah membuatnya demikian. Yang terjadi sebenarnya lebih merupakan suatu jejaring yang tidak 'terjahit' yang mensyaratkan adanya standarisasi baik berkenaan dengan perluasan tanpa batas maupun aplikasi yang saling melengkapi. Sistem pembayaran global dan tunai secara digital merupakan wujud dari jejaring pelayanan yang baru ini. Nilai dari suatu barang atau jasa pada masing-masing pelanggan bergantung pada bagaimana dan seberapa banyak yang lainnya memakai barang/jasa yang sama. Barangsiapa pertama kali muncul dengan solusi jejaring yang kuat akan mendapatkan keberuntungan penggerak yang maju pertama tanpa tertahankan dan biasanya hanya menyisakan sedikit saja ruang bagi pesaing sisanya.
3. ketidakmenentuan yang melekat dalam informasi ekonomi dengan terbangunnya pasar-pasar baru akibat meningkatnya kemajuan dan inovasi teknologi mengundang terjadinya pesekutua tidak hanya untuk melayani keperluan-keperluan yang membutuhkan upaya saling melengkapi akan tetapi juga mengkombinasikan pandangan dan pemahaman untuk mengendalikan dan mengurangi ketidakmenentuan sambil mengakselerasi pembelajaran.⁸

Akuisisi merupakan salah satu alternatif dari persekutuan/*aliansi* strategis. Akan tetapi biayanya dapat dikatakan sangat mahal dan belum tentu tercapai tujuan untuk bergerak cepat dan luwes dalam melayani pelanggan. Lagipula kelebihan perusahaan (yang akan diakuisisi) seperti memiliki kedekatan hubungan dengan pemerintah atau kehebatan para ahli penemu di perusahaannya seringkali juga tidak masuk ke dalam

⁸ Ibid , hal 4

klausul ketika akuisisi itu dilakukan. Lagipula ketika sudah berada di dalam perusahaan yang sama belum tentu perusahaan dapat merespons perubahan dari pasar yang bergerak cepat .

Tujuan utama dari suatu persekutuan/aliansi adalah sebagai berikut:

1. Ko-opsional : ko-opsional membalikkan pesaing potensial menjadi sekutu dan penyedia barang-barang dan jasa yang saling melengkapi yang mengizinkan bisnis baru dikembangkan. Disini koopsional digunakan dalam arti : (a) seteru potensial secara efektif akan dinetralisasikan sebagai ancaman dengan menjadikannya sebagai sekutu, (b) perusahaan dengan barang-barang pelengkap yang berkontribusi dibujuk menciptakan jejaring ekonomi dalam suatu persekutuan/aliansi
2. Kospesialisasi : kospesialisasi merupakan penciptaan nilai sinerjistik yang dihasilkan dari pencampuran dari sumber-sumberdaya, posisi, keahlian dan pengetahuan yang berbeda. Mitra-mitra memberikan kontribusi sumber-sumbernya yang berbeda dan khas/unik : keahlian, merek, hubungan-hubungan yang dimilikinya, posisi, dan asset-asset nyatanya- untuk keberhasilan persekutuan mereka dan persekutuan menciptakan nilai bilamana sumber-sumberdaya tersebut telah dikospesialisasikan. Jadi mereka ini akan menjadi lebih bernilai dan mempunyai kemampuan lebih bilamana diikat bersama dalam suatu usaha bersama daripada ketika masih masing-masing sendiri.
3. Mempelajari dan menginternalisasikan : persekutuan juga akan menjadi jalan masuk untuk belajar dan menginternalisasikan keahlian baru dalam kasus produksi atau pekerjaan itu memang benar khusus, tertutup an hanya dikuasai oleh sedikit orang (sehingga sulit untuk mencapai dan menginternalisasikan dengan cara lain) Kompetensi inti bukanlah ditujukan untuk dijual di pasaran bebas. Bilamana keahlian ini dapat dipelajari dari seorang mitra, diinternalisasikan dan dieksploitasikan dalam batas persekutuan itu sendiri maka mereka semuanya akan menjadi lebih berharga. Jadi, sekali pembelajaran hanya dapat diperoleh dari teman sepersekutuan maka akan dapat melebar kepada aktivitas dan bisnis lain yang ditawarkan dalam persekutuan tersebut.

