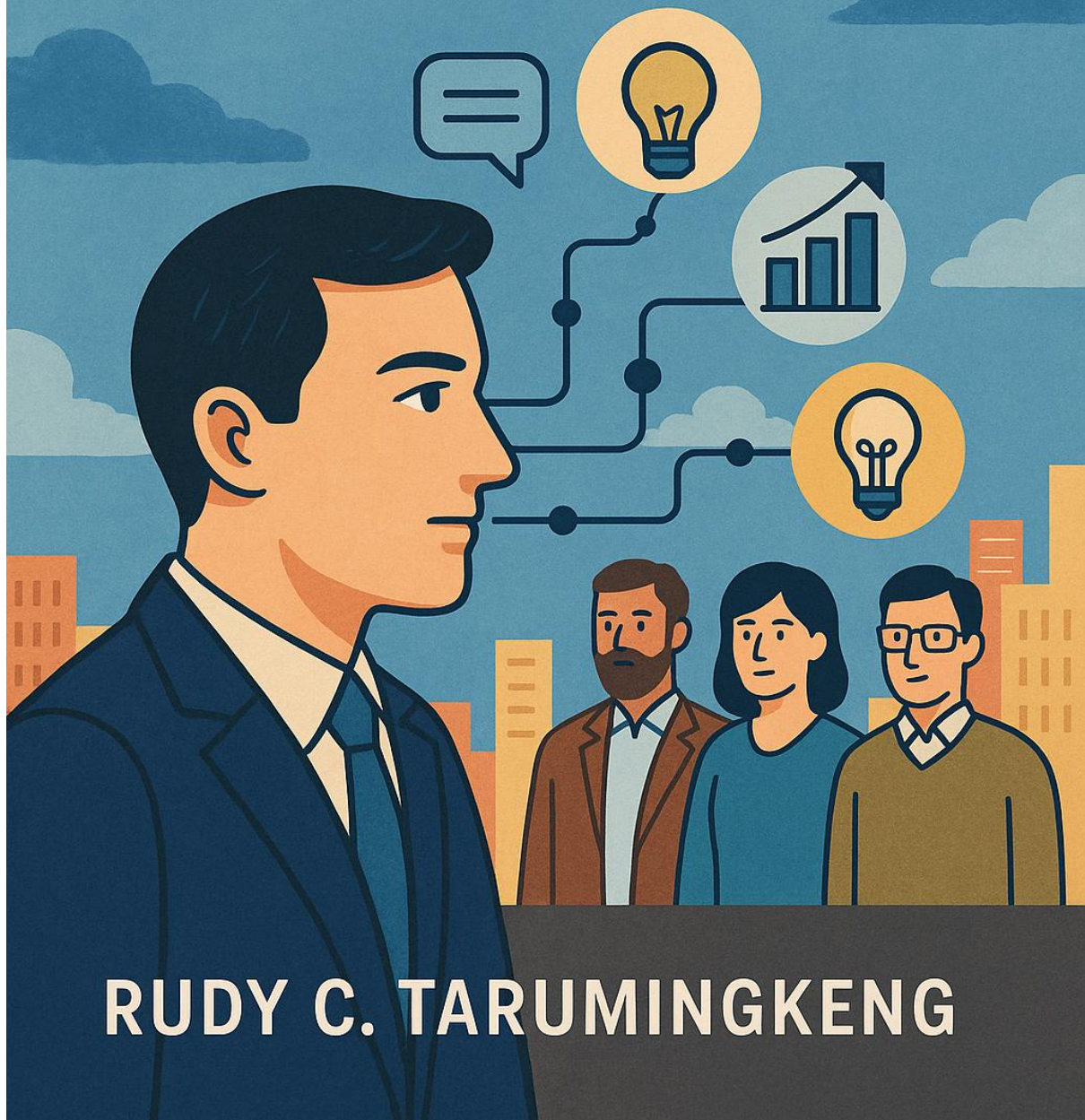


STAKEHOLDER MANAGEMENT DI ERA DISRUPSI



*Rudy C Tarumingkeng: Stakeholder Management di Era
Disrupsi*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudymt75@gmail.com

Bogor, Indonesia

15 Juli 2025

Stakeholder Management di Era Disrupsi

Berikut ini penjelasan formal dan akademik mengenai *stakeholder management*, mengacu pada sumber dari MBA Skool dan Wikipedia:

Definisi dan Proses Dasar

Stakeholder management (pengelolaan pemangku kepentingan) adalah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melibatkan berbagai pihak (individu, kelompok, organisasi) yang bisa mempengaruhi atau dipengaruhi oleh kegiatan suatu proyek atau organisasi ([MBA Skool](#)).

