

LAPORAN DISKUSI DAN RESUME JURNAL

”STAKEHOLDER CHARACTERISTIC”



Laporan Ini Dibuat Guna Memenuhi Tugas Kelompok Mata Kuliah Manajemen SDM Strategis

Dosen Pengampu : Prof. Setyabudi Indartono, Ph. D

Disusun Oleh :

Husna Aisyah 208081144058

Fadilah Nur Isnaeni 20808141022

Diah Sekar Pramudita 20808141104

Raudha aqilla 20808141163

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

2022

STAKEHOLDER CHARACTERISTIC

A. Pengertian Stakeholders

Groups and individuals are often called organizational stakeholders, who are groups, individuals, and other organizations that are directly affected by the practices of an organization and, therefore, have a stake in its performance (Ebert & Griffin: 2019 dalam Business Essentials).

Stakeholders is used to describe all the different people or groups of people who are affected by an organization's policies, decisions, and activities (Hughes et. all: 2019 dalam Foundations of Business).

Freeman (2004: 41 dalam Nur Akmalia, 2017) mendefinisikan *stakeholder* sebagai kelompok-kelompok dan individu-individu yang mendapat manfaat atau kerugian dan yang haknya dilanggar atau dihormati oleh setiap tindakan perusahaan.

Pemangku kepentingan adalah pihak yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh tindakan dari bisnis secara keseluruhan atau akan terpengaruh oleh usaha dan dapat mempengaruhi tapi yang tidak terlibat secara langsung dengan melakukan pekerjaan. Berikut merupakan contoh-contoh pemangku kepentingan dalam suatu perusahaan atau organisasi:

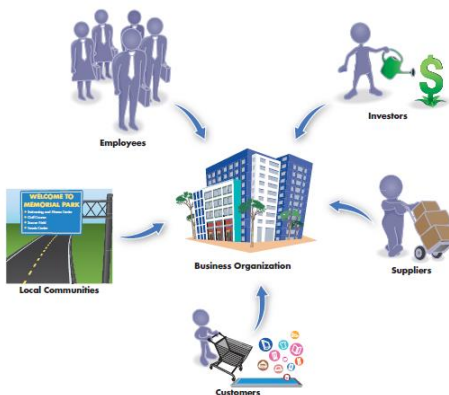


FIGURE 2.3 Major Corporate Stakeholders

Konsep teori *stakeholder* diuraikan oleh Evan dan Freeman (1993) dalam Nur Akmalia (2017:16) dalam dua prinsip:

1. *Principle of corporate legitimacy*

Perusahaan harus dikelola untuk kepentingan *stakeholder*. Hak-hak mereka harus dipastikan, dan mereka pun harus berpartisipasi dalam keputusan yang memengaruhi kesejahteraan mereka

2. *The stakeholder fiduciary principle*

Manajemen harus memiliki hubungan fidusia dengan *stakeholder* dan korporasi, artinya manajemen harus bertindak demi kepentingan stakeholder dan demi kepentingan perusahaan untuk memastikan kelangsungan hidup perusahaan dan menjaga kepentingan jangka panjang tiap kelompok *stakeholder*

B. Peranan dan Pengaruh Stakeholder

Stakeholders	Examples of interests
Government	taxation, VAT, legislation, low unemployment, truthful reporting.
Employees	rates of pay, job security, compensation, respect, truthful communication.
Customers	value, quality, customer care, ethical products.
Suppliers	providers of products and services used in the end product for the customer, equitable business opportunities.
Creditors	credit score, new contracts, liquidity.
Community	jobs, involvement, environmental protection, shares, truthful communication.
Trade Unions	quality, Staff protection, jobs.
Owner	have interest of the success of his/her business.

Each of these stakeholder groups has specific concerns and usually exerts pressure on the organization's managers. For example, investors want management to make sensible financial decisions that will boost sales, profits, and returns on their investments. Customers expect a firm's products to be safe, reliable, and reasonably priced. Employees demand to be treated fairly in hiring, promotion, and compensation decisions. Creditors require accounts to be paid on time and the accounting information furnished by the firm to be accurate. Competitors expect the firm's competitive practices to be fair and honest.

C. Tipe-tipe Stakeholders

Umumnya stakeholder terbagi berdasarkan posisi, kekuatan, dan pengaruhnya

1. Stakeholder Utama (Primer)

Stakeholder ini erat kaitannya dengan penyusunan kebijakan, proyek, dan program sebagai pihak penentu paling utama dalam pengambilan keputusan perusahaan. Contohnya tokoh masyarakat dan manajer publik.

