Social Investment
Knowledge Pod

Wadah artikulasi gagasan dan riset tentang investasi sosial yang memperkuat akuntabilitas, nilai keberlanjutan, dan kolaborasi lintas sektor.

Social Investment Indonesia

Artikel No. 160, Juni 2026

Membina Hubungan Demi Penciptaan Nilai Bersama Seluruh Pemangku Kepentingan Projek



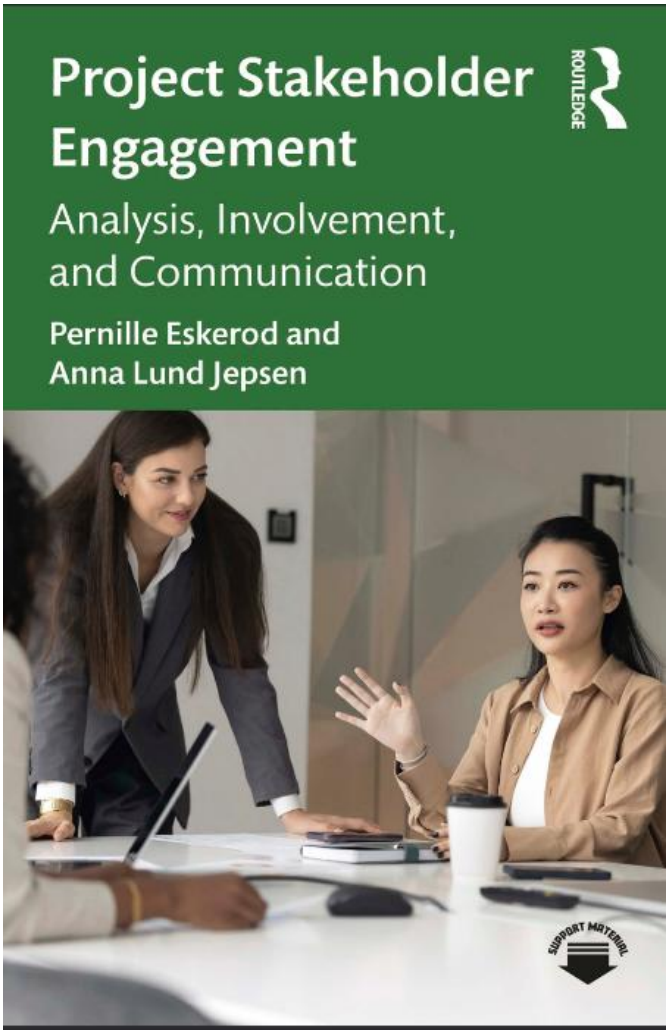
Oleh:
Jalal
Chairperson of Advisory Board
Social Investment Indonesia
Email: jalal@socialinvestment.id

Abstrak

Artikel ini mengulas buku ***Project Stakeholder Engagement: Analysis, Involvement, and Communication*** karya Pernille Eskerod dan Anna Lund Jepsen yang menawarkan pendekatan praktis dalam membangun hubungan dengan pemangku kepentingan proyek. Buku ini menekankan pergeseran paradigma dari *managing stakeholders* menuju *managing for stakeholders*, yaitu pengelolaan proyek yang berorientasi pada penciptaan nilai bersama dan pencegahan dampak negatif bagi masyarakat, lingkungan, maupun pihak lain yang terdampak. Dengan memadukan teori perilaku, konsep keadilan, dan strategi komunikasi, penulis menunjukkan bahwa keberhasilan pelibatan pemangku kepentingan bergantung pada pemahaman terhadap motivasi, persepsi, dan kebutuhan mereka. Berbagai alat seperti *Stakeholder Register*, *Commitment Matrix*, dan *Stakeholder Potential Map* diperkenalkan untuk mendukung analisis dan pemantauan yang berkelanjutan. Artikel ini juga mengaitkan gagasan buku dengan standar internasional seperti AA1000 SES, OECD Guidelines, dan BSR Five-Step Approach. Kesimpulannya, keberhasilan proyek ditentukan oleh kemampuannya menciptakan nilai bersama, menjaga legitimasi sosial, dan membangun hubungan yang berkelanjutan dengan seluruh pemangku kepentingan.

