BAB II

KERANGKA TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dikaji dan ditelaah oleh peneliti yang sekiranya berkelindan dan hampir mirip dengan judul tesis manajemen *stakeholder* di organisasi IDIAL-MUI Jatim ini diantaranya :

Pertama, Fran Ackerman dan Collin Aden, menulis jurnal internasional yang berjudul strategic management of *stakeholder*s : Theory and practice, yang membahas tentang bagaimana konsep manajemen *stakeholder* itu dan bagaimana implementasi/penerapannya di lapangan corporasi (perusahaan bisnis).[1]

Kedua, Moh. Syahri Sauma, menulis buku yang merupakan hasil tesisnya, berjudul prostitusi dan kyai (dinamika dakwah di lokalisasi pelacuran kota Surabaya). Penelitian Syahri Sauma membahas tentang pendekatan dakwah IDIAL dalam penutupan lokalisasi prostitusi Bangunsari Surabaya, kaidah fiqih dakwah yang dipakai IDIAL dalam melakukan penutupan lokalisasi prostitusi Bangunsari Surabaya serta prinsip-prinsip dakwah IDIAL dalam penutupan lokalisasi di Bangunsari Surabaya. Secara obyek penelitiannya sama dengan penulis, yakni tentang organisasi dakwah IDIAL-MUI Jatim, namun secara fokus obyek penelitian berbeda. Syahri Sauma fokus meneliti tentang perspektif kajian fiqh dakwah dengan spesifik obyek penelitian adalah di lokalisasi Dupak Bangunsari, sedangkan

[1] Fran Ackerman and Collin Aden, Strategic management of *stakeholder*: Theory and practice, *Long Range Planning*, vol 44, 2011.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penulis hendak meneliti berkenaan dengan perspektif manajemen *stakeholder* di organisasi IDIAL-MUI Jatim dengan spesifik obyek penelitian adalah di eks-lokalisasi Dolly.[2]

Ketiga, Aswadi dkk, menulis penelitian yang berjudul Deskripsi peran IDIAL (ikatan Da'i Area Lokalisasi) dalam pendampingan wanita rawan sosial ekonomi pasca penutupan lokalisasi Dupak Bangunsari dan mendeskripsikan respon masyarakat terhadap peran IDIAL-MUI Jawa Timur dalam proses pendampingan tersebut. Secara obyek penelitian sama dengan penulis yakni tentang organisasi dakwah IDIAL-MUI Jatim dengan spesifik obyek penelitiannya adalah eks-lokalisasi Dupak Bangunsari. Perbedaan penelitiannya pada obyek penelitian yang mengambil area eks-lokalisasi Dolly serta perspektif yang digunakan adalah manajemen dakwah khususnya manajemen *stakeholder*nya. [3]

Keempat, Rina Dwi Jayanti, menulis penelitian tesis yang berjudul Perencanaan Integrated marketing Communication (IMC) IDIAL pasca penutupan lokalisasi Dolly.[4] Secara obyek penelitian sama-sama membahas tentang organisasi IDIAL-MUI Jatim dalam rangkaian aktivitas dakwah pasca penutupan lokalisasi Dolly. Namun secara kajian perspektif keilmuwan yang digunakan berbeda. Rina Dwi Jayanti mengkaji tentang perspektif komunikasi terpadu yang dilakukan oleh

---

[2] Sauma Syahri, *Prostitusi dan kyai (dinamika dakwah di lokalisasi pelacuran kota Surabaya)*, (Surabaya: Lutfansah Mediatama, 2015).

[3] Aswadi dkk, *Peran Ikatan Da'i Area Lokalisasi Majlis Ulama Indonesia (IDEAL MUI) Provinsi Jawa Timur dalam Pendampingan Wanita Rawan Sosial Ekonomi Pasca Penutupan Lokalisasi Dupak Bangun Sari Surabaya,* (Surabaya: UIN Sunan Ampel Surabaya, 2014),8.

[4] Rina Dwi Jayanti, "Perencanaan Integrated Marketing Communication (IMC) IDIAL pasca penutupan lokalisasi Dolly" (Tesis—UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2016)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

IDIAL pasca penutupan lokalisasi Dolly, sedangkan penelitian ini mengkaji di aspek pengelolaan *stakeholder*nya.

Kelima, Uljanatunnisa, Universitas Gajah Mada Yogyakarta, menulis penelitian tesis yang berjudul Manajemen Hubungan *Stakeholder* (Studi Kasus Praktek Humas Comdev PT Bintang Delapan Mineral dalam Mengelola Hubungan Baik dengan *Stakeholder* di Kabupaten Morowali Provinsi Sulawesi-Tengah).[5] Secara perspektif keilmuwan yang digunakan oleh Uljanatunnisa hampir sama dengan perspektif teori yang digunakan dalam penelitian ini sama dengan penulis yakni teori manajemen *stakeholder*, namun obyek kajiannya berbeda. Uljanatunnisa fokus mengkaji penerapan manajemen *stakeholder* di korporasi bisnis (yakni PT Bintang Delapan Mineral), sedangkan peneliti fokus mengkaji penerapan di organisasi dakwah (Organisasi IDIAL-MUI Jatim). Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat tabel dibawah ini.

Tabel I.1. Perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian penulis

No	Judul Penelitian	Deskripsi singkat penelitian	Persamaan penelitian	Perbedaan penelitian
1	Strategic management of *stakeholder*s : Theory and practice.	Jurnal internasional karya Fran Ackerman dan Collin Aden, dalam jurnal "Long range planning". Membahas tentang bagaimana konsep manajemen	Penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis sama-sama bertema manajemen *stakeholder*	Penelitian ini dengan penelitian penulis berbeda pada aspek ruang lingkup penelitian dan jenis lembaga yang diteliti. Penelitian Fran mengkaji konsep

[5] Uljanatunnisa, "Manajemen Hubungan *Stakeholder* (Studi Kasus Praktek Humas Comdev PT Bintang Delapan Mineral dalam Mengelola Hubungan Baik dengan *Stakeholder* di Kabupaten Morowali Provinsi Sulawesi-Tengah)", (Tesis--Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 2015).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		stakeholder dan bagaimana implementasi/ penerapannya di lapangan corporasi (perusahaan bisnis).		dan implementasi mana-jemen *stakeholder*, dan lembaga yang diteliti adalah perusahaan bisnis. Sedangkan penelitian penulis mengkaji implementasi manajemen stake-holder dan lembaga yang diteliti adalah lembaga dakwah.
2	Prostitusi dan kyai (dinamika dakwah di lokalisasi pelacuran kota Surabaya).	Tesis Moh. Syahri Sauma, Mahasiswa pasca sarjana UIN Sunan Ampel Surabaya. Membahas tentang pendekatan dakwah IDIAL dalam penutupan lokalisasi prostitusi Bangunsari Surabaya, kaidah fiqih dakwah yang dipakai IDIAL dalam melakukan penutupan lokalisasi prostitusi Bangunsari Surabaya serta prinsip-prinsip dakwah IDIAL dalam penutupan lokalisasi di Bangunsari Surabaya.	Secara obyek penelitian nya sama dengan penulis, yakni tentang organisasi dakwah IDIAL-MUI Jatim,	Perbedaan penelitian Syahri dengan penelitian penulis, secara fokus obyek penelitian berbeda. Syahri Sauma fokus meneliti tentang perspektif kajian fiqh dakwah dengan spesifik obyek penelitian adalah di lokalisasi Dupak Bangunsari, sedangkan penulis hendak meneliti berkenaan dengan perspektif manajemen *stakeholder* di organisasi IDIAL-MUI Jatim dengan spesifik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

				obyek penelitian adalah di eks-lokalisasi Dolly
3	Deskripsi peran IDIAL (ikatan Da'i Area Lokalisasi) dalam pendampingan wanita rawan sosial ekonomi pasca penutupan lokalisasi Dupak Bangunsari	penelitian Aswadi dkk, dosen UIN Sunan Ampel Surabaya, yang mendeskripsikan peranan dan respon masyarakat terhadap peran IDIAL-MUI Jawa Timur dalam proses pendampingan wanita rawan sosial-ekonomi pasca penutupan lokalisasi di daerah Dupak Bangunsari Surabaya	Secara obyek penelitian sama dengan penulis yakni tentang organisasi dakwah IDIAL-MUI Jatim	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis pada obyek penelitian. Obyek penelitian ini adalah wanita rawan sosial ekonomi di lokalisasi Dupak Bangunsari pasca penutupan. Sedangkan penelitian penulis mengambil obyek penelitian di eks-lokalisasi Dolly Surabaya pasca penutupan serta perspektif yang digunakan adalah manajemen dakwah khususnya manajemen *stakeholder*nya.
4	Perencanaan Integrated marketing Communicatio n (IMC) IDIAL pasca penutupan lokalisasi Dolly.	Tesis Rina Dwi Jayanti, Mahasiswi pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya. Membahas tentang perencanaan komunikasi terpadu yang dilakukan oleh IDIAL-MUI Jatim pada masa	Secara obyek penelitian sama-sama membahas tentang organisasi IDIAL-MUI Jatim dalam rangkaian aktivitas dakwah pasca	Namun secara kajian perspektif keilmuwan yang digunakan berbeda. Rina Dwi Jayanti mengkaji tentang perspektif komunikasi terpadu yang dilakukan oleh