2. Stakeholder Pendukung (Sekunder)

Stakeholder pendukung merupakan pihak yang tidak berhubungan langsung dengan suatu program, kebijakan, atau proyek. Akan tetapi, stakeholder primer memiliki rasa simpati dan kepedulian sehingga banyak yang turut serta dalam menyampaikan pendapat yang berpotensi mengubah sikap stakeholder primer serta keputusan resmi pemerintah. Contoh stakeholder sekunder adalah lembaga pemerintah, LSM, perguruan tinggi, ataupun pengusaha.

3. Stakeholder kunci

Stakeholder kunci merupakan kelompok eksekutif yang berwenang resmi atas pengambilan keputusan. Contohnya dalam sebuah proyek pemerintah daerah kabupaten, yaitu Pemerintah Kabupaten, DPRD Kabupaten dan dinas yang bertanggung jawab langsung pada suatu proyek tersebut.

Dilansir dari laman resmi Investopedia, stakeholder dibagi menjadi dua bagian dalam dunia bisnis, yaitu internal stakeholder dan eksternal stakeholder. Internal stakeholder adalah kelompok yang berada di dalam bisnis yang terpengaruh langsung oleh hasil bisnis yang dilakukan. Sedangkan eksternal stakeholder merupakan bagian dari kelompok orang yang memiliki kepentingan dan hubungan dengan keberhasilan perusahaan, namun tidak memiliki hubungan langsung dengan proyek atau sistem kerja perusahaan.

D. Stakeholders in Management

Decade terakhir abad ke-20, kata "pemangku kepentingan" menjadi lebih umum digunakan untuk mengartikan orang atau organisasi yang memiliki kepentingan sah dalam suatu proyek atau entitas. Dalam membahas proses pengambilan keputusan untuk institusi—termasuk perusahaan bisnis besar, lembaga pemerintah, dan organisasi nirlaba—konsep telah diperluas untuk mencakup semua orang yang berkepentingan (atau "saham") dalam apa yang dilakukan entitas. Ini tidak hanya mencakup vendor, karyawan, dan pelanggannya, tetapi bahkan anggota komunitas di mana kantor atau pabriknya dapat

memengaruhi ekonomi atau lingkungan setempat. Dalam konteks ini, "pemangku kepentingan" tidak hanya mencakup direktur atau wali di dewan pengurusnya (yang merupakan pemangku kepentingan dalam arti kata tradisional) tetapi juga semua orang yang "menyetorkan" saham kiasan dan orang-orang yang kepadanya "dibayar" (dalam arti "hasil" dalam teori permainan, yang berarti hasil dari transaksi).

E. Stakeholders in Corporate Social Responsibility (CSR)

Dalam bidang tata kelola perusahaan dan tanggung jawab perusahaan, perdebatan besar sedang berlangsung tentang apakah perusahaan harus dikelola untuk pemangku kepentingan, pemegang saham (pemegang saham), atau pelanggan. Para pendukung yang mendukung stakeholders dapat mendasarkan argumen mereka pada empat pernyataan kunci berikut:

1. Nilai paling baik dapat diciptakan dengan mencoba memaksimalkan hasil bersama. Misalnya, menurut pemikiran ini, program yang memenuhi kebutuhan karyawan dan keinginan pemegang saham bernilai ganda karena mereka menangani dua kelompok pemangku kepentingan yang sah secara bersamaan. Bahkan ada bukti bahwa efek gabungan dari kebijakan semacam itu tidak hanya bersifat aditif tetapi bahkan multiplikatif. Misalnya, dengan secara bersamaan menangani keinginan pelanggan selain kepentingan karyawan dan pemegang saham, kedua kelompok terakhir juga mendapat manfaat dari peningkatan penjualan.
2. Pendukung juga mempermasalahkan peran utama yang diberikan kepada pemegang saham oleh banyak pemikir bisnis, terutama di masa lalu. Argumennya adalah bahwa pemegang utang, karyawan, dan pemasok juga memberikan kontribusi dan mengambil risiko dalam menciptakan perusahaan yang sukses.
3. Argumen normatif ini akan menjadi masalah kecil jika pemegang saham (stakeholders) memiliki kendali penuh dalam membimbing perusahaan. Namun, banyak yang percaya bahwa karena jenis struktur dewan direksi tertentu, manajer puncak seperti CEO sebagian besar mengendalikan perusahaan.
4. Nilai terbesar dari sebuah perusahaan adalah citra dan mereknya. Dengan mencoba memenuhi kebutuhan dan keinginan banyak orang yang berbeda mulai dari penduduk lokal dan pelanggan hingga karyawan dan pemilik mereka sendiri,

perusahaan dapat mencegah kerusakan citra dan merek mereka, mencegah kehilangan penjualan dalam jumlah besar dan pelanggan yang tidak puas, dan mencegah kerugian hukum yang mahal. Meskipun pandangan pemangku kepentingan memiliki peningkatan biaya, banyak perusahaan telah memutuskan bahwa konsep tersebut meningkatkan citra mereka, meningkatkan penjualan, mengurangi risiko tanggung jawab atas kelalaian perusahaan, dan memperkecil kemungkinan mereka menjadi sasaran kelompok penekan, kelompok kampanye, dan LSM.