Menurut MBA Skool, terdapat enam tahap utama dalam pengelolaan pemangku kepentingan ([MBA Skool](#)):

Identifikasi – Menentukan siapa saja stakeholder internal maupun eksternal.

Analisis – Menggali kebutuhan, harapan, dan tingkat otoritas masing-masing.

Positioning (Pemetaan) – Memetakan berdasarkan prioritas dan pengaruh, misalnya dalam matriks.

Engagement – Menjalin hubungan, menetapkan nilai-nilai dan prinsip kerjasama.

Komunikasi – Merancang metode, frekuensi, dan protokol komunikasi untuk tiap stakeholder.

Tindakan dan Review – Melaksanakan rencana, lalu mengevaluasi dan menyempurnakan.

Perspektif Teoritis

Menurut literatur akademik (Wikipedia):

Proses inti mencakup **identifikasi, menentukan pengaruh, mengembangkan rencana komunikasi, dan melakukan engagement** ([Wikipedia](#), [MBA Skool](#), [Wikipedia](#)).

Pendekatan manajemen stakeholder terbagi menjadi dua model utama:

Instrumental: memanfaatkan engagement untuk mendukung tujuan finansial jangka panjang.

Normatif: berdasarkan komitmen moral terhadap pemangku kepentingan ([Wikipedia](#), [Wikipedia](#)).

Freeman (1984) menjadi tokoh kunci dalam teori ini, mengajak organisasi tidak hanya mengutamakan pemegang saham, tetapi juga karyawan, pelanggan, pemasok, komunitas, hingga pemerintah ([Wikipedia](#)).

Klasifikasi dan Matriks

Jenis stakeholder:

Primer: memiliki hubungan langsung (misalnya karyawan, pelanggan).

Sekunder: terpengaruh secara tidak langsung (media, publik) ([MBA Skool](#)).

Matriks ‘power-interest’:

Mengategorikan stakeholder berdasarkan kombinasi pengaruh dan tingkat kepentingan (tinggi–rendah), untuk menentukan strategi komunikasi dan keterlibatan ([Wikipedia](#)).

Model Salience (Mitchell et al.):

Memperhitungkan tiga atribut: legitimasi, kekuasaan, dan urgensi, menghasilkan delapan kategori stakeholder (e.g. Dominant, Dependent, Dangerous, Definitive) ([Wikipedia](#)).

Studi Kasus Naratif

Contoh dalam Manajemen Proyek Teknologi (narasi kontekstual akademik):

Seorang manajer proyek peluncuran platform e-learning di sebuah kampus:

Identifikasi: karyawan IT, dosen, mahasiswa, rektorat, vendor sistem, dan pihak beasiswa.

Analisis:

Mahasiswa: butuh antarmuka ramah pengguna (tinggi minat, sedang pengaruh).

Rektorat: kontrol mutu dan KPI (tinggi minat, tinggi pengaruh).

Pemetaan:

“Harus dilibatkan penuh”: rektorat & dosen senior (kuasa dan kepentingan tinggi).

“Informasi rutin”: mahasiswa dan vendor (minat tinggi, kekuasaan rendah).

Engagement:

Rapat strategi rutin dengan dosen dan rektorat.

Pelatihan & pilot testing bersama mahasiswa dan vendor.

Komunikasi:

Newsletter bulanan untuk mahasiswa & vendor.

Forum diskusi formal untuk stakeholder utama.

Tindakan & Review:

Perbaiki sistem berdasarkan masukan mahasiswa.

