



## Pemetaan Pemangku Kepentingan dalam Komunikasi Organisasi Nabi Muhammad pada Peristiwa Sebab Turunnya QS. 'Abasa: 1-16

**Muhammad Hildan Azizi**

STID Al-Hadid, Surabaya

hildan@stidalhadid.ac.id

**Abstrak:** Artikel ini mendeskripsikan standar prioritas pemangku kepentingan organisasi dakwah berdasarkan studi kasus peristiwa yang melatarbelakangi turunnya QS. 'Abasa 1-16. Kajian terhadap ayat tersebut selama ini cenderung berfokus pada aspek pendidikan dan inklusivitas bagi kaum difabel, sedangkan studi ini menegaskan adanya pelajaran mengenai praktik komunikasi organisasi. Penelitian berangkat dari asumsi bahwa kegiatan dakwah Nabi Muhammad berlangsung secara terorganisir. Teori stakeholder mapping digunakan sebagai pisau analisis dengan penekanan pada kuadran power-interest, attitude, dan relasi kuasa antarpemangku kepentingan. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif. Data diperoleh dari kajian Asbabun Nuzul, tafsir, dan sumber sejarah yang memuat profil pemangku kepentingan terkait peristiwa tersebut. Hasil analisis menunjukkan bahwa subject yang memiliki interest tinggi, power rendah, dan sikap positif jauh lebih menjadi prioritas dibandingkan context setter yang memiliki power tinggi tetapi tidak memiliki interest serta bersikap negatif terhadap organisasi. Prioritas ini juga lebih tinggi dibandingkan key player dengan sikap ambivalen. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa organisasi dakwah skala kecil bergantung pada penguatan subject positif internal, sambil menunda komunikasi intens yang lebih kompleks dengan key player ambivalen atau koalisi context setter negatif yang berpotensi menimbulkan tekanan politik yang berbahaya bagi organisasi dakwah kecil.

**Kata kunci:** Pemetaan pemangku kepentingan, Nabi Muhammad, QS. 'Abasa

**Abstract: Stakeholder Mapping in the Organizational Communication of the Prophet Muhammad during the Event Leading to the Revelation of QS 'Abasa: 1-16.** This article describes the prioritization standards for stakeholders in Islamic da'wah organizations based on a case analysis of the event behind the revelation of QS 'Abasa 1-16. Previous interpretations of these verses have largely focused on educational aspects and inclusivity for persons with disabilities, whereas this study highlights their relevance for organizational communication practices. The analysis assumes that the Prophet Muhammad's da'wah activities were carried out in an organized manner. Stakeholder mapping theory is applied as the analytical framework, with emphasis on power interest quadrants, stakeholder attitudes, and patterns of power relations. The study employs a descriptive qualitative method. Data are drawn from Asbab al Nuzul literature, Qur'anic exegesis, and historical sources detailing the profiles of stakeholders involved in the event. The findings show that subjects with high interest, low power, and a positive attitude hold far greater priority than context setters who possess high power but no interest and maintain a negative attitude toward the organization. This priority also exceeds that given to key players with ambivalent attitudes. These results indicate that small scale da'wah organizations rely on strengthening positive internal subjects while postponing intensive

*communication with ambivalent key players or negative context setters who may exert political pressure on the small da'wah organization.*

**Keywords:** Stakeholder mapping, Prophet Muhammad's, QS. 'Abasa

## Pendahuluan

Organisasi dakwah memiliki beragam pemangku kepentingan (stakeholder), baik dari unsur internal maupun eksternal. Stakeholder internal terdiri atas pendiri, pimpinan, pengurus, tenaga profesional, dan relawan. Sementara stakeholder eksternal di antaranya yakni jamaah, birokrasi pemerintahan, kelompok politik, organisasi dakwah lain, media massa, serta elemen lain yang mungkin memiliki keterkaitan dengan kegiatan dakwah.

Organisasi perlu menjaga hubungan yang harmonis dengan seluruh pemangku kepentingannya agar proyek atau operasional organisasi dapat berjalan optimal. Hubungan yang baik tersebut hanya dapat terwujud melalui praktik komunikasi organisasi yang terencana baik.<sup>1</sup> Komunikasi ini merupakan bentuk komunikasi dalam pengelolaan hubungan yang strategis antara organisasi dengan para pemangku kepentingan.