Kata Kunci: Pembinaan hubungan pemangku kepentingan; stakeholder engagement; penciptaan nilai bersama; manajemen proyek berkelanjutan; social license to operate; AA1000 SES; OECD Due Diligence; komunikasi pemangku kepentingan; keberlanjutan; ko-kreasi nilai.

Bayangkan sebuah projek infrastruktur raksasa senilai miliaran euro. Perusahaan memiliki insinyur terbaik, pembiayaan yang aman, dan jadual yang ketat. Namun, salah satu penghambat terbesar projek bukanlah rantai pasok konstruksi atau fluktuasi pasar, melainkan makhluk amfibi. Dalam kitab anyar *Project Stakeholder Engagement: Analysis, Involvement, and Communication*, yang diterbitkan oleh Routledge di awal tahun ini, Pernille Eskerod dan Anna Lund Jepsen membuka karya mereka dengan kisah projek terowongan Fehmarnbelt antara Jerman dan Denmark. Di sana, isu kelangsungan hidup katak dan kodok, di antara isu lingkungan yang lain, memaksa projek merogoh kocek €66 juta untuk kajian lingkungan yang ekstra hati-hati dan menunda jadual selama empat tahun demi membangun 'pagar amfibi' dan kolam buatan.



Bagi saya, kisah ini adalah gambaran realitas yang benar-benar menarik: di abad ke-21, pemangku kepentingan atau *stakeholder* tidak lagi hanya berwujud manusia berdasi, apalagi mereka yang memegang kendali atas uang. Mereka bisa saja berupa spesies yang terancam punah, generasi masa depan yang belum lahir, atau algoritma media sosial yang siap mengamplifikasi ketidakpuasan lokal menjadi krisis global dalam hitungan jam.

Sebagai seorang praktisi yang telah lama bergelut dengan kerangka kerja global seperti *AA1000 Stakeholder Engagement Standard* (SES), panduan *BSR Five Steps*, hingga *OECD Guidelines for Meaningful Stakeholder Engagement*, saya sering menemukan kesenjangan mencolok antara teori tingkat tinggi dan realitas lumpur di lapangan. Standar-standar global tersebut menuntut inklusivitas, materialitas, dan responsivitas. Namun, bagi seorang manajer projek yang dikejar tenggat waktu, panduan tersebut sering kali terasa terlalu abstrak dan sulit diterjemahkan ke dalam tindakan harian. Di sinilah buku Eskerod dan Jepsen menjadi sangat bermanfaat. Mereka berhasil menerjemahkan imperatif etis dan keberlanjutan dari OECD dan AA1000 menjadi anatomi operasional yang dapat dipelajari, diukur, dan dieksekusi tanpa mengorbankan kedalaman filosofisnya.

Mengelola untuk Siapa?

Buku ini menandai titik balik definitif dari era 'mengelola pemangku kepentingan' (*managing of stakeholders*) yang instrumental dan berorientasi pada kekuasaan. Pendekatan yang berakar pada

pemikiran R. Edward Freeman tahun 1984, sering kali diselewengkan sebagai cara memanipulasi pihak eksternal demi keuntungan sepihak perusahaan. Eskerod dan Jepsen dengan tegas mendorong pembacanya menuju era 'mengelola *untuk* pemangku kepentingan' (*managing for stakeholders*). Mereka menyatakan dengan tegas bahwa menciptakan nilai bagi organisasi dengan cara menghancurkan nilai bagi pihak lain—baik itu masyarakat lokal, lingkungan alam, atau bahkan generasi masa depan—bukanlah sebuah keberhasilan, melainkan sebuah kegagalan moral dan strategis. Pesan ini beresonansi kuat dengan prinsip *Due Diligence* OECD, yang menekankan bahwa keterlibatan yang bermakna harus berfokus pada pencegahan dampak buruk (*value destruction*) dan penciptaan nilai bersama (*co-creation*).