Ada perbedaan yang cukup besar antara Persekutuan Baru dengan Joint Ventures (yang sudah cukup dikenal lama) sebagai berikut⁹:

1. persekutuan strategis kerap kali lebih dominan sebagai suatu strategi dari perusahaan daripada joint venture. Di masa lalu beberapa perusahaan yang bisnis intinya berdekatan melakukan joint ventures sehingga mereka mengelompokkan secara tetap disitu. Jadi joint ventures dilakukan untuk mengeksploitasi peluang khusus. Pada tahun 1970an Peugeot, Renault dan Volvo tiga pabrik mobil terkemuka di Eropa menciptakan joint ventures untuk menghasilkan mesin enam silinder bagi puncak rentang produksi mereka. Hanya saja ketiga-tiganya sebenarnya lebih fokus pada penggarapan pasar secara massal dan mobil-mobil

⁹ Ibid hal.6-

berukuran menengah, yang sebenarnya sangat dirajai oleh mobil-mobil dengan mesin bersilinder empat. Jadi joint ventures bermaksud menembus pasar baru dan meningkatkan teknologi selain skala ekonomi dan ruanglingkup yang dikenali sebagai terlalu kecil bila digarap secara sendirian.

2. joint ventures mengkombinasikan sumber daya dan sering juga resiko-resiko yang telah dikenali. Masing-masing mitra sudah jelas perolehan dan yang akan dibawanya. Sedangkan persekutuan baru sebaliknya karena berhadapan dengan ketidaktentuan baik atas apa yang dibawa oleh masing-masing maupun kecacauan eksternal yang mereka hadapi. Mereka akan saling mendorong peningkatan teknologi dan berupaya meningkatkan secara cepat keahliannya dan seringkali itu untuk/pada kesempatan yang pertama. Persekutuan baru lebih diperuntukkan mengurangi ketidakpastian daripada mengkombinasikan sumber-sumber daya yang telah dipahami.
3. persekutuan baru meningkatkan keterlibatan mitra yang banyak. Dalam kasus Motorola yang membangun jaringan komunikasi seluler berbasis satelit pada tahun 1990, dilakukan suatu aliansi dengan 17 mitra utama.
4. aliansi jarang sekali dilakukan bila hanya melakukan produksi bersama dari suatu barang tunggal. Yang sering dilakukan adalah meningkatkan pembangunan sistem yang kompleks dan solusi yang mengundang sumber-sumber dari banyak mitra.
5. menjadi kurang pasti, kurang stabil dan dari sudut persaingan, aliansi lebih sulit dikelola. Apa sumber-sumber yang dibutuhkan dan bagaimana cara terbaik mengkombinasikan belum diketahui. Bagaimana cara terbaik mengelola hubungan di antara mitra barangkali baru ditemui sambil jalan. Hubungan kemitraan sifatnya sangat tidak jelas sebab hari ini bermitra bisa jadi besok menjadi pesaing. Jadi dimana batas antara persekutuan dengan persaingan? Lagipula karena kaitmengkait setiap perusahaan dengan yang lain, maka hubungan persekutuan sederhana dua pihak pasti dilakukan dengan memperhatikan jaringan hubungan masing-masing dengan yang lainnya. Sehingga hal ini akan dapat memicu persekutuan dengan mitra mereka masing-masing.

3.4. *Bisnis dan Issue Publik*

Dalam era informasi yang luar biasa terbuka karena siapapun dapat mengakses dan memberikan kontribusi informasi baik melalui media massa maupun melalui jejaring sosial maka setiap perusahaan memiliki kerentanan untuk masuk menjadi bagian dari issue publik. Issue Publik yang merebak tak terkendali akan mempunyai dampak buruk pada Citra perusahaan. Ini seperti yang terjadi pada kasus issue mengenai bahan yang mengandung babi pada Bumbu Penyedap Masakan di Indonesia pada tahun akhir 80an. Mengapa Issue Publik dapat terjadi? Jawabannya adalah karena pelanggan, suplier dan pemangku kepentingan lain mempunyai kemampuan untuk