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		pasca penutupan lokalisasi Dolly Surabaya.	penutupan lokalisasi Dolly.	IDIAL pasca penutupan lokalisasi Dolly, sedangkan penelitian ini mengkaji di aspek pengelolaan *stakeholder*nya.
5	Manajemen Hubungan *Stakeholder* (Studi Kasus Praktek Humas Comdev PT Bintang Delapan Mineral dalam Mengelola Hubungan Baik dengan *Stakeholder* di Kabupaten Morowali Provinsi Sulawesi-Tengah)	Tesis Uljanatunnisa, Mahasiswi Pascasarjana Universitas Gajah Mada Yogyakarta. Membahas tentang penerapan manajemen *stakeholder* yang dilakukan oleh PT. Bintang Delapan Mineral dalam mengelola hubungan dengan *stakeholder* di kabupaten Morowali.	Secara perspektif keilmuwan yang digunakan oleh Uljanatunnisa sama dengan perspektif teori yang digunakan dalam penelitian penulis, yakni teori manajemen *stakeholder*	obyek kajiannya berbeda. Uljanatunnisa fokus mengkaji penerapan manajemen *stakeholder* di korporasi bisnis (yakni PT Bintang Delapan Mineral), sedangkan peneliti fokus mengkaji penerapan di organisasi dakwah (Organisasi IDIAL-MUI Jatim).

Dari tabel perbandingan penelitian terdahulu, tampak bahwa penelitian penulis berbeda dengan penelitian-penelitian yang pernah ada sebelumnya. Dimana secara tema penelitian terkait manajemen *stakeholder di* organisasi dakwah, tampak masih belum dikembangkan. Padahal dalam dunia bisnis (korporasi) terutama kajian penelitian di dalam dan luar negeri, cukup banyak penelitian dan referen-referen terkait manajemen *stakeholder* (*stakeholder* m*anagement*). Sedangkan secara obyek penelitian, tampak bahwa belum ada yang meneliti kelembagaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

IDIAL-MUI Jatim dalam perspektif manajemen *stakeholder*nya. Sehingga, penelitian penulis ini sebenarnya sangat baru dan berpotensi besar untuk dapat lebih dikembangkan lagi, khususnya dalam bidang kajian manajemen organisasi dakwah.

B. Konsep *Stakeholder*

Berkenaan dengan istilah "*stakeholder*" menurut Archie B Charrol dan Ann Buchholtz, dikatakan bahwa :

> *Stakeholders are individuals or groups with which business interacts who have a "stake," or vested interest, in the firm. They could be called "publics," but this term may imply that they are outside the business sphere and should be dealt with as external players rather than as integral constituents of the business and society relationship. As a matter of fact, stakeholders actually constitute the most important elements of that broad grouping known as society*.[6]
>
> (pemangku kepentingan adalah individu atau kelompok yang berinteraksi dengan bisnis perusahaan, dimana ia memiliki "saham," atau kepentingan, dalam perusahaan. Mereka bisa disebut "publik," tetapi istilah ini dapat diartikan bahwa mereka berada di luar lingkup bisnis dan harus ditangani sebagai eksternal daripada konstituen sebagai integral dari hubungan bisnis dan masyarakat. faktanya, *stakeholder* sebenarnya merupakan elemen yang paling penting dari pengelompokan luas yang dikenal sebagai masyarakat)

Dari definisi Archie B Charrol dan Ann Buchholtz tersebut diatas dapat dipahami bahwa *stakeholder* atau dikenal dengan istilah pemangku kepentingan adalah berupa individu atau kelompok yang terlibat dengan interaksi bisnis perusahaan. Bentuk Interaksi *stakeholder* dengan bisnis perusahaan dapat berupa kepemilikan "saham" atau "kepentingan" terhadap perusahaan. *Stakeholder* kepemilikan "saham" berarti orang-orang yang memiliki saham di perusahaan,

[6] Buchholtz, Ann dan Archie B Charrol, bussiness and society ethic and *stakeholder* management seventh edition, 2009, 2006 South-Western Cengage Learning, USA, 2009, hal. 27

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sedangkan *stakeholder* "kepentingan" dapat juga disebut publik, namun bukan publik masyarakat umum, melainkan pihak-pihak tertentu dari masyarakat (elemen-elemen masyarakat) yang memiliki kepentingan terhadap bisnis perusahaan yang hal ini perlu ditangani secara baik dan tepat agar bisnis perusahaan dapat berjalan lancar ditengah masyarakat.

Sedangkan Freeman mendefinisikan *stakeholder* sebagai berikut,

> *stakeholder is any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation's purpose. Stakeholders include employees, customers, suppliers, stockholders, banks, environmentalists, government and other groups who can help or hurt the corporation. The stakeholder concept provides a new way of thinking about strategic management - that is, how a corporation can and should set and implement direction. By paying attention to strategic management, executives can begin to put their corporations back on the road to successs.*[7]
> (pemangku kepentingan adalah setiap kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi, atau dipengaruhi oleh, pencapaian tujuan korporasi. Pemangku kepentingan termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, pemegang saham, bank, pemerhati lingkungan, pemerintah dan kelompok-kelompok lain yang dapat membantu atau menyakiti korporasi. Konsep pemangku kepentingan merupakan cara baru berpikir tentang manajemen strategis yaitu, bagaimana sebuah perusahaan dapat dan harus menetapkan dan menerapkan arah. Dengan memberikan perhatian pada manajemen strategis, eksekutif dapat mulai untuk menempatkan perusahaan mereka kembali di jalan menuju kesuksesan.)

Dalam pernyataan Freeman tersebut ditegaskan bahwa *stakeholder* merupakan elemen-elemen yang berwujud kelompok atau individual yang keberadaannya akan mampu mempengaruhi pencapaian tujuan dari organisasi, atau pun mampu dipengaruhi untuk mewujudkan suatu tujuan organisasi tertentu. keberadaan elemen tersebut ada yang didalam organisasi, seperti karyawan,

[7] R. Edward Freeman, Strategic Management: A *Stakeholder* Approach, University of Minnesota, hal. vi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

maupun berada di luar organisasi seperti pelanggan, pemasok, pemegang saham, bank, pemerhati lingkungan, pemerintah, dan kelompok lain yang dapat membantu atau justru menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.