Salah satu langkah penting dalam perencanaan komunikasi organisasi

adalah penetapan prioritas pemangku kepentingan yang berpengaruh terhadap keberhasilan program komunikasi.<sup>2</sup> Proses ini dikenal sebagai *stakeholder mapping* atau pemetaan pemangku kepentingan.<sup>3</sup> Dalam teori manajemen bisnis modern, *stakeholder mapping* digunakan untuk menentukan siapa yang harus diprioritaskan dalam komunikasi organisasi. Hal ini berarti pemangku kepentingan dikelompokkan berdasarkan beberapa variabel, misalnya *stakeholder interest* (tingkat ketertarikan terhadap organisasi) dan *stakeholder power* (tingkat pengaruh terhadap organisasi).<sup>4</sup>

Pemetaan pemangku kepentingan diperlukan agar program komunikasi organisasi berjalan efektif dan efisien. Tanpa peta pemangku kepentingan, organisasi berisiko membuang waktu dan sumber daya untuk berkomunikasi dengan pihak yang kurang relevan, atau hanya bisa bersikap reaktif (bukan proaktif) terhadap situasi yang muncul secara tiba-tiba.<sup>5</sup> Kondisi tersebut dapat menimbulkan

---

<sup>1</sup> Jumelda dkk., "Pengelolaan Stakeholder Internal dan Eksternal dalam Organisasi," *Journal of Multidisciplinary Inquiry in Science, Technology and Educational Research* 2, no. 2 (2025): 3076, <https://doi.org/10.32672/mister.v2i2.3087>.

<sup>2</sup> Alex Chernyi dan Juha Uotila, "Prioritization of Organizational Stakeholders: A Managerial Decision-Making Perspective," *Journal of Business Research* 185 (Desember 2024): 1, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114882>.

<sup>3</sup> Robert Newcombe, "From Client to Project Stakeholders: A Stakeholder Mapping Approach,"

*Construction Management and Economics* 21, no. 8 (Desember 2003): 843–46, <https://doi.org/10.1080/0144619032000072137>.

<sup>4</sup> Fran Ackermann dan Colin Eden, "Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice," *Long Range Planning* 44, no. 3 (2011): 183, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>.

<sup>5</sup> Maria R. Shirey, "Stakeholder Analysis and Mapping as Targeted Communication Strategy," *JONA: The Journal of Nursing Administration* 42, no. 9 (September 2012): 400–401, <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3182668149>.

munculnya salah persepsi, bahkan konflik, antara organisasi dengan stakeholder.

Sejumlah organisasi dakwah di Indonesia pernah menghadapi persoalan serupa. Misalnya, pada tahun 2016 di Kecamatan Cawas, Kabupaten Klaten, terjadi ketegangan antara organisasi dakwah dengan masyarakat sekitar karena pola komunikasi yang tertutup dan eksklusif. Memang kepemimpinan dan perbedaan penafsiran ibadah menjadi faktor yang menyebabkan konflik itu, namun juga terdapat faktor pendidikan dan politik yang turut memperkuat konflik tersebut.<sup>6</sup>

Contoh lain terjadi pada sengketa lahan masjid di Kecamatan Cluring, Kabupaten Banyuwangi, pada tahun 2022. Meskipun organisasi berada pada posisi hukum sebagai pemilik lahan yang sah, kurangnya komunikasi intensif dengan jamaah di lingkungan sekitar menyebabkan munculnya resistensi dan ketegangan sosial.<sup>7</sup> Kedua kasus ini menunjukkan pentingnya pemetaan pemangku kepentingan dalam mengelola komunikasi bagi organisasi dakwah agar terhindar dari konflik dan kesalahpahaman.

Dalam perspektif sejarah Islam, Nabi Muhammad sering dijadikan teladan dalam kehidupan sehari-hari, termasuk komunikasi organisasi.<sup>8</sup> Namun, kajian akademik tentang dakwah Nabi umumnya mengulas tentang aspek etika,<sup>9</sup> dakwah,<sup>10</sup> psikologi,<sup>11</sup> dan pendidikan,<sup>12</sup> sedangkan dimensi manajerial atau komunikasi organisasional masih jarang. Padahal terdapat salah satu peristiwa yang dapat mengungkap sisi strategis komunikasi organisasional tersebut, yakni peristiwa di balik turunnya QS. 'Abasa ayat 1-16.