secara cepat mengorganisasikan kekuatan untuk menekan perusahaan ketika perusahaan tidak merespons secara memadai terhadap tuntutan mereka. Tentu saja tidak semua tuntutan dari pemangku kepentingan mempunyai legitimasi dan tidak semua tuntutan pemangku kepentingan masuk akal. Di dalam lingkungan bisnis yang modern tidak ada perusahaan berani mengambil resiko dengan mengabaikan perihal ini. Bagaimanapun para pemangku kepentingan hidup bersama dan saling mengait dengan banyak aspek perusahaan demikian juga sebaliknya. Inilah salah satu alasan mengapa sebaiknya perusahaan perlu melakukan hubungan secara positif dengan para pemangku kepentingannya dan tidak hanya melakukan pendekatan adversial (melalui iklan) yang seringkali terbukti gagal. Munculnya issue publik dimulai biasanya dari keluhan, penolakan, tuntutan sampai dengan protes terhadap produk/jasa dan atau perilaku anggota perusahaan yang tidak sesuai harapan pemangku kepentingan.

Awal dari berkembangnya suatu issue adalah ketika harapan pemangku kepentingan terhadap perusahaan tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan di dalam kenyataannya. Terkadang pemangku kepentingan berharap tidak hanya berkenaan dengan mutu produk/jasa atau harga yang wajar dan atau pelayanan ketika bertransaksi. Tapi mungkin juga karena harapan berkenaan dengan sikap perusahaan terhadap issue dominan di masyarakat seperti isu lingkungan hidup, isu hak asasi manusia, isu hak buruh, isu perhatian terhadap kemiskinan dan lain sebagainya. Sebagai contoh berikut dikemukakan kasus yang benar terjadi. *"beberapa hari sebelum Thanksgiving pada tahun 1997, perusahaan mainan Mattel Toy Co terpaksa bergabung bersama dengan retailer lain untuk mematuhi hukum perburuhan. Perusahaan ini tahun-tahun sebelumnya telah menikmati banyak keuntungan karena semakin meningkatnya penjualan di negara-negara maju. Hanya saat ini mereka mendapat tekanan yang luar biasa di negara maju terutama dari para konsumen dan organisasi-organisasi aktivis yang menuntut agar mainan yang dibuat perusahaan tersebut tidak dikerjakan oleh tenaga-tenaga buruh dengan imbalan sangat minim dan fasilitas yang membahayakan seperti perbudakan dari negara-negara di India, Malaysia dan RRC. Mereka menuntut agar Mattel Toy Co menjamin tidak ada lagi perlakuan seperti itu dengan cara memantau dengan ketat dan memberlakukan sanksi kepada supplier yang bandel."*¹⁰

Dari ilustrasi tersebut menjadi jelaslah bahwa perusahaan atas desakan pemangku kepentingan menjadi bertanggungjawab mengenai masalah yang sebenarnya tidak berkaitan dengan fungsi utama organisasi yaitu mendapatkan barang yang akan dijual lagi. Dalam kasus Mattel Toy Co sudah jelas yang melakukan kesalahan/kekurangan adalah supplier yang berada di luar wewenang Mattel. Tapi karena takut akan adanya ancaman boikot, maka mau tidak mau perusahaan Mattel terpaksa melakukan pekerjaan pemantauan dan penegakan hukum. Issue Publik memiliki tahapan-tahapan dalam hal mana perusahaan dapat atau tidak melakukan lobbying, negosiasi ataupun aktivitas lain guna mempengaruhi agar kebijakan dan atau per-

¹⁰ Lihat James E Post, ibid hal 33

aturan pemerintah (bahkan Undang-Undang) dikeluarkan /tidak dikeluarkan dalam merespons Isue Publik tersebut. Berikut ini adalah tahapan dari Isue Publik¹¹:

- perubahan harapan para pemangku kepentingan: terjadi perubahan dari pandangan dan atau gaya hidup sehingga keinginan dan harapannya mengalami perubahan. Ketika perubahan ini tidak diikuti oleh perusahaan maka akan menjadi masalah mula-mula dalam kelompok-kelompok kecil. Ketika pembahasan sudah melebar melintasi berbagai kelompok tersebut maka masalah kecil tadi mulai berubah menjadi isue publik apalagi ketika sudah menjadi ekspose media massa. Contoh kesadaran akan hidup sehat menyebabkan banyak orang yang menjadi sangat hirau dengan hidup sehat. Hal ini juga mempengaruhi cara pandang terpendang kebiasaan merokok. Dulu tahun 1940-an merokok merupakan simbol dari kemewahan dan modern. Dengan adanya perubahan kesadaran ini maka pandangan terhadap merokok juga berubah. Orang mulai mempersoalkan etiket merokok di tengah /wilayah publik.
- Tindakan politik: ketika isue publik semakin luas dan semakin banyak pemangku kepentingan yang terlibat apalagi dengan ekspose media massa yang juga gencar, ini akan mendorong tindakan politik dalam arti mempersoalkan kebijakan pemerintah menghadapi masalah publik ini. Dalam hal ini sesungguhnya media massa sangat berperan dalam mengubah gunjingan biasa menjadi isue publik yang kemudian mendorong terjadinya tindakan politik. Tanpa kontribusi media massa akan sangat sulit mengubah gunjingan dan keluh kesah yang hanya bersifat pembicaraan di 'belakampungung' menjadi meluas menjadi pembicaraan umum dan menjadi hirauan masyarakat luas.
- Tindakan Resmi Pemerintah :ketika masalah ini berhasil masuk menjadi pembicaraan legislatif dan eksekutif dan kemudian berakhir menjadi keputusan politik berupa Peraturan Pemerintah atau Undang-Undang yang melarang dan atau memperbolehkan. Umumnya hal ini terjadi karena isue publik yang digelar oleh media massa mendapat respons dari para politisi dan para kelompok-kelompok strategis dan kelompok penekan yang memiliki kepentingan.
- Penerapan Legal : umumnya di berapa sistem hukum ada tenggang waktu dari diputuskannya suatu peraturan dan atau Undang Undang dengan waktu diberlakukannya yang disebut sebagai masa sosialisasi sekaligus juga validasi melalui pengujian oleh institusi yang bertugas termasuk juga kaum akademisi atau lembaga swadaya masyarakat. Setelah masa itu barulah peraturan itu diterapkan tanpa kecuali.

3.5. Kebijakan Publik dan Bisnis

Yang tidak kalah pentingnya dalam kehidupan perusahaan tentu saja adalah penguasa negeri itu yaitu pemerintah. Hal ini memang perlu dilakukan karena pemerintah

¹¹ Ibid hal 34-38

mempunyai kekuasaan yang dilegitimasi untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu kepada perusahaan. Hanya saja semakin maju penegakan hukum, semakin transparan semua implementasi di lapangan dan semakin demokratis negara tersebut maka semakin lebih mudah semua unit di dalam negara tersebut melakukan pemantauan dan koreksi bisa berupa surat pembaca, demonstrasi sampai dengan huru-hara terhadap perusahaan. Pada galibnya kebijakan perusahaan akan sangat memperhatikan kebijakan pemerintah Karena seharusnya pemerintah yang menciptakan kondisi sehingga perusahaan dapat bersaing dengan sehat di ekonomi modern. Pemerintahlah yang menetapkan aturan main sehingga persaingan di pasar dapat menghasilkan kegunaan bagi masyarakat. Pemerintah juga yang membebani biaya secara tetap dan cukup besar melalui pajak-pajak dan aturan-aturan lain. Tapi kadangkala pemerintah juga memberi hibah dan atau bantuan dengan mendukung dan atau mengizinkan aktivitas bisnis jenis tertentu (misalnya memberikan jaminan atas pinjaman modal dari usaha kecil dan menengah dalam bentuk ventura untuk kasus Amerika Serikat). Bahkan untuk perusahaan-perusahaan raksasa yang beroperasi di banyak negara macam Toyota, Unilever, Chevron dan lainnya tetap wajib mematuhi semua aturan main dan hukum yang berlaku di negara-negara masing-masing. Kepatuhan ini adalah jaminan guna mendapatkan legitimasi politik dan hukum atas beroperasinya mereka di negara-negara tersebut.