F. Stakeholder Management

Pentingnya stakeholder management adalah untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya dengan menafsirkan dan mempengaruhi lingkungan eksternal dan internal serta menciptakan hubungan positif dengan pemangku kepentingan melalui manajemen yang tepat dari harapan mereka dan tujuan yang disepakati. Stakeholder management adalah proses dan kontrol yang harus direncanakan dan dipandu oleh prinsip-prinsip yang mendasarinya.

Stakeholder management, dalam bisnis atau proyek, mempersiapkan strategi memanfaatkan informasi yang dikumpulkan selama proses umum berikut:

a. Identifikasi stakeholder

Pihak-pihak yang berkepentingan baik internal maupun eksternal untuk organisasi/proyek. Peta stakeholder sangat membantu untuk mengidentifikasi pemangku kepentingan.

b. Analisis stakeholder

Mengenali dan mengakui kebutuhan, kekhawatiran, keinginan, otoritas, hubungan umum, antarmuka stakeholder dan menyelaraskan informasi ini dalam matriks stakeholder.

c. Matriks stakeholder

Memposisikan stakeholder sesuai dengan tingkat pengaruh, dampak, atau peningkatan yang mungkin mereka berikan kepada bisnis atau proyeknya.

d. Komitmen stakeholder

Berbeda dengan stakeholder management dalam hal keterlibatan tidak berusaha mengembangkan persyaratan proyek/bisnis, solusi atau penciptaan masalah, atau menetapkan peran dan tanggung jawab. Hal ini terutama difokuskan untuk mengenal dan memahami satu sama lain, di tingkat Eksekutif. Keterlibatannya berupa kesempatan untuk mendiskusikan dan menyetujui harapan komunikasi dan, terutama, menyetujui serangkaian nilai dan prinsip yang akan dipatuhi oleh semua pemangku kepentingan.

e. Mengkomunikasikan informasi

Harapan ditetapkan dan disepakati tentang cara komunikasi dikelola antara stakeholder dengan siapa yang menerima komunikasi, kapan, bagaimana, hingga kepada hal yang lebih detail. Protokol dapat dibuat termasuk klasifikasi keamanan dan kerahasiaan.

G. Company stakeholders mapping

Company stakeholders mapping dapat mengidentifikasi pemangku kepentingan sebagai berikut:

1. Karyawan

Karyawan adalah orang yang diangkat dan ditugaskan untuk menjalankan kegiatan perusahaan. Kinerja perusahaan sangat bergantung pada kinerja seluruh karyawan, baik secara individu maupun secara kelompok. Karyawan memiliki peran yang cukup penting dalam bisnis dimana mereka merupakan orang yang berkaitan secara langsung dengan proses produksi. Namun, karyawan merupakan orang-orang di dalam perusahaan yang tidak memegang jabatan struktural.

2. Komunitas

Hubungan komunitas atau yang biasa disebut dengan Community Relations merupakan strategi yang harus dijalankan oleh organisasi, yakni berkaitan dengan bagaimana membina hubungan baik dengan masyarakat sekitar (komunitas). Hal ini merupakan sebuah timbal balik bagi organisasi untuk memberikan kontribusi kepada masyarakat terkait keberadaannya di tengah-tengah lingkungan. Menurut Jerold dalam Iriantara (2004:20), Community Relations merupakan peningkatan partisipasi

dan posisi organisasi di dalam sebuah komunitas melalui berbagai upaya untuk kemaslahatan bersama bagi organisasi dan komunitas.

3. Pemegang saham

Pemegang saham adalah seseorang atau badan hukum yang secara sah memiliki satu atau lebih saham pada perusahaan. Para pemegang saham adalah pemilik dari perusahaan tersebut. Perusahaan yang terdaftar dalam bursa efek berusaha untuk meningkatkan harga sahamnya. Konsep pemegang saham adalah sebuah teori bahwa perusahaan hanya memiliki tanggung jawab kepada para pemegang sahamnya dan pemiliknya, dan seharusnya bekerja demi keuntungan mereka.

4. Kreditor

Kreditor adalah penyebutan kepada pihak yang memberi utang atau orang atau lembaga yang berpiutang sedangkan debitur adalah orang atau lembaga yang menerima utang atau berutang kepada kreditor. Dalam Kamus Hukum disebut dengan istilah *crediteur* yang pada prinsipnya tetap mengandung arti kreditor yaitu pihak yang berpiutang. Kreditor dan debitur dapat berbentuk pihak orang perorangan, lembaga atau organisasi, atau perusahaan maupun pemerintah.