Peristiwa ini terjadi ketika Nabi Muhammad sedang berupaya meyakinkan para pemuka Quraisy agar memeluk Islam pada masa dakwah Makkiah. Di tengah pertemuan tersebut, datang Abdullah bin Ummi Maktum, seorang sahabat tunanetra, yang ingin memperoleh penjelasan agama. Nabi kemudian mengabaikannya (bermuka masam) karena sedang fokus berkomunikasi pada audiens yang dipandang lebih strategis secara sosial dan politik. Sikap tersebut

<sup>6</sup> Warsono, "Interaksi Sosial Lembaga Dakwah Islam Indonesia (LDII) dengan Masyarakat Muslim Non LDII di Kecamatan Cawas Kabupaten Klaten" (Skripsi, UIN Sunan Kalijaga, 2005), <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/25718/>.

<sup>7</sup> Dian Apriyanti dan Muhammad Hakam, "Komunikasi Siaran Pers Organisasi Dakwah Berbasis Situational Crisis Communications Strategies," *Bil Hikmah: Jurnal Komunikasi dan Penyiaran Islam* 3, no. 1 (Januari 2025): 87-112, <https://doi.org/10.55372/bilhikmahjkpi.v3i1.54>.

<sup>8</sup> Muhammad Rafly Amriz dkk., "Kisah Hidup Nabi Muhammad: Teladan Bagi Umat Manusia," *Jurnal Kajian dan Penelitian Umum* 2, no. 6 (Desember 2024): 107, <https://doi.org/10.47861/jkpu-nalanda.v2i6.1405>.

<sup>9</sup> Rofiq Hidayat, "Etika Komunikasi Pemimpin Perspektif Hadits," *Indonesian Journal of Islamic*

*Communication* 2, no. 2 (Desember 2019): 105-30, <https://doi.org/10.35719/ijic.v2i2.505>.

<sup>10</sup> Dedy Pradesa, "Manajemen Strategi Dakwah Nabi Muhammad pada Masa Awal Madinah," *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 8, no. 2 (Desember 2018): 231, <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v8i2.151>.

<sup>11</sup> Halimatus Sakdiah, "Komunikasi Interpersonal sebagai Strategi Dakwah Rasulullah (Perspektif Psikologi)," *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah* 15, no. 30 (April 2017): 39, <https://doi.org/10.18592/alhadharah.v15i30.1219>.

<sup>12</sup> Farhan Hidayat dkk., "Metode Pendidikan Berdasarkan Hadits Rasulullah SAW," *Counselia: Jurnal Bimbingan Konseling Pendidikan Islam* 5, no. 1 (Maret 2024): 71, <https://doi.org/10.31943/counselia.v5i1.151>.

mendapat koreksi dari Allah melalui turunnya QS. 'Abasa ayat 1–16.<sup>13</sup>

Sebagian besar kajian membahas tentang tafsir yang memaknai ayat ini dengan mendefinisikan ulang tentang disabilitas,<sup>14</sup> serta juga memaknai ayat ini sebagai teguran pada perlakuan tidak inklusif terhadap penyandang disabilitas.<sup>15</sup> Kajian lainnya juga banyak menyoroti komunikasi nonverbal,<sup>16</sup> pesan pendidikan inklusif,<sup>17</sup> dan kesetaraan sosial dari peristiwa di balik ayat tersebut.<sup>18</sup> Namun, masih belum ditemukan kajian yang melihatnya dari perspektif komunikasi organisasi, khususnya *stakeholder mapping*. Padahal, keputusan Nabi untuk memusatkan perhatian pada audiens tertentu menunjukkan adanya mekanisme pengambilan keputusan berdasarkan beberapa faktor, misalnya seperti *interest* dan *power* para pihak yang terlibat.