Yang dimaksud dengan kebijakan publik adalah rencana tindakan yang akan dilakukan oleh pejabat pemerintah guna mencapai tujuan yang luas yang mempengaruhi semua unsur yang ada di negara tersebut termasuk perusahaan. Jadi kebijakan publik adalah apa yang akan dilakukan dan yang tidak akan dilakukan oleh pemerintah. Ada empat pertanyaan penting yang berkenaan dengan unsur dari kebijakan publik yaitu:

- Masukan apa yang sekiranya akan mempengaruhi suatu kebijakan publik?
- Sasaran atau tujuan apa yang hendak dicapai oleh pemerintah?
- Instrumen apa yang akan digunakan untuk mencapai sasaran atau tujuan tersebut?
- Apa akibatnya baik yang dirancang maupun yang tidak dirancang terhadap perusahaan ?

Keempat ini menerjemahkan unsur-unsur yang seyogyanya jadi perhatian para pimpinan perusahaan sehingga dapat melakukan tindakan proaktif baik kedalam dengan mengubah dan mempersiapkan diri maupun keluar dengan memberi kontribusi terhadap pembuatan kebijakan tersebut melalui berbagai cara yang dimungkinkan. Dalam pembuatan kebijakan publik pemerintah akan mempertimbangkan banyak hal , salah satunya adalah masukan dari pihak industri dan bisnis. Oleh karenanya perusahaan tidak dapat mengabaikan pentingnya kemampuan untuk menyuarakan kepentingan pihak perusahaan melalui hubungan secara individual ataupun melalui asosiasi bidang usaha sejenis ataupun melalui media massa.

3.6. Manajemen Pemangku Kepentingan

Oleh karenanya manajemen perusahaan perlu melakukan manajemen pemangku kepentingan. Dimulai dari mengidentifikasi siapa saja yang disebut sebagai pemangku kepentingan bagi perusahaan. Lalu membuat pemetaan dengan mengklasifikasikan ciri-ciri dan kekhasannya sampai pada tindakan penerapan yang mungkin berbeda (atau sama) pada pemangku kepentingan ini dan melihat ulang status seperti yang digambarkan pada gambar berikut ini:



Gambar 3. Manajemen pemangku kepentingan

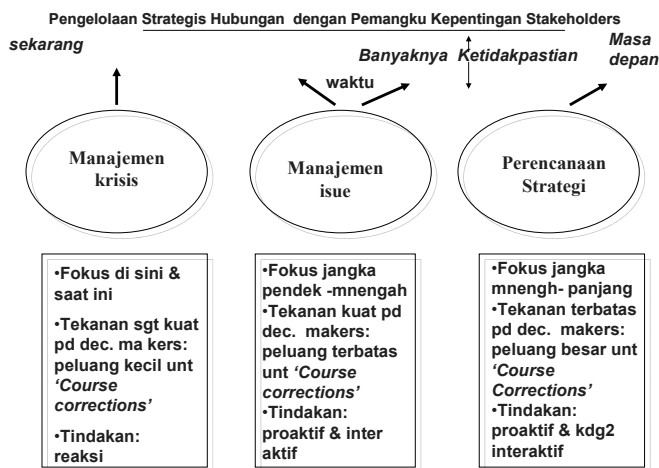
Dalam melakukan manajemen pemangku kepentingan ini ada tiga pekerjaan utama yang wajib dilakukan. Yang pertama adalah menganalisis : memetakan dan mengetahui secara tepat apa yang dikehendaki oleh mereka terhadap perusahaan sehingga dapat memperingkatkan status mereka dalam posisi : sangat bersahabat, biasa-biasa sampai dengan bersikap bermusuhan terhadap perusahaan. Yang kedua adalah mengupayakan untuk mempengaruhi mereka dan kalau dapat menegosiasikan sikap mereka dari yang bermusuhan awalnya berubah menjadi tidak bermusuhan lalu diubah lagi jadi biasa-biasa saja, kemudian diubah lagi jadi berteman sampai kalau dimungkinkan menjadi bersahabat dengan perusahaan. Yang ketiga adalah memantau semua kedisiplinan langkah-langkah yang dilakukan, sesuai atau tidak dengan program yang telah ditetapkan. Termasuk juga bila ada perubahan-perubahan, misalnya soal status pihak lain terhadap perusahaan : dari biasa-biasa menjadi mitra, sehingga tindakan perusahaanpun akan mengikuti perkembangan itu.