Istilah "*Stakeholder*" pertama kali digunakan dalam literatur manajemen yang dikeluarkan oleh Stanford Research Institute (sekarang dikenal dengan SRI International, Inc) pada tahun 1963. Berasal dari karya tulis Igor Ansoff dan Robert Stewart di departemen perencanaan di Lockheed, dan kemudian Marion Doscher dan Stewart di SRI Istilah ini dimaksudkan untuk menggeneralisasi gagasan yang menganggap pemegang saham sebagai satu-satunya kelompok yang harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan. Dengan demikian, konsep pemangku kepentingan awalnya didefinisikan sebagai "kelompok-kelompok yang—tanpa dukungan organisasi—mereka akan tidak ada lagi." Daftar *stakeholder* awalnya termasuk pemilik saham, karyawan, pelanggan, suplier, pemberi pinjaman dan masyarakat. Menurut pendapat Para peneliti tersebut, hanya dengan eksekutif memahami kebutuhan dan keprihatinan kelompok *stakeholder* tersebut, mereka akan dapat merumuskan tujuan perusahaan yang akan menerima dukungan yang diperlukan untuk kelangsungan hidup perusahaan secara terus menerus.[8] Oleh Freeman, konsep *stakeholder* ini kemudian diarahkan dalam suatu kajian manajemen strategis dimana kesadaran tentang *stakeholder* atau pemangku kepentingan akan dapat berguna dalam mengintegrasikan strategi perusahaan

[8] R. Edward Freeman, Strategic Management: A *Stakeholder* Approach, University of Minnesota, hal. 31

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

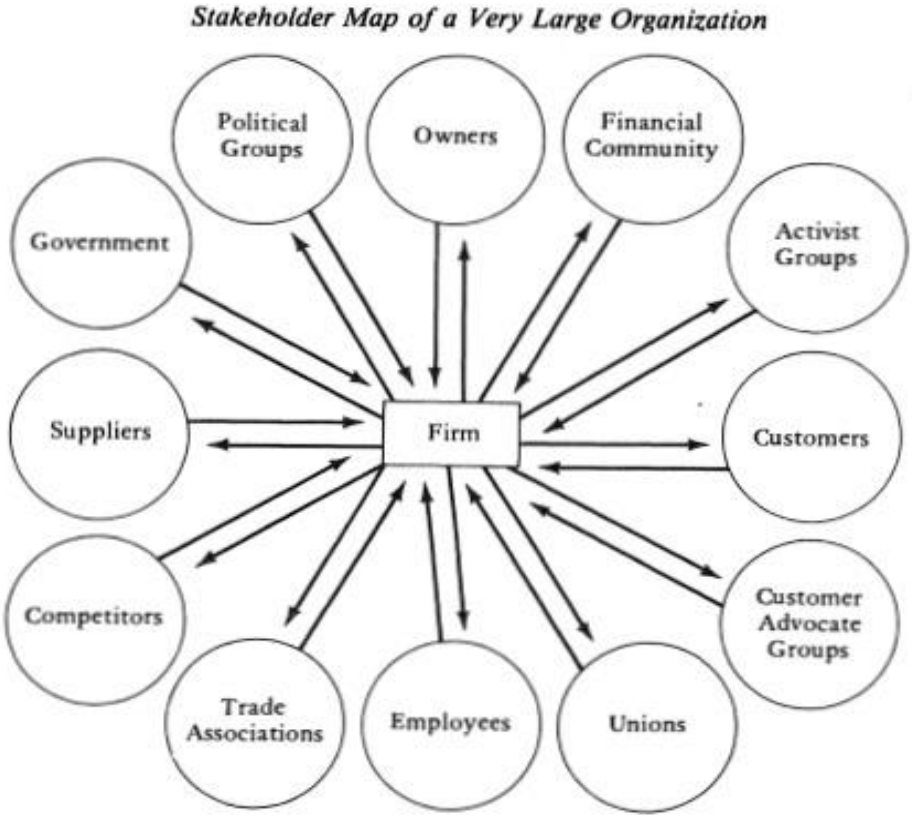
dengan pihak-pihak utama perusahaan, sekaligus agar perusahaan dapat menyelaraskan diri dengan lingkungan eksternalnya.

Delmas M mengklasifikasikan *stakeholder* dalam dua kelompok, yaitu *stakeholder* internal dan *stakeholder* eksternal. *Stakeholder* internal meliputi : seluruh bagian departemen dan tingkatan manajemen yang lebih tinggi. Sedangkan *stakeholder* eksternal meliputi : konsumen, pesaing, penyalur, pemerintah, masyarakat, kelompok pecinta lingkungan, dll.[9]

Keluasan *stakeholder* suatu organisasi ditentukan oleh besar-kecilnya organisasi tersebut serta siapa saja yang terdampak atas aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh organisasi. Dalam organisasi yang ruang lingkup/cakupan aktivitasnya kecil, maka elemen *stakeholder* yang terpengaruh atau dipengaruhi cenderung sedikit. Sedangkan pada organisasi yang ruang lingkup/cakupan aktivitasnya luas, semisal tingkat kota atau bahkan antar negara, maka maka elemen *stakeholder* yang terpengaruh maupun yang dapat dipengaruhi untuk mencapai tujuan organisasi jumlahnya akan semakin banyak. Berikut contoh pola *stakeholder* dalam organisasi besar :[10]

[9] Delmas M, 2001, "*stakeholders and competitive advantage : The case of ISO 14001*", Production and Operations Management, Vol. 10 no.3, hal. 343-358
[10] Ibid, hal. 55

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar II.1. Pemetaan *stakeholder* pada organisasi skala besar
Sumber : *R. Edward Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, University of Minnesota, hal.55*

C. Teori Manajemen *stakeholder*

Manajemen *stakeholder* adalah suatu strategi dari manajer dalam mengelola berbagai *stakeholder* yang dimilikinya untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana dikatakan oleh Ann Buchholtz dan Archie B Charrol,

> *"The managers of a business firm have the responsibility of establishing the firm's overall direction (its mission, strategies, goals, and policies) and seeing to it that these plans are carried out. As a consequence, managers have some long-term responsibilities and many that are of more immediate concern. Before the stakeholder environment became as turbulent and rapidly changing as it now is, the managerial task was relatively straightforward because the external*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> *environment was stable. however, we see the managerial task as an inevitable consequence of the dynamic trends. Stakeholder management has become important as managers have discovered the many groups that have to be addressed and relatively satisfied for the firm to meet its objectives."*[11]
> (Para manajer dari perusahaan bisnis memiliki tanggung jawab membangun keseluruhan arah perusahaan (misi, strategi, tujuan, dan kebijakan) dan memandang hal tersebut harus dilaksanakan. Akibatnya, manajer memiliki beberapa tanggung jawab jangka panjang yang menjadi perhatian lebih cepat. Sebelum lingkungan *stakeholder* bergolak dan berubah dengan cepat seperti sekarang ini, tugas manajerial itu relatif mudah karena lingkungan eksternal stabil. Bagaimanapun, kini kami melihat tugas manajerial sebagai konsekuensi tak terelakkan dari tren yang dinamis. manajemen pemangku kepentingan telah menjadi penting karena manajer telah menemukan banyak kelompok yang harus ditangani dan relatif puas bagi perusahaan untuk memenuhi tujuannya.)

Secara prinsip dari penyataan diatas dikatakan bahwa, manajer sangat perlu untuk mengelola organisasi untuk mencapai visi-misi dengan menjalankan berbagai strategi. Salah satunya adalah dengan mengelola berbagai elemen kepentingan yang terkait dengan perusahaan agar dapat berjalan sinergis. Mengapa mengelola elemen kepentingan (*stakeholder)* menjadi penting? Sebab dalam kondisi saat ini, berbagai hal baik eksternal maupun internal organisasi dapat berubah dengan cepat. Bahkan seringkali tidak dapat dikendalikan oleh manajer. Dengan mengelola *stakeholder* yang *notabene* sebagai elemen-elemen yang berpengaruh dan berkepentingan baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi, maka perubahan-perubahan dalam organisasi dapat lebih mudah dipetakan dan cepat diatasi.

Pada dasarnya manajemen *stakeholder* adalah proses menjelaskan, mengidentifikasi, memahami, kemudian mengelola berbagai *stakeholder*

[11] Buchholtz, Ann dan Archie B Charrol, bussiness and society ethic and *stakeholder* management seventh edition, 2009, 2006 South-Western Cengage Learning, USA, 2009, hal. 93

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hal ini Sebagaimana disebutkan Ann Buchholtz dan Archie B Charrol, bahwa

> *Stakeholder management are to describe, to analyze, to understand, and, finally, to manage stakeholder.*[12]
> (manajemen *stakeholder* adalah untuk menggambarkan, menganalisis, memahami, dan, akhirnya, untuk mengelola pemangku kepentingan).

Dalam proses memanajemen *stakeholder*, perlu dilakukan dengan efektif sehingga tepat sasaran dan tidak membuang-buang sumber daya organisasi secara percuma.