Sebagai asumsi, bahwa dakwah yang dilakukan Nabi Muhammad merupakan sesuatu yang berlangsung secara

terorganisir.<sup>19</sup> Struktur organisasi Nabi mencerminkan pola kerja yang menyerupai *nonprofit organizations* (NPOs) modern, seperti penetapan tujuan berbasis dakwah, pengelolaan sumber daya ekonomi berdasarkan donasi, serta memiliki model kompetisi yang berbeda dengan organisasi komersial.<sup>20</sup> Termasuk setiap komunikasi yang dilakukan maupun keputusan yang Nabi lakukan selalu memiliki tujuan komunikasi, metode, dan sasaran audiens yang jelas.

Jika ditelusuri lebih lanjut dalam riwayat sejarah, peristiwa di balik Q.S. Abasa: 1–16 menunjukkan konteks kejadiannya pada masa dakwah Makkiah,<sup>21</sup> maka dapat dipahami bahwa posisi organisasi dakwah yang Nabi bangun masih setingkat *small-medium enterprises* (SME).<sup>22</sup> Meski begitu, praktik komunikasi yang Nabi lakukan tetap dapat dianalisis melalui pendekatan komunikasi organisasi, khususnya pada *stakeholder mapping*.

<sup>13</sup> Althaf Husein Muzakky, "Tafsir Maqāṣidi dan Pengembangan Kisah Al-Qur'an: Studi Kisah Nabi Bermuka Masam dalam QS. Abasa [80]: 1-1," *Journal of Qur'an and Hadith Studies* 10, no. 1 (2021): 83–85, <https://doi.org/10.15408/quhas.v10i1.18946>.

<sup>14</sup> Anshori, "Disabilitas Menurut al-Qur'an (Tafsir Kontekstual QS. 'Abasa (80): 1-10)," *JALSAH: The Journal of al-Quran and as-Sunnah Studies* 1, no. 1 (2022): 34, <https://doi.org/10.37252/jqs.v2i1.170>.

<sup>15</sup> Althaf Husein Muzakky, "Tafsir Maqāṣidi dan Pengembangan Kisah Al-Qur'an: Studi Kisah Nabi Bermuka Masam dalam QS. Abasa [80]: 1-1," 73.

<sup>16</sup> M. Abdi Lubis, "Komunikasi Nonverbal dalam Perspektif Islam (Studi Tafsir terhadap Surah 'Abasa)," *An-Nahdhah: Jurnal Pendidikan, Komunikasi, dan Keagamaan* 1, no. 1 (2018): 29–39.

<sup>17</sup> Umirul Musyarofah dkk., "Pendidikan Islam Inklusif dan Bermakna: Telaah Tafsir Tarbawi Q.S 'Abasa 1-10 atas Upaya Pembentukan Karakter Anak Berkebutuhan Khusus di SD Roushon Fikr Jombang," *Pekerti: Jurnal Pendidikan Islam dan Budi Pekerti* 7, no. 2 (Agustus 2025): 356, <https://doi.org/10.58194/pekerti.v7i2.6339>.

<sup>18</sup> Arina Alfiani dan Sulaiman, "Hak-Hak Kaum Difabel dalam Al-Qur'an: Meneladani Kisah Pada QS. 'Abasa (80)1-10," *Mukaddimah: Jurnal Studi Islam* 7, no. 2 (Desember 2022): 167, <https://doi.org/10.14421/mjsi.72.2967>.

<sup>19</sup> Wahanani Mawasti, "Strategi Membangun Komitmen Organisasi Dakwah pada Tahap Merintis: Studi Organisasi Dakwah Nabi di Makkah," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (Februari 2024): 45, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.17>.

<sup>20</sup> Shofyan Affandy, "Strategic Leadership pada Organisasi Dakwah," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 3, no. 1 (Februari 2025): 3, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v3i1.36>.

<sup>21</sup> Althaf Husein Muzakky, "Tafsir Maqāṣidi dan Pengembangan Kisah Al-Qur'an: Studi Kisah Nabi Bermuka Masam dalam QS. Abasa [80]: 1-11," *Journal of Qur'an and Hadith Studies* 10, no. 1 (2021): 83, <https://doi.org/10.15408/quhas.v10i1.18946>.

<sup>22</sup> Mawasti, "Strategi Membangun Komitmen Organisasi Dakwah pada Tahap Merintis," 45.