5. Investor

Investor atau Pemodal adalah pihak yang memiliki modal untuk dipinjamkan atau diinvestasikan. Modal dipinjamkan oleh pemodal dengan cara membeli surat surat berharga yang ditawarkan oleh emiten.

6. Pemerintah

Pemerintah berperan sebagai penentu kebijakan, yaitu pihak yang memiliki wewenang dan kuasa dalam mengeluarkan perijinan usahah. Masyarakat yang masih kental dengan kegiatan KKN mungkin saja akan menggagalkan atau memudahkan rencana yang disusun oleh perusahaan. Sedikit sekali produsen yang bisa membujuk pemerintah untuk mengeluarkan peraturan yang menguntungkan baginya.

Di dalam suatu negara, pemerintah mempunyai peranan penting terutama dalam kaitannya dengan masalah regulasi. Oleh karenanya organisasi mulai menyadari bahwa daripada memerangi regulasi, sebuah pendekatan yang lebih efektif adalah membela posisi-posisi mereka kepada para pembuat keputusan. Organisasi mulai melindungi kepentingan mereka dengan taktik-taktik lobi dan negosiasi yang

dikemas dengan baik, terutama ketika menghadapi oposisi yang substansial dari kelompok konsumen maupun komunitas (Argenti, 2010: 271).

7. Konsumen

Konsumen berperan sebagai pengguna dan pengamat hasil produk dari suatu perusahaan. Laris tidaknya barang yang dipasarkan sangat tergantung pada selera masyarakat sehingga saran konsumen sangat penting untuk kemajuan perusahaan.

Perusahaan hanya bisa berjalan jika memiliki konsumen yang tertarget sebagai pengguna produk atau jasa yang dijual. Untuk mendapatkan konsumen maka perusahaan harus menyediakan produk terbaik dengan harga wajar.

Pemetaan pemangku kepentingan perusahaan yang lebih luas juga dapat mencakup:

1. Pemasok
2. Serikat buruh
3. Badan pengatur pemerintah
4. Badan legislatif pemerintah
5. Badan pemungut pajak pemerintah
6. Kelompok perdagangan industry
7. Asosiasi profesional
8. LSM dan lainnya kelompok advokasi
9. Calon karyawan
10. Calon pelanggan
11. Masyarakat sekitar
12. Komunitas nasional
13. Publik Secara Luas (Komunitas Global)
14. Pesaing
15. Sekolah
16. Generasi masa depan
17. Analis dan Media
18. Alumni (Mantan Karyawan)
19. Pusat penelitian
20. Setiap orang

H. Tantangan yang Dihadapi Dalam Mengelola Stakeholders Isu

Menurut Susan & Randall, 2005 isu utama dalam berinteraksi dengan stakeholder dapat dibagi 4, yaitu:

a. Owner, Investors, or Other Financial Supporters

Isu utama dalam kategori ini adalah kesehatan finansial yang dapat dilihat melalui laporan keuangan perusahaan. Baik atau buruknya kesehatan finansial perusahaan dapat diukur dengan menghitung rasio profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan rasio aktiva/asset. Apabila hasilnya baik, maka hubungan perusahaan dengan owner, investor dan financial supporters lainnya juga baik. Hal ini dikarenakan modal yang ditanam di perusahaan tersebut berpotensi memberikan keuntungan. Namun, apabila kesehatan finansial perusahaan buruk, maka investor enggan untuk menanamkan modalnya.

b. Customers, Clients, Or Patrons

Kualitas produk atau jasa yang dihasilkan berkaitan dengan baik atau buruknya interaksi perusahaan dengan Customers, Clients, atau Patrons. Menurut Marshall, G. W., & Johnston, M. W. (2010) kualitas dapat produk dapat dinilai dari performance quality, conformance quality, durability, reliability, repairability, style dan lain-lain. Sedangkan untuk menilai kualitas jasa dapat dilihat dari aspek tangibles, reliabilitas, responsivitas, jaminan dan empati. Apabila penilaian konsumen terhadap produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan memiliki hasil yang baik, maka hubungan antara perusahaan dengan pelanggan juga akan baik.

c. Employees

Beberapa isu yang dapat mempengaruhi hubungan antara perusahaan dengan karyawan antara lain lingkungan kerja, gaji dan upah, ketersediaan program pelatihan dan pengembangan, keamanan dan privasi tempat kerja, serta sistem perekrutan dan promosi yang menjunjung asas kesetaraan. Hubungan antara perusahaan dengan karyawan berkaitan erat dengan bagaimana perusahaan memperlakukan karyawannya.

d. Community

Secara umum, isu dalam kategori ini dibedakan menjadi dua. Pertama, isu yang berhubungan dengan lingkungan seperti pencegahan polusi, produk yang ramah

lingkungan dan lain-lain. Kedua, isu yang berhubungan dengan masyarakat seperti dukungan dan upaya sukarela dari perusahaan, donasi yang diberikan, kontribusi amal, fasilitas gratis yang dapat dimanfaatkan masyarakat dan lain-lain. Secara garis besar hal tersebut berkaitan dengan program CSR yang dijalankan oleh perusahaan.