Secara umum, terdapat setidaknya tiga tahapan utama dalam menjalankan proses manajemen *stakeholder*, yakni : [13]

1. Tahapan formulasi / merumuskan strategi untuk *stakeholder*.
2. Tahapan implementasi strategi *stakeholder*
3. Tahapan pengendalian/controling *stakeholder*

Gambar II.2 *Tahapan umum manajemen stakeholder*
Sumber : Diolah dari R. Edward Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, University of Minnesota, hal. 156

Pemaparan ketiga tahapan manajemen *stakeholder* tersebut sebagai berikut :

---

[12] Buchholtz, Ann dan Archie B Charrol, bussiness and society ethic and *stakeholder* management seventh edition, 2009, 2006 South-Western Cengage Learning, USA, 2009, hal 94

[13] *R. Edward Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, University of Minnesota,* hal xi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Tahapan perumusan/formulasi strategi *stakeholder*

Yang dimaksud dengan perumusan strategi *stakeholder* adalah menetapkan siapa saja *stakeholder* yang akan dilibatkan oleh organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, serta merumuskan strategi yang tepat dalam menyikapi *stakeholder* tersebut.

Menurut Freeman, dalam proses merumuskan strategi untuk *stakeholder*, terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan, yakni :

a. Menganalisis perilaku *stakeholder* (*stakeholder behavior analysis*).

   Adalah tahap menganalisis karakteristik, kebiasaan, hal ketidaksetujuan yang kita miliki dengan kelompok kepentingan tersebut. Termasuk juga menganalisis potensi kerjasama yang dapat kita lakukan dengan kelompok kepentingan tersebut.

b. Mendeskripsikan perilaku *stakeholder* (*stakeholder behavior explanation*)

   Adalah tahapan mendeskripsikan tujuan kelompok kepentingan tesebut serta nilai-nilai yang menjadi dasar perilaku kelompoknya.

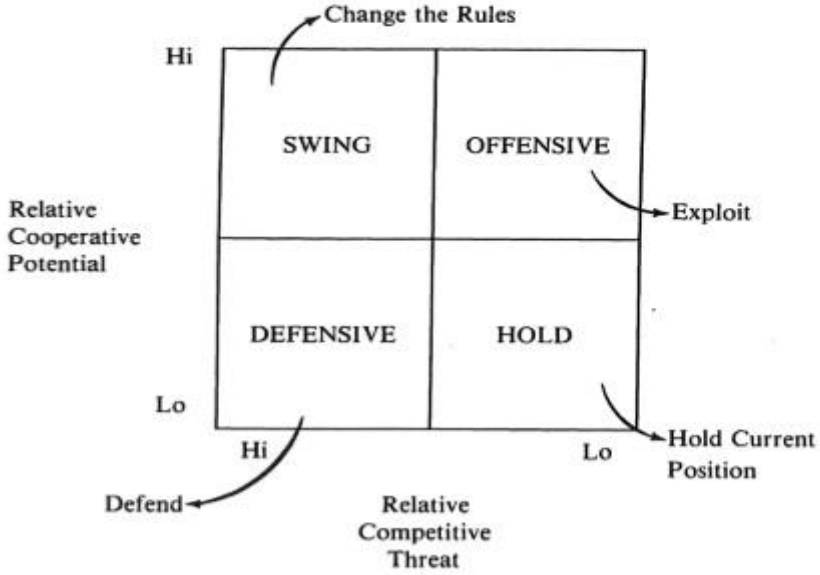
c. Analisis koalisi (*coalition analysis*)

   Adalah tahapan menganalisis kemungkinan berkoalisi antar beberapa *stakeholder*/kelompok kepentingan yang lain, sehingga dapat terbentuk kelompok *stakeholder* tertentu yang dapat lebih kuat dari sebelumnya.

d. Membuat strategi umum terhadap *stakeholder*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Adalah menyusun strategi umum dalam menyikapi *stakeholder-stakeholder* yang sudah dipetakan sebelumnya. Dasar penyusunan berpijak pada analisis tingkat potensi bekerjasama dengan *stakeholder* yang bersangkutan (apakah tinggi atau rendah) serta menganalisis tingkat ancaman kompetitif dari *stakeholder* yang bersangkutan (apakah tinggi atau rendah). Dari hasil analisis dua variabel tersebut, akan dapat ditentukan strategi umum yang dapat dilakukan terhadap *stakeholder* tertentu, apakah kita dalam posisi menyerang, bertahan, defensif atau menggantung.



Gambar II.3 Pemetaan posisi *stakeholder* dan strategi umum

Sumber : *R. Edward Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, University of Minnesota, hal. 143*

e. Membuat program khusus untuk para *stakeholder*.

Adalah membuatkan program-program khusus untuk para *stakeholder* yang disesuaikan dengan posisi dalam kuadran strategi umum.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

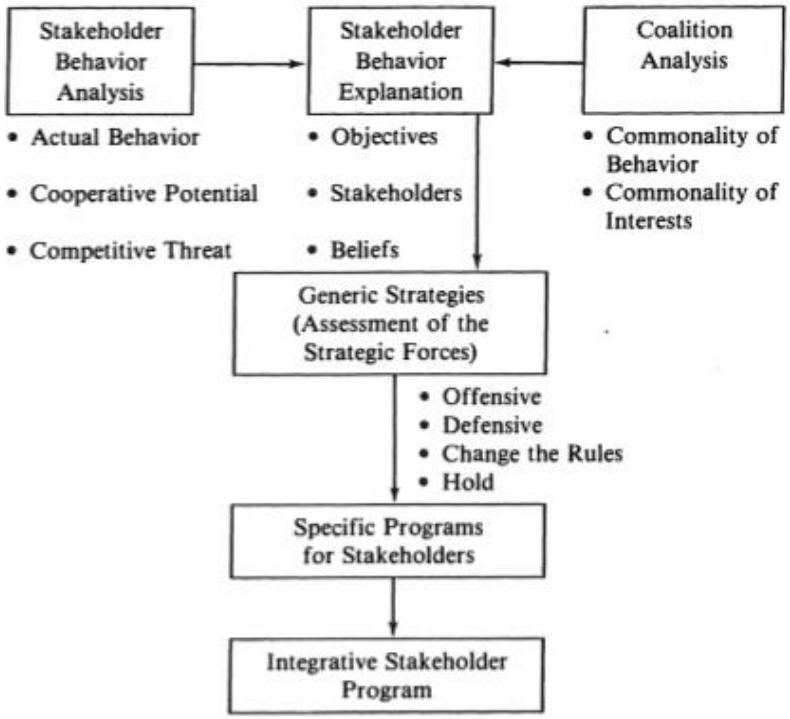
- Dalam posisi swing, organisasi dapat membuat strategi spesifik dengan membuat program yang berorientasi mengubah aturan. Semisal merubah aturan formal melalui pemerintahan, merubah keputusan forum, merubah jenis keputusan yang sudah dibuat atau merubah proses transaksi yang ada selama ini.
- Dalam posisi offensif, organisasi dapat melakukan program yang berorientasi menyerang *stakeholder* lain, seperti mengubah keyakinan *stakeholder* tentang perusahaan, melakukan sesuatu (apapun) yang berbeda, mencoba untuk mengubah tujuan *stakeholder*.
- Dalam posisi Defensif, organisasi dapat melakukan program yang berorientasi pertahanan diri, seperti meyakinkan tentang prinsip-prinsip perusahaan, mempertahankan program yang ada, atau membiarkan *stakeholder* mengarahkan proses transaksi.
- Dalam posisi bertahan, organisasi dapat melakukan program yang orientasi menjaga apa yang sudah ada. Seperti misalnya tidak melakukan apa-apa dan memantau program yang ada, Memperkuat keyakinan saat ini tentang perusahaan, atau dengan menjaga terhadap perubahan dalam proses transaksi.

f. Mengintegrasikan program *stakeholder*.