Salah satu kekuatan terbesar buku ini terletak pada bedah psikologisnya terhadap niat membina hubungan dengan pemangku kepentingan. Alih-alih hanya menyodorkan matriks kekuatan dan kepentingan (*power-interest matrix*) yang sudah usang dan statis, para penulis meminjam *Theory of Planned Behavior* dari Icek Ajzen untuk membongkar anatomi keputusan pemangku kepentingan. Mereka mengajukan pertanyaan yang jauh lebih mendalam dan manusiawi: Apakah pemangku kepentingan tersebut memiliki sikap positif terhadap tindakan berkontribusi? Apakah norma sosial di lingkungan mereka mendukungnya? Dan yang paling krusial, apakah mereka merasa memiliki kemampuan, waktu, dan otonomi untuk melakukannya? Misalnya, seorang kepala departemen mungkin secara pribadi mendukung sebuah projek perubahan, namun ia akan menahan sumberdayanya jika ia merasa bahwa norma subjektif di kalangan rekan manajernya adalah menolak inisiatif tersebut. Pendekatan psikologis ini adalah wujud nyata dari prinsip *Inclusivity* dan *Materiality* dalam AA1000 SES. Alih-alih sekadar memetakan kekuasaan, kita diajak memahami intensi yang bersembunyi di balik penolakan atau dukungan, sebuah langkah vital yang sering diabaikan dalam 'audit kepatuhan' konvensional yang hanya melihat permukaan.

Lebih jauh lagi, buku ini menangkap esensi prinsip *Responsiveness* dari AA1000 SES melalui konsep *Perceived Fairness*. Eskerod dan Jepsen dengan tajam menguraikan keadilan menjadi tiga dimensi: distributif, prosedural, dan interaksional. Mereka memeringatkan bahwa ketidakadilan prosedural, seperti memberikan informasi penting kepada satu kelompok lebih awal daripada kelompok lain, atau mengadakan konsultasi yang hanya bersifat formalitas, dapat memicu spiral negatif (*negative reciprocity*) yang mampu melumpuhkan projek sebesar apa pun. Ketika sebuah komunitas lokal merasa bahwa proses konsultasi hanyalah pertunjukan teater oleh perusahaan—sebuah keluhan yang sering muncul dalam laporan *Due Diligence* OECD—maka legitimasi sosial projek akan runtuh. Keadilan, dalam kacamata buku ini, bukanlah konsep filosofis, melainkan mata uang utama dalam transaksi kepercayaan.

Ketika beralih dari analisis ke eksekusi, buku ini menolak pendekatan komunikasi yang malas. Mengadaptasi *Elaboration Likelihood Model* (ELM), kedua penulis membedakan rute persuasi sentral (kognitif) dan periferal (emosional). Seorang pemain kunci yang skeptis membutuhkan dialog tatap muka yang kaya akan data, transparansi, dan negosiasi, yang mereka sebut sebagai rute sentral. Sebaliknya, masyarakat umum yang tidak terlalu terdampak mungkin hanya memerlukan asosiasi positif melalui kampanye visual, *slogan*, atau *role model* yang tepat, yang disebut rute periferal. Pendekatan ini sangat selaras dengan langkah *Prioritize and Define* serta *Engage* dalam kerangka *BSR Five Steps*, di mana strategi komunikasi tidak boleh bersifat *one-size-fits-all*. Buku ini juga dengan cerdas membedakan peran antara juru bicara (*spokesperson*), panutan (*role model*), dan pemuka pendapat (*opinion leader*), memberikan panduan taktis tentang siapa yang harus berbicara, dan kapan mereka harus diam.