Solusi

Diperlukan solusi untuk menyikapi isu-isu yang terjadi dalam perusahaan/organisasi, baik itu di antara owner, investors, maupun other financial supporters, isu pada customers, clients, patrons, employees, maupun isu dalam community sehingga risiko yang merugikan dapat dihindari dan tetap mempertahankan baiknya hubungan dengan stakeholder. Adapun beberapa solusi yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Memberikan informasi keuangan yang transparan dan akuntabel kepada stakeholder untuk menghindari miskomunikasi antara perusahaan dengan stakeholder. Akuntabilitas laporan keuangan akan membangun kepercayaan antara perusahaan dengan stakeholder.
2. Karyawan meningkatkan performanya dengan memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara memberikan respon yang cepat dan profesional terhadap keluhan maupun permintaan konsumen, memberikan citra yang ramah dan cakap, atraktif, dan dapat dipercaya. Apabila dilihat dari segi produknya, maka perusahaan perlu untuk memberikan keterangan berdasarkan kualitas dan kuantitas yang dimiliki produk tersebut. Tidak boleh ada kecurangan dalam bentuk apapun yang bersifat membohongi konsumen. Karena imbasnya bukan hanya ke konsumen, tetapi juga pada investor.
3. Perusahaan perlu memperhatikan karyawannya, sehingga tidak muncul permasalahan yang mampu mengganggu kinerja karyawan. Perusahaan perlu untuk mendukung karyawan secara penuh melalui berbagai program yang dapat dilakukan. Diantaranya adalah lingkungan kerja yang nyaman, gaji dan upah terdistribusi dengan adil, pemberian program pelatihan dan pengembangan yang

dapat meningkatkan kompetensi karyawan, keamanan dan privasi tempat kerja, serta sistem perekrutan dan promosi yang menjunjung asas kesetaraan.

4. Perusahaan juga perlu untuk menjalin hubungan dengan masyarakat sekitar, maupun masyarakat secara keseluruhan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melaksanakan berbagai program berbasis CSR. Contohnya adalah pemberian bantuan kepada wilayah yang terkena bencana, pemberian beasiswa bagi siswa dan/atau mahasiswa berprestasi, pemberian bantuan kuota internet untuk menunjang kegiatan pembelajaran daring selama masa pandemi Covid-19, dan melakukan kegiatan sosial lainnya.

RESUME JURNAL

Jurnal 6.a	
Judul	Unpacking the impact of social media analytics on customer satisfaction: do external stakeholder characteristics matter?
Sitasi	Wang, Y., Zhang, M., Tse, Y. K., & Chan, H. K. (2020). Unpacking the impact of social media analytics on customer satisfaction: do external stakeholder characteristics matter? International Journal of Operations & Production Management.
Penulis	Yichuan Wang, PhD; Minhao Zhang, PhD; dan Hing Kai Chan, PhD
Pendahuluan	Perusahaan semakin memanfaatkan Social Media Analysis (SMA) untuk memenuhi permintaan pelanggan, sehingga timbullah Customer Satisfaction (CS). Dengan adanya kasus-kasus keberhasilan dan kegagalan dalam pemanfaatan SMA, membuktikan bahwa SMA memiliki peran dalam mencapai CS. Meskipun pentingnya SMA telah ditunjukkan oleh berbagai literatur, bukti empiris mengenai dampak SMA pada CS masih terbilang langka serta banyak yang turut mempertanyakan manfaat menggunakan SMA. Apakah SMA dapat meningkatkan CS secara umum masih menjadi pertanyaan, apalagi bagi sektor perhotelan yang bergantung pada platform media sosial sebagai

	sarana konten dan pemasaran untuk analisis pelanggan dan manajemen hubungan pelanggan. Kemudian, literatur mengenai peran stakeholder dalam SMA juga belum ditemukan, padahal faktanya nilai analitik suatu perusahaan sebagian besar ditentukan oleh stakeholder eksternal: mitra bisnis, pesaing, dan pelanggan (Grover et. al, 2018; Park et. al, 2017). Melville et. al (2004) memperjelas bahwa stakeholder eksternal (misalnya mitra dagang dan pelanggan) dan lingkungan yang kompetitif berperan penting yang dapat memperkuat atau melemahkan sumber daya serta kapabilitas kinerja perusahaan, dan mendorong nilai bisnis melalui sarana teknologi informasi.
Rumusan Masalah	Mengevaluasi secara empiris apakah dampak SMA pada CS bergantung pada karakteristik stakeholder eksternal yang berbeda, termasuk mitra bisnis (keragaman mitra), pesaing (kompetisi lokal), dan pelanggan (keterlibatan pelanggan). Tujuannya yakni memeriksa bagaimana karakteristik stakeholder eksternal dapat mengurangi atau memperkuat efek positif SMA pada CS. Hipotesis: 1. SMA memiliki efek positif terhadap CS 2. Dampak SMA terhadap CS lebih tinggi apabila diversitas mitra rendah 3. Dampak SMA terhadap CS lebih tinggi apabila perusahaan berada dalam lingkungan geografis yang kompetitif 4. Ketika terdapat keterlibatan pelanggan, dampak SMA terhadap CS akan lebih kuat apabila diversitas mitra rendah 5. Ketika terdapat keterlibatan pelanggan, dampak SMA terhadap CS akan lebih kuat apabila perusahaan berada