Adalah tahapan memadukan keseluruhan program-program organisasi yang ditujukan pada setiap *stakeholder* tersebut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Secara lebih sederhana, tahapan formulasi strategi *stakeholder* dijelaskan dalam skema berikut :



Gambar II.4. Skema tahapan formulasi strategi untuk *stakeholder*
Sumber : *R. Edward Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, University of Minnesota, hal. 131*

Pendapat lain, yakni menurut Ann Bucholtz dan Archie B Carrol, proses perumusan / formulasi strategi *stakeholder* secara efektif dalam dilakukan dengan cara :[14]

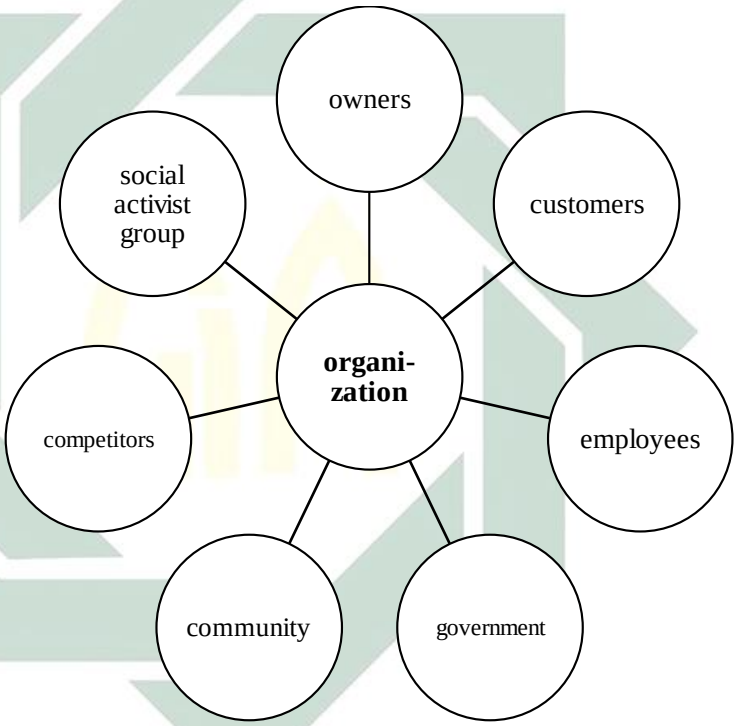
1. Mengidentifikasi siapa saja yang termasuk *stakeholder* organisasi

   Tahap ini sering disebut "identifikasi pemangku kepentingan." Untuk menjawab pertanyaan ini sepenuhnya, manajemen harus

[14] Buchholtz, Ann dan Archie B Charrol, bussiness and society ethic and *stakeholder* management seventh edition, 2009, 2006 South-Western Cengage Learning, USA, 2009, hal.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengidentifikasi tidak hanya kelompok pemangku kepentingan generik tetapi juga subkelompok yang spesifik. Kelompok pemangku kepentingan generik adalah kelompok umum atau kelompok luas, seperti karyawan, pemegang saham, kelompok lingkungan, atau konsumen. Dalam masing-masing kategori generik ini, mungkin ada beberapa kelompok atau beberapa sub-kelompok tertentu.



Gambar II.5. Contoh *stakeholder* organisasi
Sumber : diolah dari Buchholtz, Ann dan Archie B Charrol, bussiness and society ethic and *stakeholder* management seventh edition, 2009, 2006 South-Western Cengage Learning, USA, 2009, hal.96

2. Mengidentifikasi kepentingan yang dimiliki masing-masing *stakeholder* organisasi.

   Begitu pemangku kepentingan teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah menjawab pertanyaan: Apa kepentingan para pemangku

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepentingan? Bahkan kelompok dalam kategori generik yang sama sering memiliki kepentingan, perhatian, persepsi hak, dan harapan yang berbeda. Ada 3 variabel utama yang harus diidentifikasi secara lebih mendalam oleh manajemen perusahaan, yakni :

a. Mengidentifikasi sifat legitimasi yang dimiliki kelompok tersebut
b. Mengidentifikasi sejauh mana kekuatan kelompok tersebut untuk mempengaruhi organisasi
c. Mengidentifikasi sub kelompok kepentingan yang lebih spesifik dan memiliki nilai urgensitas tinggi dalam mempengaruhi organisasi.

3. Mengidentifikasi keuntungan-keuntungan dan tantangan yang akan dihadapi pada setiap *stakeholder* organisasi.

   Peluang dan tantangan muncul di sisi yang berlawanan dari setiap pemangku kepentingan. Peluangnya adalah membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif dengan para pemangku kepentingan. Tantangan, di sisi lain, biasanya berbentuk berbagai tingkat harapan, tuntutan, atau ancaman para *stakeholder* kepada perusahaan. Dalam kebanyakan kasus, hal itu timbul karena pemangku kepentingan berpikir atau percaya bahwa kebutuhan mereka tidak terpenuhi secara memadai. Untuk itu, manajer harus dapat mengidentifikasi masing-masing peluang keuntungan dan tantangan pada tiap *stakeholder* organisasi, apakah di *stakeholder* potensial

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut ancamannya semakin meningkat atau menurun, dan apakah peluang kerjasama antara stakehoder semakin meningkat atau menurun. sebagaimana contoh di tabel berikut:

Tabel II.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Potensi Ancaman dan Kerjasama Pemangku Kepentingan

	INCREASES OR DECREASES *STAKEHOLDER*'S POTENTIAL FOR THREAT?	**INCREASES OR DECREASES *STAKEHOLDER*'S POTENTIAL FOR COOPERATION?**
Stakeholder controls key resources (needed by organization)	Increases	Increases
Stakeholder does not control key resources	Decreases	Either
Stakeholder more powerful than organization	Increases	Either
Stakeholder as powerful as organization	Either	Either
Stakeholder less powerful than organization	Decreases	Increases
Stakeholder likely to take action (supportive of the organization)	Decreases	Increases
Stakeholder likely to take nonsupportive action	Increases	Decreases
Stakeholder unlikely to take any action	Decreases	Decreases
Stakeholder likely to form coalition with *stakeholder*s	Increases	Either
Stakeholder likely to form coalition with organization	Decreases	Increases
Stakeholder unlikely to form any coalition	Decreases	Decreases

Sumber : Buchholtz, Ann dan Archie B Charrol, bussiness and society ethic and *stakeholder* management seventh edition, 2009, 2006 South-Western Cengage Learning, USA, 2009, hal.101

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Mengidentifikasi tanggungjawab organisasi terhadap masing-masing *stakeholder.*

   Begitu ancaman dan peluang pemangku kepentingan telah diidentifikasi dan dipahami, pertanyaan logis berikutnya adalah, "Tanggung jawab apa yang dimiliki perusahaan dalam hubungannya dengan semua pemangku kepentingan?" Tanggung jawab di sini dapat dipertimbangkan dalam konteks diskusi tanggung jawab sosial perusahaan, apakah berbentuk tanggung jawab ekonomi, hukum, etika, dan atau filantropis (terkait masalah kedermawanan/sosial). Tanggung jawab organisasi terhadap setiap *stakeholder*, dapat dituangkan dalam sebuah tabel matriks tanggungjawab (responsibility matrix), seperti dibawah ini :

   Tabel II.2. Identifikasi tanggungjawab perusahaan terhadap *stakeholder*

	Types of Responsibilities			
Stakeholders	Economic	Legal	Ethical	Philanthropic
Owners				
Customers				
Employees				
Community				
Public at Large				
Social Activist Groups				
Others				

Sumber : Buchholtz, Ann dan Archie B Charrol, bussiness and society ethic and *stakeholder* management seventh edition, 2009, 2006 South-Western Cengage Learning, USA, 2009, hal.102

5. Merumuskan strategi dan aktivitas yang harus dilakukan organisasi kepada masing-masing *stakeholder* tersebut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

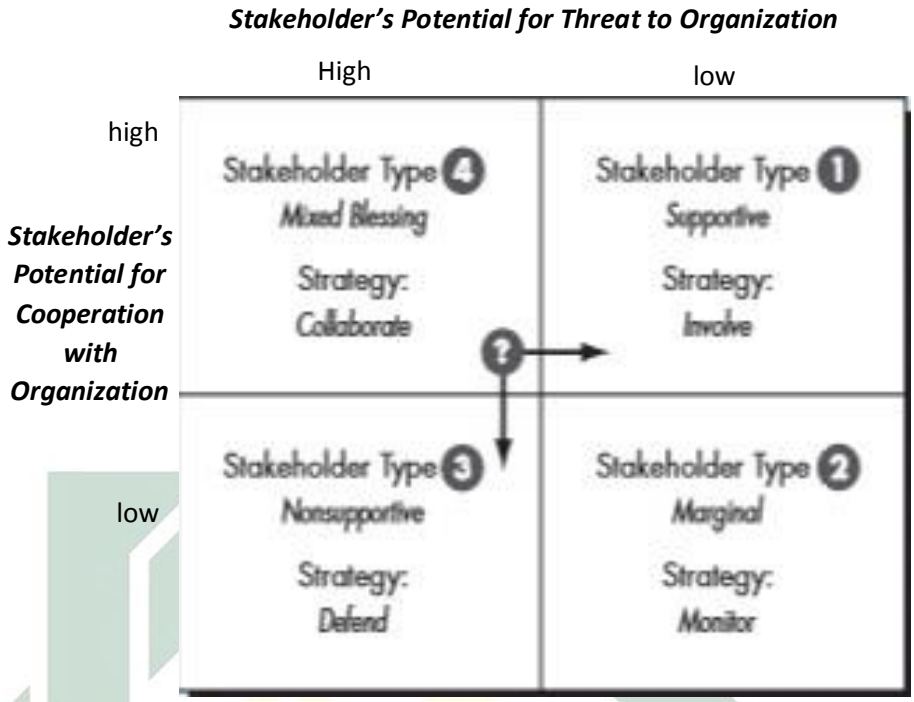
Begitu tanggung jawab telah dinilai, manajer harus merenungkan strategi dan tindakan untuk menangani pemangku kepentingannya.