Mengingat bahwa Pemangku Kepentingan sebenarnya potensial untuk mendukung pencapaian terhadap tujuan perusahaan yaitu laba/keuntungan sedangkan pengabaian terhadap kepentingan mereka dapat berisiko yang merugikan, maka sudah seharusnya hubungan dengan Pemangku Kepentingan ini dimanajemen dengan baik.

Dalam memanajementi hubungan dengan Pemangku Kepentingan ini perlu diperhatikan mengenai kondisi yang menjadi konteks hubungan tersebut karena konsekuensinya berbeda sehingga cara menghadapinya juga berbeda. Untuk menghadapi situasi dan kondisi di masa depan maka pihak perusahaan dapat melakukan segala persiapan dengan tenang , penuh sistematika yang sesuai dengan

buku-buku teks karena dapat dikatakan tidak ada tekanan dari siapapun. Bahkan karena jangkanya masih jauh, pengambil keputusan/pimpinan masih dimungkinkan melakukan koreksi bilamana dirasa ada yang kurang tepat dari keputusan mereka.

Tindakan yang dilakukan perusahaan sifatnya antisipatif bahkan tak jarang proaktif. Kenikmatan dan fasilitas yang mewah tentunya agak berkurang bilamana jangka waktunya adalah jangka dekat-dekat dari sekarang dengan unsur ketidakpastian yang lebih tinggi. Pimpinan mendapat tekanan yang cukup kuat. Disini pemimpin mestilah piawai mememanajementi issue. Sedangkan yang paling sulit karena tekanan yang sangat kuat diperoleh pimpinan adalah ketika waktunya tidak bisa tidak adalah sekarang dan karena di dalamnya mengandung persoalan yang harus segera diselesaikan maka tekanan terhadap pimpinan luar biasa besar. Bahkan dalam melakukan pengambilan keputusan dan melaksanakannya seringkali berada di bawah pemantauan dari publik :media massa, agen pemerintah, LSM dan lainnya Akan tetapi bila pimpinan cukup cepat dan terampil serta berani mengambil keputusan dengan segala resiko, maka umumnya publik tidak akan sampai mencampuri terlalu jauh. Dalam masalah hubungan dengan pemangku kepentingan yang termasuk kedalam kategori krisis ini sebenarnya pengambilan keputusan dituntut untuk tidak bertele-tele didalam mengambil keputusan. Semakin cepat semakin berani, penundaan keputusan akan mempunyai konsekuensi menjadi berlipatnya kerusakan dan kerugian. Oleh karenanya selain mengambil keputusan dengan benar dan menyelesaikan masalah kecepatan juga menjadi tuntutan para pemangku kepentingan. Dalam manajemen krisis penting bagi para manajer untuk menguasai informasi dan data jauh lebih banyak dan lebih akurat ketimbang media massa misalnya. Ketiga jenis manajemen berdasarkan pada situasinya dapat digambarkan dalam gambar berikut¹²