Re-evaluasi kebutuhan di akhir tiap fase sprint proyek.

Manfaat Akademik & Praktis

Mengurangi risiko konflik: hubungan terjalin sejak awal, ekspektasi terkelola.

Meningkatkan keberlanjutan proyek: alignment antara tujuan organisasi dan berbagai pihak.

Nilai etis dan reputasi: organisasi mampu menyeimbangkan tujuan profit dan tanggung jawab sosial.

Kesimpulan

Stakeholder management bukan sekadar alat operasional, melainkan sebuah filosofi manajemen yang memadukan tujuan strategis, kepatuhan etika, dan transparansi hubungan. Pendekatan ini relevan untuk tantangan manajemen perubahan, fleksibilitas organisasi, dan disrupsi digital—sejalan dengan ketertarikan Anda pada teknologi digital, fleksibilitas, dan generasi milenial dalam konteks pengajaran.

berikut ini kelanjutan dari penjelasan mengenai **Stakeholder Management**, dengan fokus pada:

 **Framework dan Tools Modern**

 **Tantangan dan Strategi**

 **Aplikasi dalam Dunia Digital & Disrupsi**

 **Refleksi dan Diskusi Edukatif**

 **Rangkuman untuk Modul Ajar**

1. FRAMEWORK DAN TOOLS MODERN DALAM STAKEHOLDER MANAGEMENT

a. Power–Interest Matrix (Mendelow's Matrix)

Digunakan untuk memetakan stakeholder ke dalam 4 kategori:

Power Interest Strategi yang Disarankan

Tinggi Tinggi *Manage Closely* – Libatkan secara aktif dan intens

Tinggi Rendah *Keep Satisfied* – Perhatikan kebutuhan strategis mereka

Rendah Tinggi *Keep Informed* – Update secara rutin dan ajak berkontribusi

Rendah Rendah *Monitor* – Perhatikan, tapi tidak perlu intensif

b. Salience Model (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)

Model ini menilai tingkat perhatian berdasarkan tiga atribut:

Power (kekuatan untuk mempengaruhi)

Legitimacy (kesesuaian dalam norma/sistem)

Urgency (seberapa mendesak kepentingan mereka)

Semakin banyak atribut yang dimiliki, semakin "definitif" status stakeholder-nya.

c. Stakeholder Engagement Spectrum

Menunjukkan derajat keterlibatan dari paling pasif hingga kolaboratif:

Inform → 2. Konsultasi → 3. Melibatkan → 4. Kolaborasi → 5.

Pemberdayaan (*Empower*)

2. 🧠 TANTANGAN DAN STRATEGI PENGELOLAAN STAKEHOLDER

Tantangan Umum:

Konflik kepentingan antar stakeholder

Resistensi terhadap perubahan (misal digitalisasi)

Keterbatasan komunikasi dua arah

Stakeholder pasif atau terlalu dominan

Strategi Solutif:

Gunakan *Mapping Tools* untuk deteksi awal potensi konflik.

Terapkan *feedback loop* reguler (misal survei digital, forum).

Gunakan NLP (Natural Language Processing) untuk menganalisis sentimen stakeholder dari email, komentar, atau media sosial.

Libatkan stakeholder secara bertahap (*phased involvement*).

3. 📄 APLIKASI DALAM DUNIA DIGITAL & DISRUPSI

Dalam dunia digital, pengelolaan stakeholder menjadi semakin kompleks namun juga kritikal. Beberapa bentuk aplikasinya:

a. Dalam Transformasi Digital Perusahaan

Contoh: BUMN seperti PLN saat beralih ke sistem Smart Grid

Stakeholder: Pemerintah (regulasi), pelanggan (adopsi teknologi), pegawai (adaptasi budaya kerja).

Strategi: Pelatihan digital, kampanye sosialisasi, dan uji coba pilot di daerah terbatas.

b. Dalam Pengembangan Startup Digital

Contoh: Tokopedia

Stakeholder: Investor, user, seller, pemerintah, media.