Dalam setiap situasi pengambilan keputusan, banyak pilihan tindakan alternatif tersedia, dan manajemen harus memilih satu atau beberapa yang paling sesuai. Pertanyaan penting atau pilihan keputusan yang dimiliki manajemen sebelum menangani pemangku kepentingan meliputi:

- Apakah kita berurusan secara langsung atau tidak langsung dengan para pemangku kepentingan?
- Apakah kita melakukan pelanggaran atau pembelaan dalam menangani para pemangku kepentingan?
- Apakah kita mengakomodasi, menegosiasikan, memanipulasi, atau mendukung pandangan para pemangku kepentingan?
- Apakah kita menggunakan strategi di atas atau melakukan tindakan bersama?

Alternatif-alternatif keputusan strategis yang hendak dilakukan terhadap *stakeholder* sebagaimana yang tersebut diatas, harus didasarkan pada diagnosis masing-masing kondisi *stakeholder*, kemudian dianalisis lebih lanjut kedalam matrix tipologi *stakeholder*, sebagaimana berikut ini :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar II.6. Matrix tipologi *stakeholder*
Sumber : Buchholtz, Ann dan Archie B Charrol, bussiness and society ethic and *stakeholder* management seventh edition, 2009, 2006 South-Western Cengage Learning, USA, 2009, hal.103

Tipe 1: Pemangku Kepentingan yang Mendukung (*supportive stakeholder)*

Para pemangku kepentingan yang mendukung tinggi berpotensi untuk bekerja sama dan rendah kemungkinan ancaman. Ini adalah pemangku kepentingan yang ideal. Untuk organisasi yang dikelola dengan baik, para pemangku kepentingan yang mendukung mencakup dewan direksi, manajer, karyawan, dan pelanggan setia. Lainnya mungkin pemasok dan penyedia layanan. Contoh strategi yang melibatkan supportive *stakeholder* misalnya melakukan pengelolaan partisipatif pada karyawan atau desentralisasi kewenangan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tipe 2: Pemangku kepentingan marjinal (*marginal stakeholder*)

Pemangku kepentingan marjinal rendah pada potensi ancaman dan potensi kerja sama. Bagi organisasi besar, pemangku kepentingan ini mungkin termasuk asosiasi profesional dari karyawan, kelompok minat konsumen, atau pemegang saham - terutama yang tidak terorganisir. Strategi di sini adalah agar organisasi memantau pemangku kepentingan marjinal. Monitoring secara khusus diminta untuk memastikan keadaan tidak berubah. Pemantauan yang cermat bisa mencegah masalah yang dapat timbul di kemudian hari.

Tipe 3: Pemangku kepentingan yang tidak mendukung (*non-supportive stakeholder*)

Pemangku kepentingan yang tidak mendukung tinggi berpotensi mengancam namun rendah kemungkinan kerjasama. Contoh kelompok ini bisa mencakup organisasi pesaing, serikat pekerja, pemerintah federal atau tingkat pemerintahan lainnya, dan media. Kelompok minat khusus sering termasuk dalam kategori ini. Strategi yang disarankan di sini adalah mempertahankan diri dari pemangku kepentingan yang tidak mendukung.

Tipe 4: Pemangku Kepentingan Yang Bercampur (*mixed blessing stakeholder*)

Pemangku kepentingan campuran sangat tinggi baik pada potensi ancaman dan potensi kerjasama. Contoh kelompok ini, dalam

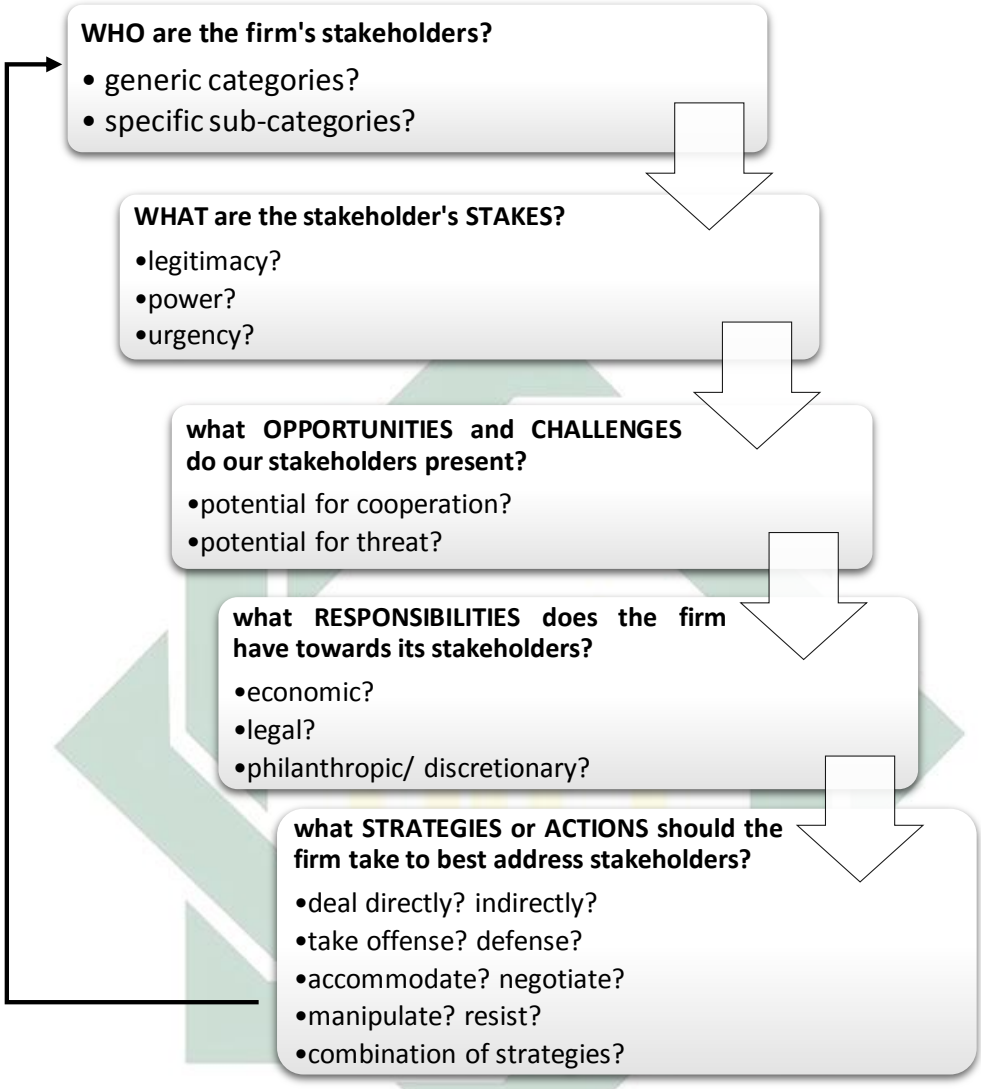
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi yang dikelola dengan baik, mungkin termasuk karyawan yang kekurangan pasokan, klien, atau pelanggan. Pemangku kepentingan yang campur aduk bisa menjadi pemangku kepentingan yang mendukung atau tidak mendukung. Strategi yang disarankan di sini adalah berkolaborasi dengan pemangku kepentingan campuran. Dengan memaksimalkan kolaborasi, kemungkinan ditingkatkan bahwa pemangku kepentingan ini akan tetap mendukung. Misalnya dengan membangun aliansi bersama mereka demi keuntungan bersama.