	dalam lingkungan geografis yang kompetitif
Hasil Penelitian dan Kesimpulan	Penelitian yang mengumpulkan data dari 141 hotel di Yunani dilengkapi data TripAdvisor, online travel agent (OTA), dan Hellenic Chamber of Hotels (HCH) ini memberikan kesimpulan: 1. SMA memiliki efek positif pada kepuasan pelanggan. SMA menjadi sumber daya strategis yang mengintegrasikan penggunaan berbagai media sosial dengan pendekatan analitik untuk manajemen operasi layanan; SMA menyediakan sarana bagi perusahaan untuk mendapat data pasar dan wawasan pelanggan; SMA berpotensi mengubah data media sosial menjadi wawasan penting dalam peningkatan CS 2. Rendahnya keragaman kolaborasi mitra bisnis dapat menciptakan lebih banyak potensi nilai SMA. Menurut peneliti, tingkat diversitas tinggi membuat perusahaan involved pada supply chain issues misalnya kesulitan monitoring dan menghadapi supplier risk and lower supplier responsiveness (Choi and Krause, 2006). Temuan ini berbeda dengan literatur terbaru yang sangat menekankan bahwa tingkat keragaman mitra yang tinggi lebih disukai untuk penciptaan nilai bisnis (Alonso dan Andrews, 2019; Potter dan Paulraj, 2020) dan temuan high partner diversity is likely to gain a higher bargaining power within the complex network of supply chains (Raguseo et al., 2007; Ling et al., 2014). Penulis percaya bahwa hotel yang terpapar keragaman mitra yang tinggi mungkin menderita fragmentasi dan ketidakakuratan pengumpulan data, yang akan menghambat efektivitas SMA 3. Dalam lingkungan yang sangat kompetitif, SMA

	akan lebih efisien dalam meningkatkan CS. Sebaliknya, dalam lingkungan yang kurang kompetitif perusahaan akan menghindari investasi yang berlebihan dan pengambilan risiko dan akan kurang memperhatikan pengembangan kemampuan analitis mereka, termasuk dalam penggunaan SMA 4. Keterlibatan perusahaan lebih rendah di media sosial tetapi memiliki tingkat SMA tinggi pada jaringan mitra serta dapat menanggapi lingkungan yang kompetitif tidak menghasilkan kepuasan pelanggan yang baik, maka dari itu keterlibatan pelanggan yang lebih tinggi menandakan popularitas perusahaan dan karena itu akan membantu meningkatkan daya tawar mereka dengan mitra bisnis
Keterkaitan dengan Topik Presentasi	Stakeholder merupakan pihak-pihak yang pihak yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh tindakan dari bisnis secara keseluruhan atau akan terpengaruh oleh usaha dan dapat mempengaruhi tapi yang tidak terlibat secara langsung dengan melakukan pekerjaan. Penelitian analisis imbas SMA terhadap CS ini menunjukkan bahwa stakeholder (mitra bisnis, pesaing, dan pelanggan) memiliki peran dan pengaruh dalam jalannya suatu perusahaan. Selain itu diversitas stakeholder eksternal (diversitas mitra tinggi/rendah, persaingan lokal tinggi/rendah, keterlibatan pelanggan tinggi/rendah) juga memiliki dampak yang berbeda pada perusahaan, terutama dalam penelitian ini yang disorot adalah kepuasan pelanggan yang dianalisis dari penggunaan SMA.
Jurnal 6.b	
Judul	Mediation Effect of Stakeholder Management Between