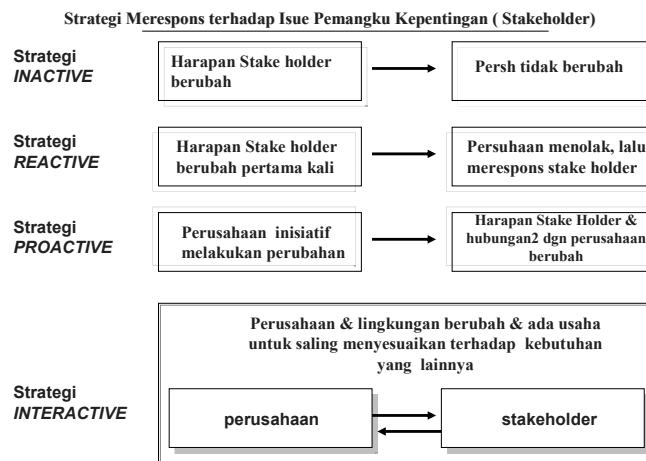


Gambar 4. Pengelolaan strategis hubungan dengan pemangku kepentingan

Dalam mengelola hubungan Pemangku Kepentingan adalah penting memperhatikan apa yang terjadi pada pihak pemangku kepentingan sehingga keputusan

¹² James E Post, Ibid hal 48

perusahaan dalam menetapkan strategi misalnya tepat dengan kebutuhan. Sehubungan dengan hal ini, terdapat empat jenis strategi. Yaitu dimulai dari strategi inactive yang termasuk kategori strategi yang paling buruk karena hampir dapat diprediksi bahwa jenis ini menunjukkan ketidakpekaan dan ketidakcerdasan politik perusahaan dalam menghadapi pemangku kepentingannya, Berikutnya adalah strategi reaktif yang baru melakukan tindakan bila pemangku kepentingan melakukan tuntutan atau keluhan. Kemudian, strategi proaktif, dalam hal ini perusahaan yang bergerak duluan sebelum pemangku kepentingan melakukan sesuatu, jadi perusahaan yang mendominasi dengan cerdas dalam hubungan kedua pihak ini. Perubahan di pihak pemangku kepentingan adalah karena dirancang dengan cerdas oleh perusahaan. Terakhir yang paling canggih adalah strategi interaktif karena tetap mengakomodasikan kepentingan mereka. Perusahaan tidak perlu mendominasi pemangku kepentingan sebab yang dilakukan adalah membangun komunitas yang didasarkan pada saling mengerti dan hubungan baik. Pemangku kepentingan akan berupaya membantu perusahaan dalam hal-hal tertentu supaya keberadaan perusahaan tetap terjaga demikian juga sebaliknya. Seringkali pilihan melakukan strategi salah satu jenis dari keempat strategi ini mencerminkan juga kemampuan perusahaan. Pilihan strategi inactive mungkin dilakukan karena perusahaan tidak mempunyai sumber daya yang cukup untuk melakukan hal yang lain. Keempat strategi ini digambarkan di dalam gambar berikut ini¹³



Gambar 5. Strategi merespons terhadap isu pemangku kepentingan

4. Kesimpulan

Dengan adanya keterlibatan banyak unsur dari lingkungan eksternal maka tindakan yang efektif dan didasarkan pada kepentingan perusahaan berjangka panjang harus diambil perusahaan. Bagaimanapun perusahaan harus eksis di dalam keterlibatannya

¹³ Ibid hal 49

dengan para pemangku kepentingan ini dan oleh karenanya tetap mendapatkan laba sebagai target utamanya. Pemilihan strategi yang tepat dan mengelolanya dengan efektif merupakan prasyarat terjadinya hubungan yang bermanfaat dengan pihak luar. Ada tiga hal utama selain konsumen yang harus diperhatikan dalam membina hubungan dengan pemangku kepentingan yaitu pelaku bisnis lain, pemerintah dan media massa. Dalam era dimana tindakan interaktif perlu dilakukan maka pilihan strategi menghadapi pesaing adalah dengan melakukan jejaring yang luas dan hati-hati. Mengutamakan hubungan dengan pemerintah juga perlu dilakukan karena peraturan dan undang-undang memungkinkan perusahaan bertambah membesar atau mengalami kesulitan. Terakhir pemanfaatan dan membina hubungan baik dengan media massa merupakan strategi yang tepat dan produktif untuk mengatasi banyak hal kesulitan dalam menangani pemangku kepentingan.

Daftar Rujukan

- Doz, Yves L. & Gary Hamel (1998), *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, Boston USA
- Post, James E, Anne T. Lawrence dan James Weber (1999), *Business and Society*, Irwin McGraw Hill, Singapore