Manajer harus berusaha untuk memenuhi minimal kebutuhan para pemangku kepentingan marjinal dan untuk memenuhi secara maksimal kebutuhan para pemangku kepentingan yang mendukung dan campuran. Dan dalam praktik sebenarnya, para manajer perlu memprioritaskan tuntutan pemangku kepentingan sebelum memutuskan strategi apa yang tepat untuk diterapkan.

Secara keseluruhan tahapan perencanaan *stakeholder*, dapat dilihat secara lebih jelas dan sederhana dalam gambar dibawah ini :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



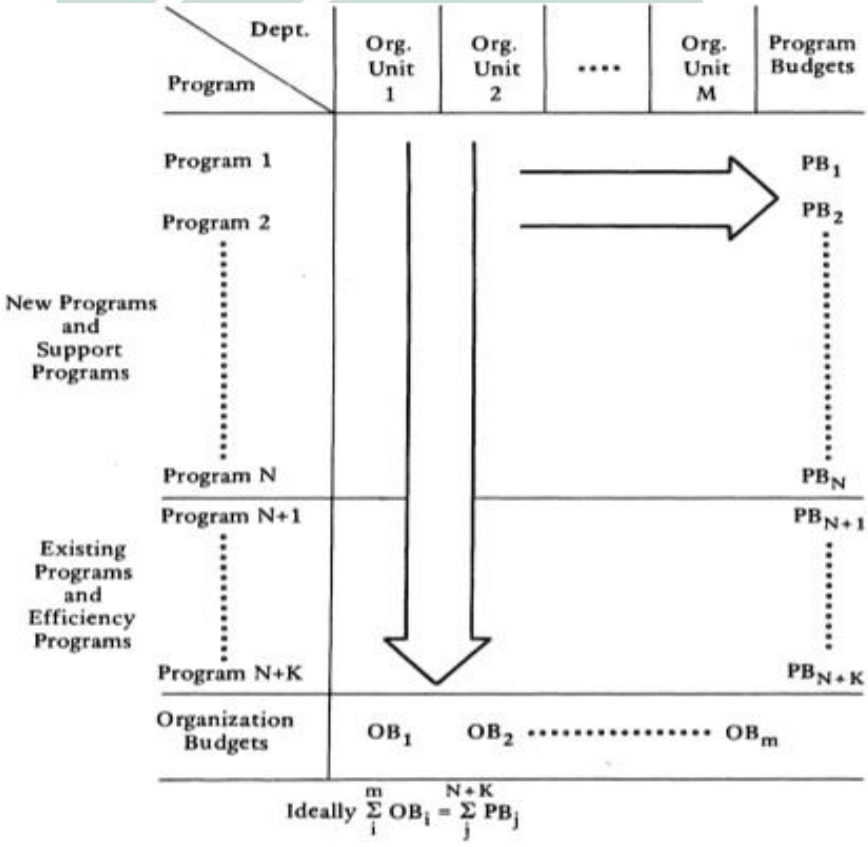
Gambar II.7. Tahapan perumusan/formulasi strategi *stakeholder*
Sumber : Buchholtz, Ann dan Archie B Charrol, bussiness and society ethic and *stakeholder* management seventh edition, 2009, 2006 South-Western Cengage Learning, USA, 2009, hal. 95

2. Tahap menjalankan / implementasi strategi *stakeholder*

Menurut Freeman, dalam tahapan implementasi, masing-masing program disusun dan dijadwalkan serta didistribusikan ke dalam tiap-tiap departemen yang terkait, sekaligus memastikan proses eksekusi program-program tersebut di

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lapangan. Masing-masing program juga didasarkan pada besar alokasi anggaran yang dimiliki organisasi,, dan idealnya besarnya anggaran seluruh program *stakeholder* adalah sama dengan besarnya alokasi anggaran dana yang disediakan organisasi, sehingga seluruh program-program kepada *stakeholder* dapat direalisasikan tanpa banyak membebani perusahaan.[15] Dibawah ini adalah tabel yang dapat digunakan untuk merancang implementasi strategi *stakeholder*.



Sumber : *R. Edward Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, University of Minnesota,* hal. 156

3. Tahap pengawasan / monitoring strategi *stakeholder*

[15] R. Edward Freeman, Strategic Management: A *Stakeholder* Approach, University of Minnesota, hal. 156

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Freeman, tahapan pengawasan / monitoring adalah tahapan untuk memonitor serta mengevaluasi setiap perkembangan strategi yang telah direncanakan dan memastikan perealisasiannya di lapangan. Terdapat 3 hal utama yang harus dimonitoring / dikendalikan, yakni :

a. Mengontrol implementasi strategi

   Aspek implementasi strategi yang utamanya dan paling umum untuk dikontrol adalah pengawasan terhadap realisasi program dan anggaran yang berjalan. Apakah program untuk *stakeholder* benar-benar sudah dijalankan sesuai dengan targetan dan apakah anggaran sudah sesuai dengan realisasinya di lapangan.

b. Mengontrol program-program strategis

   Dalam pengawasan hal ini memuat kerangka kerja untuk memantau kemajuan dan perkembangan program-program strategis yang hendak dijalankan. Apakah dapat benar-benar direalisasikan, ataukah ada kendala dari *stakeholder* sehingga dapat merubah rencana program strategis yang hendak dilaksanakan. Untuk itu, manajer harus dapat memastikan kepastian kondisi *stakeholder* (berdasar teori perilaku *stakeholder*), dan tingkat kepentingan *stakeholder* terhadap keberhasilan program perusahaan.

c. Mengontrol arahan strategis.

   Tugas kontrol ketiga adalah memeriksa bahwa program strategis pasti akan membawa perusahaan ke arah yang diinginkan. Apakah kita mencapai hasil yang kita inginkan, perusahaan berkembang semakin

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

luas, jika tidak mengapa, atau jika ya, mengapa? Apakah kita beruntung, atau melakukan sesuatu sesuai rencana?. Kunci sukses kontrol pada tingkat arah strategis adalah pemantauan konstan terhadap asumsi kritis yang telah dibuat tentang lingkungan, dan khususnya asumsi tentang tindakan *stakeholder* kunci di masa depan. Mengontrol arahan strategis mengharuskan manajer mengemukakan secara tegas asumsi kritis tentang masing-masing kelompok pemangku kepentingan yang penting, dan bagaimana perubahan dalam validitas asumsi ini akan mempengaruhi arah perusahaan di kemudian hari.

The Clarkson Center for Business Ethics (1999) dalam Friedman and Miles (2006) mengemukakan tujuh prinsip dalam mengelola *stakeholder* yaitu:[16]

1. Mengakui dan secara aktif memantau hal yang menjadi perhatian *stakeholder*, serta memperhatikan kepentingan mereka dalam pengambilan keputusan.
2. Mendengarkan dan berkomunikasi secara terbuka dengan *stakeholder* mengenai hal yang menjadi perhatian dan kontribusinya, serta risiko yang mungkin terjadi akibat keterlibatannya.
3. Mengadopsi proses dan cara berperilaku terhadap hal sensitif yang menjadi perhatian dan kemampuan masing-masing *stakeholder*.

[16] Friedman, A.L. and S. Miles. 2006. *Stakeholder*s. Theory and Practice. OXFORD University Press. Dalam Bd. Kadir W., Dkk.: Analisis *Stakeholder* Pengelolaan Taman Nasional Bantimurung Bulusaraung, Provinsi Sulawesi Selatan, Jurnal Manusia dan Lingkungan , UGM, vol. 20, No. 1, Maret 2013

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Mengakui saling ketergantungan dan berusaha untuk mencapai distribusi yang adil atas manfaat dan beban di antara *stakeholder*, dengan mempertimbangkan risiko dan kerentanan masing-masing.
5. Bekerja sama dengan entitas lain untuk memastikan bahwa risiko dan bahaya yang timbul dapat diminimalkan serta kompensasi yang tepat.
6. Menghindari kegiatan yang membahayakan hak asasi manusia (misalnya hak untuk hidup) atau menimbulkan risiko yang tidak dapat diterima *stakeholder*.
7. Mengakui potensi konflik akibat adanya peran dan tanggung jawab hukum dan moral bagi *stakeholder*, dan mengatasinya melalui komunikasi yang terbuka, pelaporan yang tepat, sistem insentif, dan bila perlu melibatkan pihak ketiga.