	Stakeholder Characteristics and Project Performance
Sitasi	Nguyen, T. S., & Mohamed, S. (2021). Mediation Effect of Stakeholder Management between Stakeholder Characteristics and Project Performance. <i>Journal of Engineering, Project & Production Management</i> , 11(2).
Penulis	Nguyen, TS, Mohamed, S
Pendahuluan	Effective Stakeholder Management (ESM) adalah faktor penentu keberhasilan proyek. Diakui secara luas bahwa proyek gagal mencapai biaya awal, jadwal, dan kepuasan Stakeholder. Salah satu faktor kegagalan proyek adalah kompleksitas yang membuat proyek sulit diselesaikan dan membutuhkan upaya besar untuk mengatasi masalah. Hal ini membutuhkan pendekatan sistematis dan keterampilan manajemen proyek yang tepat untuk mengelola kinerja proyek Stakeholder. Akan tetapi, keterkaitan dengan Stakeholder adalah penyebab kompleksitas proyek. Jaringan Stakeholder yang kompleks dapat mengarah pada pengambilan keputusan dan evaluasi proyek yang kompleks dengan berbagai tujuan dan kepentingan Stakeholders. Oleh karena itu, ESM harus mempertimbangkan pengaruh stakeholder satu sama lain melalui interaksi kompleks dan berpotensi saling bergantung. Manajer perlu memilih strategi yang tepat untuk menangani masalah dan perubahan yang signifikan. Mengingat tujuan utama SM adalah menyelesaikan proyek tepat waktu dan sesuai anggaran dengan menjaga kualitas maka korelasi antara SM dan Project Performance (PP) tidak boleh diabaikan.
Rumusan Masalah	1. Menyelidiki hubungan antara Stakeholder karakteristik dan kinerja proyek. 2. Menyelidiki efek mediasi ESM pada hubungan antara Stakeholder karakteristik dengan kinerja proyek.

Hasil Penelitian dan Kesimpulan	1. Analisis validitas dan reliabilitas Digunakan untuk menyelidiki struktur yang mendasari kinerja proyek, kekuatan Stakeholder, SI yang saling bertentangan, respons tangkas terhadap perubahan, pelingkupan adaptif, dan keterlibatan Stakeholder. Berdasarkan tinjauan literatur, ESM mencerminkan respons tangkas terhadap perubahan (AR), pelingkupan adaptif (AS), dan keterlibatan Stakeholder (SE). 2. Efek mediasi ESM a. Perilaku yang sah Model pengujian mediasi ESM pada hubungan antara perilaku yang sah pemangku kepentingan (LB) dan kinerja proyek (PP) menunjukkan hubungan langsung antara LB dan pengukuran PP kuantitatif dan kualitatif serta hubungan tidak langsung melalui Manajemen Stakeholder yang efektif (ESM). Penelitian menunjukkan bahwa LB berdampak negatif pada kemampuan untuk mencapai ukuran PP baik kuantitatif dan kualitatif. Selain itu, ESM sebagian memediasi hubungan antara LB dan kemampuan untuk mencapai ukuran PP kualitatif. b. Perilaku mendukung Model pengujian mediasi ESM pada hubungan antara perilaku yang mendukung (SB) dan PP menunjukkan hubungan langsung antara SB dan pengukuran PP kuantitatif dan kualitatif serta hubungan tidak langsung melalui ESM. Hasil menunjukkan bahwa ESM sepenuhnya memediasi hubungan antara SB dan kemampuan untuk mencapai ukuran PP kualitatif. c. Perilaku menentang

	Model pengujian mediasi ESM pada hubungan antara OB dan PP menunjukkan bahwa OB berpengaruh negatif terhadap PP kuantitatif. Selanjutnya ESM sepenuhnya memediasi hubungan antara OB dan PP kualitatif. d. Kepentingan Stakeholder yang bertentangan Model pengujian mediasi ESM antara SI dan PP menunjukkan bahwa SI bertentangan mempengaruhi secara negatif pada kemampuan untuk mencapai ukuran PP. ESM memediasi sebagian hubungan antara SI yang bertentangan dan kemampuan untuk mencapai ukuran PP kualitatif.
Keterkaitan dengan Topik Presentasi	ESM adalah faktor penentu dalam keberhasilan suatu proyek. Pentingnya stakeholder adalah untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Tujuan utama SM adalah menyelesaikan proyek tepat waktu dan sesuai anggaran dengan menjaga kualitas maka korelasi antara SM dan Project Performance (PP) tidak boleh diabaikan. Dalam penelitian ini disebutkan bahwa terdapat 4 efek ESM yang digunakan untuk memediasi, yaitu perilaku yang sah, perilaku mendukung, perilaku menentang, dan kepentingan stakeholder yang bertentangan. Oleh karena itu, untuk dapat memaksimalkan penggunaan ESM dalam memediasi suatu proyek dibutuhkan pemilihan strategi yang tepat oleh manajer. Dibutuhkan pendekatan sistematis dan keterampilan manajemen proyek yang tepat untuk mengelola kinerja proyek Stakeholder.
Jurnal 6.c	
judul	Exploring the Relationship between Stakeholder Characteristics and Project Performance
Sitasi	Nguyen, T. S., & Mohamed, S. (2018). Exploring the Relationship between Stakeholder Characteristics and Project