Strategi: Penggunaan dashboard stakeholder berbasis AI untuk mengukur persepsi publik dan nilai brand secara real time.

c. Dalam Proyek Pendidikan dan AI

Contoh: Implementasi ChatGPT sebagai asisten pengajar

Stakeholder: Dosen, mahasiswa, unit teknologi kampus, komite etik.

Strategi: Simulasi awal, focus group discussion, dan asesmen berkala berbasis pengalaman pengguna.

4. REFLEKSI DAN DISKUSI EDUKATIF

Pertanyaan Reflektif untuk Mahasiswa:

Siapa saja stakeholder dalam proyek perubahan di organisasi Anda?

Apakah mereka mendukung atau menolak? Mengapa?

Bagaimana Anda memprioritaskan dan melibatkan mereka?

Tugas Diskusi Kelas:

"Simulasikan sebuah proyek transformasi digital di organisasi Anda. Buat pemetaan stakeholder, tentukan tingkat kekuasaan dan kepentingannya, serta buat strategi komunikasi untuk tiap kelompok."

5. RANGKUMAN UNTUK MODUL AJAR

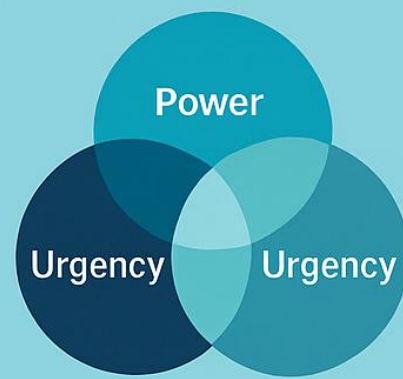
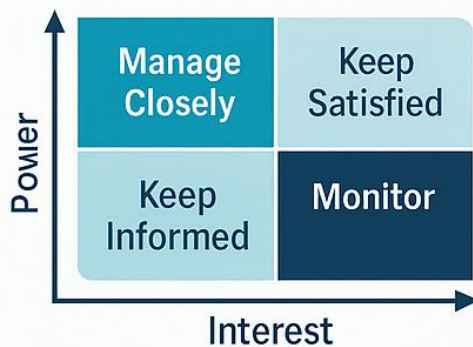
Komponen Penjelasan

Definisi	Proses sistematis mengelola hubungan dengan pihak yang memiliki pengaruh terhadap organisasi
Tujuan	Mendukung keberhasilan proyek, mengurangi konflik, membangun reputasi dan kolaborasi
Model	Power-Interest Matrix, Salience Model, Engagement Spectrum
Alat	Mapping tools, dashboard AI, analisis sentimen, FGD
Aplikasi	Proyek digital, transformasi budaya, kebijakan publik, pendidikan berbasis AI

STAKEHOLDER MANAGEMENT

FRAMEWORKS

Power-Interest Matrix



Salience Model

Inform Consult Involve Empower

CHALLENGES

- ✗ Conflict of interests
- 👤 Resistance to change
- 🚫 Limited two-way communication
- 👤 Passive or dominant stakeholders

APPLICATIONS



APPLICATIONS



DISCUSSION QUESTIONS

- Who are the stakeholders in your organization?
- Do they support or oppose? Why?
- How can you prioritize and engage them?

Tentu, berikut adalah penjelasan **kaitan antara Stakeholder Management dengan teknologi NLP (Natural Language Processing) dan GPT (Generative Pre-trained Transformer)**, khususnya dalam konteks era disrupsi digital:

Stakeholder Management dan NLP/GPT dalam Era Disrupsi

Disrupsi digital bukan hanya mengubah teknologi kerja, tetapi juga cara kita **mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan**. Teknologi seperti **NLP dan GPT** membuka peluang baru dalam memahami, mengelola, dan memberdayakan stakeholder secara lebih cerdas dan adaptif.

1. Identifikasi dan Analisis Stakeholder Otomatis

Dengan NLP, organisasi dapat:

Mengekstrak data stakeholder dari email, laporan, media sosial, dan umpan balik digital.

Mengelompokkan stakeholder berdasarkan topik yang mereka angkat, emosi yang mereka tunjukkan, dan posisi mereka terhadap proyek.