Detail Teknis yang Mengagumkan

Namun, bagi saya, bab yang paling menusuk dan membedakan buku ini dari buku teks manajemen pada umumnya adalah keberaniannya menatap sisi gelap projek. Eskerod dan Jepsen tidak ragu mengungkap godaan asimetri informasi antara manajer projek dan sponsor, serta bahaya dari pandangan jangka pendek yang hanya terobsesi pada waktu, biaya, dan ruang lingkup. Mereka mengajak pembaca merenungkan kasus fiktif namun sangat realistis tentang penutupan pabrik "Hot Fire". Di sini, benturan antara kepentingan korporat global dan nasib pekerja lokal menguji integritas moral seorang manajer projek. Sang manajer dihadapkan pada dilema asimetri informasi: apakah ia harus segera membagikan berita buruk kepada pekerja demi transparansi, atau menahannya demi menjaga produktivitas pabrik hingga hari terakhir? Ini adalah pengingat yang suram namun penting bahwa kerangka kerja seperti *OECD Guidelines* bukanlah sekadar daftar periksa untuk pemenuhan kepatuhan belaka, melainkan kompas moral di tengah badai kepentingan yang saling bertabrakan. Mengabaikan dampak sosial dari penutupan pabrik demi efisiensi biaya adalah bentuk *value destruction* yang justru akan menghancurkan legitimasi perusahaan dalam jangka panjang, sebuah konsep yang sangat selaras dengan peringatan OECD mengenai dampak buruk rantai pasok terhadap komunitas lokal.

Salah satu kontribusi paling pragmatis dari buku ini adalah penolakannya terhadap ilusi bahwa analisis pemangku kepentingan adalah tugas sekali jadi di awal projek. Sikap seperti ini banyak sekali saya temukan pada projek-projek di Indonesia. Sementara, Eskerod dan Jepsen memerkenalkan *Stakeholder Register* dan *Commitment Matrix* bukan sebagai dokumen statis, melainkan sebagai instrumen hidup yang harus berevolusi seiring dengan siklus hidup projek. Dalam kerangka *BSR Five Steps*, langkah *Monitor and Evaluate* sering kali menjadi titik lemah di mana organisasi gagal mendeteksi pergeseran sentimen publik. Buku ini mengisi kekosongan tersebut dengan menekankan bahwa pemangku kepentingan yang hari ini mungkin dianggap berstatus *Marginal* (tidak memiliki kekuatan atau kepentingan tinggi) dapat dengan cepat bermetamorfosis menjadi *Showstopper* (penghenti projek) jika terjadi krisis komunikasi atau perubahan regulasi mendadak. Kedua penulis mengingatkan kita bahwa kegagalan untuk memerbarui peta pemangku kepentingan secara berkala adalah bentuk kebutaan strategis yang sering kali berujung pada bencana reputasi.

Eskerod dan Jepsen juga memberikan kritik yang tajam terhadap obsesi industri terhadap ‘segitiga projek’. Mereka berargumen bahwa sebuah projek dapat dianggap sukses secara formal karena memenuhi seluruh spesifikasi, selesai tepat waktu dan sesuai anggaran, namun sejatinya merupakan sebuah kegagalan jika prosesnya menghancurkan nilai bagi pemangku kepentingan—misalnya, menghasilkan ketidakadilan bagi pekerja dan masyarakat, atau kerusakan ekosistem lokal. Sebaliknya, projek yang melampaui anggaran bisa saja dianggap sangat sukses jika ia menghasilkan ko-kreasi nilai yang berkelanjutan. Perspektif ini sangat memerkaya diskusi tentang *Sustainable Project Management* dan prinsip *Triple Bottom Line*. Dengan menuntut agar manajer projek memertimbangkan seluruh siklus hidup investasi—termasuk fase pra-projek dan pasca-projek—buku ini memaksa kita untuk menyadari bahwa pembinaan hubungan dengan pemangku kepentingan tidaklah berakhir saat pita peresmian digunting. Dampak jangka panjang dan efek samping dari sebuah projek adalah warisan nyata yang akan menentukan apakah perusahaan tersebut akan disambut atau dikucilkan dalam projek berikutnya.