	Performance. In 1st International Conference on Construction Project Management and Construction Engineering (iCCPMCE-2018), Sydney, Australia
Penulis	Tuan Son Nguyen dan Sherif Mohamed
Pendahuluan	Memahami karakteristik pemangku kepentingan, termasuk kekuatan dan kepentingan pemangku kepentingan, memainkan peran penting dalam mengelola pemangku kepentingan, terutama dalam konteks proyek yang kompleks. Jaringan pemangku kepentingan yang memiliki kekuatan dan kepentingan yang berbeda dapat mengakibatkan proses pengambilan keputusan yang kompleks, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja proyek. Seorang manajer proyek diharapkan untuk menganalisis dan menentukan kepentingan siapa yang harus diperhitungkan dalam proses pengambilan keputusan dan mengapa.
Rumusan Masalah	Mengkaji dampak kekuatan pemangku kepentingan(SP) dan kepentingan pemangku kepentingan(SI) pada kinerja proyek(PP), dengan penekanan khusus pada dampak ini dalam konteks proyek yang kompleks (CP) dan proyek yang tidak kompleks (non-CP).
Hasil Penelitian dan Kesimpulan	Berdasarkan klasifikasi menggunakan tujuh faktor CIFTER, terdapat 78 CP dan 57 non-CP. SEM digunakan untuk mengetahui hubungan awal antara variabel laten, 1) SP dan 2) SI; dan PP. 1. Pada kasus non-CPs, bobot regresi untuk SP dan SI dalam prediksi PP tidak berbeda nyata secara statistik pada level .05 (.nilai masing-masing adalah .77 dan .74). Artinya tidak ditemukan pengaruh yang signifikan antara SP dan PP serta SI dan PP. Namun, dalam konteks CP, bobot regresi untuk SP dalam prediksi PP berbeda pada .nilai. 057. Artinya peningkatan

	stakeholders power berdampak negatif terhadap PP. Selain itu, bobot regresi untuk SI dalam prediksi PP tidak berbeda nyata pada taraf 0,05 ($= 0,63$).Tampaknya peningkatan SI memiliki dampak yang tidak signifikan terhadap PP. - Hubungan antara (1) SP; (2) SI dan dua kriteria PP (1) kinerja kuantitatif proyek (PPQn); (2) kinerja kualitatif proyek (PPQl). SI berpengaruh negatif signifikan terhadap PPQn baik di CP maupun non-CP. - Kesamaan hubungan antara SP dan (1) PPQl; (2) PPQn di CP dan non-CP. SP berpengaruh negatif signifikan terhadap PPQl baik di CP maupun non-CP. Namun, tidak ada dampak signifikan yang diamati antara SP dan PPQn dalam kedua skenario. perbedaan hubungan antara SI dan PPQl di CP dan non-CP. SI berpengaruh negatif signifikan terhadap PPQl di non-CP. Namun, ada hubungan yang tidak signifikan antara SI dan PPQl dalam konteks CP. - Pada non-CPs terdapat korelasi yang signifikan antara SP dan SI (0,98) dengan kovarians antara SP dan SI berbeda nyata dengan nol pada taraf 0,001 (two-tailed). Namun, dalam konteks CPs, kovarians antara SP dan SI tidak berbeda secara signifikan dari nol pada tingkat 0,05 ($= .26$) (dua ekor). kesimpulan : Pada non-CPs, terdapat korelasi yang signifikan antara SP dan SI. Namun, tidak ditemukan korelasi yang signifikan antara SP dan SI dalam konteks CP. Menariknya, di CP, SP berdampak negatif pada PP. Sebaliknya, pada non-CPs, tidak ada hubungan yang signifikan antara (1) SP dan (2) SI; dan PP. Menjelajahi
--	---

	hubungan ini secara lebih rinci, penulis menemukan bahwa SP memiliki pengaruh yang signifikan terhadap PPQldan tidak berpengaruh signifikan terhadap PPQndi CP dan nonCP. Kesamaan, SI berpengaruh signifikan terhadap PPQndi kedua jenis proyek.
Keterkaitan dengan Topik Presentasi	Stakeholder adalah pihak-pihak baik secara individual, kelompok, maupun organisasi yang mungkin mempengaruhi atau dipengaruhi oleh keputusan, aktivitas, dan hasil dari suatu proyek. Stakeholder dapat terlibat secara aktif di proyek atau memiliki kepentingan yang dapat berupa hasil yang positif atau negatif terhadap kinerja atau penyelesaian proyek. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kekuatan stakeholder dan kepentingan stakeholder memiliki korelasi pada kinerja proyek baik di konteks proyek yang kompleks maupun proyek yang tidak kompleks. Pada non-CPs, terdapat korelasi yang signifikan antara SP dan SI. Namun, tidak ditemukan korelasi yang signifikan antara SP dan SI dalam konteks CP.