Contoh:

GPT dapat digunakan untuk menyusun *persona* stakeholder berbasis data digital:

“Investor menyoroti risiko ROI jangka pendek, pelanggan mengeluhkan fitur UX, dan mitra mengkhawatirkan keterbukaan data.”

2. Analisis Sentimen dan Persepsi Publik

NLP dapat mengukur **sentimen stakeholder secara real-time**, dari berbagai kanal digital:

Chat, ulasan, komentar media sosial, forum komunitas

Hasil survei dan polling terbuka

 GPT bisa membantu dalam *summarizing feedback*:

“Mayoritas pelanggan generasi Z lebih menyukai fitur otomatisasi yang transparan dan tanggap terhadap etika data.”

3. Automated Stakeholder Engagement (Chatbot & AI Assistant)

Dengan integrasi GPT:

Organisasi dapat menyediakan *asisten virtual* untuk menjawab pertanyaan stakeholder (pelanggan, investor, mitra) 24/7.

GPT dapat dilatih untuk menjawab dalam berbagai tone dan bahasa sesuai karakteristik stakeholder.

 *Contoh:*

Bot berbasis GPT yang menjawab kekhawatiran komunitas lokal terhadap proyek ekspansi industri (CSR), dalam gaya bahasa santun dan informatif.

4. Pembuatan Komunikasi Strategis yang Dipersonalisasi

GPT dapat digunakan untuk:

Menyusun **email, laporan, atau pernyataan pers** yang *tailored* untuk tiap kelompok stakeholder.

Menyesuaikan gaya komunikasi dengan *tone, kekhawatiran, dan urgensi* masing-masing pihak.

 *Contoh:*

“Buatkan dua versi surat—satu untuk regulator (formal, fokus pada kepatuhan), dan satu untuk komunitas warga (hangat, inklusif, berbasis dampak sosial).”

✦ 5. Knowledge Management dan Dokumentasi Hubungan Stakeholder

NLP/GPT mendukung:

Pencatatan otomatis interaksi stakeholder

Ekstraksi insight dari dokumen-dokumen interaksi

Pembuatan knowledge base dan sistem pelatihan karyawan berbasis pertanyaan umum stakeholder

 *Contoh:*

GPT menyusun dokumen FAQ bagi tim manajemen perubahan internal, berdasarkan 100+ pertanyaan dari pegawai.

✦ Integrasi Praktis di Organisasi

Area	NLP/GPT Use Case
CRM (Customer Relationship Management)	Chatbot untuk keluhan & pertanyaan umum
Project Management	Analisis risiko stakeholder via email & laporan
Public Relations	Draft otomatis untuk siaran pers berbasis sentimen publik
Human Resources	Analisis masukan karyawan untuk kebijakan kerja fleksibel
Governance & Compliance	Ringkasan masukan regulator dan penyesuaian dokumentasi

Refleksi Akademik dan Edukasi:

“Di era di mana stakeholder tidak hanya manusia, tetapi juga sistem digital, maka *AI-literate leadership* menjadi kunci.”

 Kesimpulan:

Manajemen stakeholder yang efektif di era disrupsi membutuhkan kecerdasan buatan. NLP dan GPT bukan menggantikan hubungan manusia, tetapi **memperkuat kemampuan kita untuk memahami, menanggapi, dan memimpin secara kontekstual dan adaptif.**

MODUL PELATIHAN

"AI untuk Stakeholder Management di Era Disrupsi"

I. PENDAHULUAN

Di era disrupsi digital, organisasi menghadapi tekanan besar untuk tidak hanya beradaptasi secara teknologi, tetapi juga dalam cara mereka membangun dan mempertahankan hubungan dengan stakeholder. Artificial Intelligence (AI), khususnya NLP dan GPT, memungkinkan organisasi memahami ekspektasi stakeholder, mengelola komunikasi multi-kanal, serta mendeteksi risiko dan peluang secara lebih cepat dan akurat. Modul ini dirancang untuk membekali peserta dengan pemahaman dan keterampilan menerapkan AI dalam pengelolaan stakeholder modern.

II. TUJUAN PELATIHAN

Memahami prinsip dasar stakeholder management.