Melalui studi kasus yang hidup—mulai dari inisiatif pariwisata berkelanjutan *CopenPay* di mana turis 'dibayar' dengan es krim untuk memungut sampah di kanal Kopenhagen, hingga restorasi Katedral Notre Dame yang mengandalkan jaringan sukarelawan global *Carpenters Without Borders*—buku ini membuktikan bahwa pembinaan hubungan dengan pemangku kepentingan adalah seni merajut kepentingan yang kompleks. Kasus *Mindvalley U*, di mana teknologi aplikasi digunakan untuk memfasilitasi ko-kreasi nilai secara organik oleh para peserta konferensi, menunjukkan bahwa projek yang sukses bukanlah projek yang dikendalikan dari atas ke bawah, melainkan ekosistem yang memungkinkan nilai baru muncul dari interaksi yang tidak terduga.

Kompleks, Tapi Bisa dan Perlu Dipelajari

Mantra utama buku ini, *"Stakeholder engagement is complex, but can be learnt"* menurut saya adalah sebuah janji yang benar-benar ditepati hingga halaman terakhir. Eskerod dan Jepsen tidak menjanjikan formula ajaib atau resep otomatis, karena dunia nyata tidak bekerja seperti itu. Sebaliknya, mereka menawarkan pola pikir (*mindset*) proaktif dan seperangkat alat bedah yang tajam. Mereka membekali pembaca dengan *Stakeholder Potential Map* dan *Commitment Matrix* yang mengubah kekacauan hubungan antarmanusia menjadi data yang dapat ditindaklanjuti.

Bagi para eksekutif, manajer projek, pembuat kebijakan, dan konsultan yang ingin melampaui kepatuhan atas regulasi yang dangkal menuju penciptaan nilai yang berkelanjutan, buku ini adalah peta jalan yang sangat berharga. Di dunia di mana *social license to operate* kini sama pentingnya kalau bukan malah lebih penting daripada izin legal dari pemerintah, *Project Stakeholder Engagement* bukan sekadar bacaan yang sangat direkomendasikan, melainkan sebuah kebutuhan mendesak. Buku ini mengajarkan kita bahwa pada akhirnya, kesuksesan sebuah projek tidak diukur dari seberapa baik kita mengendalikan pemangku kepentingan kita, melainkan dari seberapa dalam kita memahami dan merangkul mereka dalam proses ko-kreasi nilai.

PERNYATAAN UMUM *(DISCLAIMER)*

Seluruh penunjukan, pendapat, dan ekspresi yang disampaikan dalam publikasi ini sepenuhnya merupakan tanggung jawab penulis. Isi tulisan tidak selalu mencerminkan pandangan resmi Social Investment Indonesia maupun mitra- mitra strategisnya, terutama dalam hal yang berkaitan dengan isu hukum, batas teritorial, dan kelembagaan. Setiap analisis, interpretasi, dan sudut pandang yang digunakan disampaikan dalam kerangka akademik dan dialogis, serta tidak dimaksudkan untuk mewakili posisi institusional organisasi manapun.

TENTANG SOCIAL INVESTMENT INDONESIA (SII)

Social Investment Indonesia (SII) adalah inisiatif independen yang mendorong praktik investasi sosial yang berdampak, terukur, dan kolaboratif untuk mendukung keberlanjutan sosial dan lingkungan. Melalui layanan pengetahuan, fasilitasi multipihak, dan verifikasi dampak, SII berupaya memperkuat tata kelola sosial yang inklusif dan berbasis nilai.

Social Investment Indonesia
E-mail: info@socialinvestment.id

Social Investment Indonesia