D. Manajemen *stakeholder* dalam Al-Qur'an dan Hadist

Dalam Al-Qur'an terdapat beberapa ayat Allah SWT yang menjelaskan tentang nilai penting menjalin kerjasama baik dengan personal atau lembaga lain yang memiliki kepentingan-kepentingan sejenis untuk dapat mewujudkan tujuan dari suatu lembaga dakwah tertentu (yakni untuk ber'amar ma'ruf nahi mungkar). Dalam surat Ali-Imran (3) ayat 103, Allah berfirman :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وَٱعۡتَصِمُواْ بِحَبۡلِ ٱللَّهِ جَمِيعٗا وَلَا تَفَرَّقُواْۚ وَٱذۡكُرُواْ نِعۡمَتَ ٱللَّهِ عَلَيۡكُمۡ إِذۡ
كُنتُمۡ أَعۡدَآءٗ فَأَلَّفَ بَيۡنَ قُلُوبِكُمۡ فَأَصۡبَحۡتُم بِنِعۡمَتِهِۦٓ إِخۡوَٰنٗا وَكُنتُمۡ عَلَىٰ
شَفَا حُفۡرَةٖ مِّنَ ٱلنَّارِ فَأَنقَذَكُم مِّنۡهَاۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمۡ ءَايَٰتِهِۦ لَعَلَّكُمۡ
تَهۡتَدُونَ ١٠٣

Artinya : Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.[17]

Menurut Quraish Shihab dalam tafsir Al Misbah, yang dimaksud dengan berpegang teguhlah adalah mengupayakan sekuat tenaga untuk mengaitkan diri satu dengan yang selainnya sesuai dengan tuntutan Allah SWT. Bersatupadulah, bila ada yang lupa, selainnya saling mengingatkan, bila ada yang tergelincir, yang selainnya membantu bangkit agar semua tetap kembali ke tali agama Allah SWT. Dan Allah melarang umat Islam untuk tercerai berai, karena persatuan dan kesatuan adalah salah satu nikmat duniawi yang diberikan oleh Allah SWT.[18]

[17] M. Quraish Shihab, *Tafsir Al Mishbah Vol 2*,(Jakarta: Lentera hati, 2002), hal. 205
[18] Quraish shihab, Al misbah vol. 2, hal. 205-206

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Di ayat yang selainnya, yakni At-Taubah (9) ayat 71, Allah SWT juga berfirman :

وَٱلْمُؤْمِنُونَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَآءُ بَعْضٍ ۚ يَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ
وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَيُقِيمُونَ ٱلصَّلَوٰةَ وَيُؤْتُونَ ٱلزَّكَوٰةَ وَيُطِيعُونَ ٱللَّهَ
وَرَسُولَهُۥٓ ۚ أُو۟لَٰٓئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ ٱللَّهُ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٧١﴾

> Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.[19]

Menurut Quraish Shihab dalam tafsir AL Misbah, bahwa orang-orang mukmin yang telah banyak beramal shaleh, baik laki-laki maupun perempuan, mereka dengan yang selainnya adalah senasib sepenanggungan. Allah telah menyatukan hati mereka, dan sebagian dari muslim yang satu adalah penolong dari muslim yang selainnya baik dalam segala urusan dan kebutuhan mereka. Mereka saling menyuruh untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran, menunaikan ibadah sholat dengan khusyuk, menunaikan zakat serta saling menguatkan untuk senantiasa taat pada perintah-perintah Allah SWT dan Rasulullah SAW.[20]

Dalam Surat Al-maidah (5) ayat 2 dijelaskan bahwa :

... وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ ۚ
وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلْعِقَابِ ﴿٢﴾

[19] M. Quraish Shihab, *Tafsir Al Mishbah Vol 5*,(Jakarta: Lentera hati, 2002), hal 162
[20] Quraish shihab, al misbah vol. 5, hal 163

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> ...Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.[21]

Dalam tafsir Al misbah, M. Quraish Shihab mengartikan makna ayat tersebut sebagai prinsip dasar dalam menjalin kerjasama dengan siapa pun selama tujuannya adalah kebajikan dan ketakwaan.[22]

Dalam Al-Qur'an surat Muhammad ayat 7, Allah SWT juga berfirman bahwa :

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن تَنصُرُواْ ٱللَّهَ يَنصُرۡكُمۡ وَيُثَبِّتۡ أَقۡدَامَكُمۡ ٧

> Hai orang-orang mukmin, jika kamu menolong (agama) Allah, niscaya Dia akan menolongmu dan meneguhkan kedudukanmu.[23]

Dalam tafsir al Misbah, M.Quraish Shihab memaknai ayat diatas sebagai anjuran dari Allah SWT kepada kaum beriman untuk melakukan tolong menolong serta menjanjikan kemenangan bagi mereka. Bentuk perilaku saling tolong menolong dapat berupa ucapan yang disertai bukti-bukti kebenaran, maupun dalam bentuk tindakan dakwah. Ketika berbagai tantangan da hambatan dakwah berhasil di selesaikan, maka Allah SWT akan meneguhkan kedudukan, sehingga semangat juang akan terus berkobar, ketengan batin selalu menghiasi jiwa dan kepercayaa diri akan semakin besar.[24] Dalam tafsir yang selainnya, dijelaskan bahwa makna dari ayat ini ada lah seruan untuk menolong agama Allah dengan mengorbankan harta dan jiwa, dengan begitu niscaya Allah akan menolongmu dari musuh-

[21] M. Quraish Shihab, *Tafsir Al Mishbah Vol 3*,(Jakarta: Lentera hati, 2002), hal 16
[22] M. Quraish Shihab, *Tafsir Al Mishbah Vol 3*,(Jakarta: Lentera hati, 2002), hal 17
[23] M. Quraish Shihab, *Tafsir Al Mishbah Vol 12*,(Jakarta: Lentera hati, 2002), hal 450
[24] M. Quraish Shihab, *Tafsir Al Mishbah Vol 12*,(Jakarta: Lentera hati, 2002), hal 451

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

musuhmu. Allah akan menguatkan hati dan barisanmu dalam melaksanakan kewajibanmu memertahankan agama Islam dengan memerangi orang-orang kafir yang hendak meruntuhkannya, sehingga agama Allah tetap tegak dengan kokohnya.[25]

Selain dalam ayat-ayat Al-Qur'an, seruan untuk bekerja sama dan membangun kerjasama dengan individu dan kelompok yang selainnya juga diperintahkan oleh Rasulullah SAW, sebagaimana yang tertuang dalam hadist berikut :

اَلْمُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًاوَشَبَّكَ بَيْنَ اَصَابِعِهِ.
(متفق عليه)

> "Kehidupan orang-orang mukmin, satu dengan yang lainnya seperti sebuah bangunan yang saling menguatkan yang satu dengan yang lainnya." (HR.Bukhari-Muslim)[26]

Selain itu, di dalam hadist yang lain juga disebutkan bahwa :

مَثَلُ الْمُؤْمِنِيْنَ فِيْ تَوَادِّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُمِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِإِذَااشْتَكَى
مِنْهُ عُضْوٌتَدَاعى لَهُ سَآ ئِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِوَالْحُمَّى.(متفق عليه)

> "Persaudaraan orang-orang mukmin dalam menjalin cinta kasih sayang diantara mereka seperti satu badan. Sewaktu ada anggota tubuh yang sakit, maka meratalah rasa sakit tersebut ke seluruh anggota tubuh, hingga tidak bisa tidur dan terasa panas." (HR.Bukhari-Muslim)[27]

---

[25] Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan tafsirnya jilid IX, (Semarang : effhar Offset), 1993, hal.323
[26] Ust.Alhafidh, Ust.Masrap Suhaemi,BA, *Terjemah Riadhus Shalihin*, (Surabaya: Mahkota), 1986, hal.204
[27] Ibid, hal.204-205

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ayat – Ayat Allah SWT serta hadist Rasulullah SAW tersebut, dapat menjadi dasar bagi kaum beriman untuk melakukan tolong menolong dengan pihak siapapun, yang mana orientasinya adalah untuk kebajikan, ketakwaan serta dalam rangka menolong membesarkan agama Allah SWT. Adanya kerjasama antar *stakeholder* atau pihak-pihak terkait dalam satu keterikatan dakwah, akan semakin mempercepat pencapaian tujuan dakwah untuk menegakkan amar ma'ruf nahi mungkar sekaligus akan semakin memperkokoh ikatan persaudaraan sesama muslim.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id