Mengenal aplikasi AI, khususnya NLP dan GPT, dalam pengelolaan stakeholder.

Mampu menerapkan tools AI untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan merespons kebutuhan stakeholder.

Menyusun strategi komunikasi yang dipersonalisasi dengan bantuan AI.

III. RUANG LINGKUP MATERI

Sesi 1: Dasar-dasar Stakeholder Management

Definisi dan urgensi

Model Power–Interest Matrix & Salience

Tantangan era disrupsi (fragmentasi kanal, ekspektasi real-time)

Sesi 2: AI dan NLP dalam Dunia Stakeholder

Apa itu AI, NLP, dan GPT?

Contoh aplikasi NLP: sentiment analysis, entity recognition

GPT untuk komunikasi otomatis dan manajemen pengetahuan

Sesi 3: Tools AI untuk Stakeholder Engagement

ChatGPT, Google NLP, MonkeyLearn, Microsoft Copilot

Demo: Menggunakan GPT untuk menyusun email ke stakeholder

Studi kasus lokal: PLN, Tokopedia, BRI

Sesi 4: Strategi Implementasi

Mapping data dan etika AI dalam komunikasi

Integrasi AI ke dalam sistem CRM dan project management

Pengukuran efektivitas dan continuous learning

IV. METODOLOGI PELATIHAN

Pemaparan Teori

Studi Kasus Lokal

Simulasi AI Tools (hands-on session)

Diskusi dan Refleksi Kelompok

Uji Kompetensi Akhir (Mini-Project atau Tes)

V. EVALUASI DAN PENUGASAN

Evaluasi formatif: Quiz tiap sesi

Evaluasi sumatif: Tugas akhir menyusun strategi stakeholder engagement berbasis AI

VI. REFERENSI UTAMA

Freeman, R.E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach.

Mitchell et al. (1997). Stakeholder Identification and Salience.

OpenAI. (2023). Documentation: ChatGPT & GPT-4.

Bryson, J. (2004). What to Do When Stakeholders Matter.

Microsoft Copilot, Google Cloud NLP (2023).

VII. LAMPIRAN

Checklist Identifikasi Stakeholder

Template Analisis Sentimen

Contoh Prompts GPT untuk Komunikasi Stakeholder

Panduan Etika Penggunaan AI

Catatan Tambahan: Modul ini dapat dikembangkan menjadi microcredential course untuk pelatihan eksekutif, HR, atau project leader.

Berikut adalah **Glosarium** untuk topik **Stakeholder Management di Era Disrupsi**, yang dapat digunakan sebagai bagian dari modul ajar, e-book, atau bahan kuliah:

GLOSARIUM – Stakeholder Management

Istilah	Definisi
Stakeholder	Individu, kelompok, atau organisasi yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan suatu proyek atau organisasi.
Manajemen Stakeholder	Proses sistematis dalam mengidentifikasi, menganalisis, merencanakan, dan mengelola hubungan dengan stakeholder.
Power–Interest Matrix	Matriks yang memetakan stakeholder berdasarkan tingkat kekuasaan (power) dan tingkat kepentingan (interest) terhadap proyek.
Salience Model	Model klasifikasi stakeholder berdasarkan tiga atribut: kekuasaan, legitimasi, dan urgensi.
Legitimacy	Sejauh mana hubungan stakeholder dengan proyek/organisasi dianggap sah secara sosial dan etis.
Urgency	Tingkat kebutuhan mendesak yang dimiliki stakeholder terhadap isu tertentu.
Kekuasaan (Power)	Kapasitas stakeholder untuk memengaruhi keputusan atau hasil dari proyek/organisasi.

Istilah	Definisi
Engagement Spectrum	Spektrum tingkat keterlibatan stakeholder, mulai dari hanya diinformasikan hingga diberdayakan.
Mapping Stakeholder	Proses memetakan posisi dan peran masing-masing stakeholder dalam suatu proyek berdasarkan pengaruh dan kepentingan.
Inform (Memberi Informasi)	Strategi komunikasi yang hanya menyampaikan informasi kepada stakeholder tanpa meminta umpan balik.
Consult (Konsultasi)	Strategi melibatkan stakeholder untuk memberikan masukan sebelum mengambil keputusan.
Involve (Melibatkan)	Memberikan peran aktif bagi stakeholder dalam perencanaan atau pelaksanaan.
Empower (Memberdayakan)	Memberi wewenang penuh kepada stakeholder untuk mengambil keputusan.
Konflik Kepentingan	Situasi di mana dua atau lebih stakeholder memiliki tujuan atau nilai yang bertentangan.
Disrupsi Digital	Perubahan radikal akibat kemajuan teknologi digital yang mempengaruhi model bisnis dan ekspektasi stakeholder.
Analisis Stakeholder	Penilaian sistematis terhadap pengaruh, minat, dan sikap stakeholder terhadap proyek atau organisasi.
Komunikasi Dua Arah	Pertukaran informasi yang melibatkan feedback aktif antara organisasi dan stakeholder.

Istilah	Definisi
Resistensi terhadap Perubahan	Penolakan atau hambatan psikologis dari stakeholder terhadap proses transformasi atau inovasi.
Dashboard Stakeholder	Alat berbasis digital atau AI yang digunakan untuk memantau keterlibatan dan sentimen stakeholder secara real-time.
Stakeholder Internal	Pihak yang berasal dari dalam organisasi, seperti karyawan, manajer, atau pemilik.
Stakeholder Eksternal	Pihak luar organisasi, seperti pelanggan, pemerintah, investor, media, atau masyarakat umum.

Berikut adalah  **Daftar Pustaka** akademik dan praktis yang relevan untuk mendukung modul, makalah, atau e-book berjudul “**Stakeholder Management di Era Disrupsi**”

DAFTAR PUSTAKA

◆ **Buku & Literatur Akademik**

Freeman, R. Edward. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

► Buku klasik yang memperkenalkan teori stakeholder secara normatif dan instrumental.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts.” *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.

Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bourne, L. (2015). *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation*. Gower Publishing, Ltd.

Reed, M. S., et al. (2009). “Who’s in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management.” *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949.

Turner, J. R. (2009). *The Handbook of Project-based Management*. McGraw-Hill.

► Menyediakan kerangka manajemen stakeholder dalam konteks manajemen proyek.

◆ **Sumber Daring dan Praktis**

MBA Skool. (n.d.). “Stakeholder Management – Meaning & Definition.”

Tautan: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/3025-stakeholder-management.html>

12manage.com. (n.d.). *Stakeholder Theory – Freeman*.

Tautan:

https://www.12manage.com/methods_freeman_stakeholder_theory.html

Project Management Institute (PMI). (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th Edition.

► Bab khusus tentang *Stakeholder Management*.

Wikipedia. (n.d.). *Stakeholder Management*.

Tautan: https://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_management

Khan, A. (2020). “Stakeholder Management in the Age of Digital Transformation.” *Harvard Business Review Digital Articles*.

► Menjelaskan pengelolaan stakeholder dalam konteks teknologi dan disrupsi.

World Economic Forum. (2022). *Leadership 4.0 and Stakeholder Capitalism*.

Tautan: <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/stakeholder-capitalism-leadership-4-0/>

◆ **Referensi Indonesia (Tambahan Kontekstual)**

Kementerian Kominfo RI. (2021). *Transformasi Digital Indonesia: Panduan dan Strategi*.

► Relevan untuk konteks stakeholder pada proyek digitalisasi nasional.

Wahyudi, R. (2019). *Manajemen Stakeholder dalam Proyek Infrastruktur Publik: Studi Kasus di Indonesia*. Jakarta: LP3M UI Press.

Tarumingkeng, R. C. (2025). *Stakeholder Management di Era Disrupsi*.
Bogor: rudyct.com Publishing. (akan terbit)

Kopilot Artikel ini - tanggal akses: 15 Juli 2025. Prompting dan Akun
penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/68763596-6a4c-8013-bd95-ce000439327a)). <https://chatgpt.com/c/68763596-6a4c-8013-bd95-ce000439327a>