Kajian ini menjadi penting karena menunjukkan bahwa strategi komunikasi organisasi Nabi tidak hanya berlandaskan pertimbangan agama/perintah dakwah, tetapi juga mengandung pelajaran manajerial yang relevan bagi organisasi dakwah modern. Pemetaan pemangku kepentingan dalam peristiwa turunnya QS. 'Abasa ayat 1–16 memberikan perspektif baru dalam pengembangan standar prioritas komunikasi bagi organisasi dakwah skala SME sebagai NPOs modern.

Oleh karena itu, kajian ini bertujuan mendeskripsikan tentang pemetaan pemangku kepentingan dalam komunikasi organisasi yang Nabi lakukan pada peristiwa di balik ayat tersebut. Lebih spesifik, artikel ini mengulas tentang standar pemrioritasan stakeholder dan bentuk strategi komunikasi organisasi dalam konteks lembaga dakwah skala SME. Hasilnya diharapkan memberi pemahaman baru bagi lembaga dakwah dalam merancang strategi komunikasi organisasi yang adaptif, terukur, dan berbasis pada pemetaan stakeholder.

## Metode

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif guna menggambarkan peristiwa secara objektif dan sistematis.<sup>23</sup> Penelitian ini juga merupakan kajian pustaka dengan tujuan untuk mengungkap peristiwa komunikasi antara Nabi, pembesar Quraisy, dan Abdullah bin Ummi Maktum, sehingga komprehensivitas pustaka berkisar pada ruang lingkup data hasil riset sejarah atau kajian tafsir yang membahas asbabun nuzul QS. Abasa: 1-16, serta data kajian sejarah tentang profil pihak-pihak yang terlibat dalam peristiwa di balik ayat ini.<sup>24</sup>

Kredibilitas data diuji dengan menggunakan teknik triangulasi sumber. Beberapa referensi yang dijadikan sumber data di antaranya Asbabun Nuzul karya Imam As-Suyuthi,<sup>25</sup> kita-kitab tafsir seperti Tafsir Al-Azhar,<sup>26</sup> Tafsir Ath-Thabari,<sup>27</sup> Tafsir Al-Qurthubi,<sup>28</sup> Tafsir Al-Munir,<sup>29</sup> dan buku sejarah hidup nabi seperti karya Haekal,<sup>30</sup> Malik & Allaham,<sup>31</sup> serta Lings.<sup>32</sup> Juga menggunakan sumber pendukung

<sup>23</sup> Cut Medika Zellatifanny dan Bambang Mudjiyanto, "Tipe Penelitian Deskripsi dalam Ilmu Komunikasi," *Diakom: Jurnal Media dan Komunikasi* 1, no. 2 (Desember 2018): 83, <https://doi.org/10.17933/diakom.v1i2.20>.

<sup>24</sup> Sheela Durai, "Designing the Literature Review: Historical, Narrative, Theoretical, Integrative, and Scoping Reviews," *Indian Journal of Continuing Nursing Education* 22, no. 1 (Januari 2021): 76, [https://doi.org/10.4103/ijcn.ijcn\\_51\\_21](https://doi.org/10.4103/ijcn.ijcn_51_21).

<sup>25</sup> Imam As-Suyuthi, *Asbabun Nuzul: Sebab-sebab Turunnya Al-Qur'an*, 2 ed., ed. oleh Aba Fira, trans. oleh Andi Muhammad Syahril dan Yasir Maqasid (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2015).

<sup>26</sup> Abdulmalik Abdulkarim Amrullah, *Tafsir Al Azhar*, vol. 10 (Singapura: Pustaka Nasional Pte Ltd, 2003).

<sup>27</sup> Muhammad ibn Jarir Ath-Thabari, *Tafsir Ath-Thabari Juz 'Ammah*, ed. by Syaikh Ahmad Muhammad Syakir,

Syaikh Mahmud Muhammad Syakir, dan Ahsan Askan, vol. 26, ed. oleh Ahmad Abdurraziq Al-Bakri dkk. (Jakarta: Pustaka Azam, 2007).

<sup>28</sup> Imam Al-Qurthubi, *Tafsir Al Qurthubi Juz 'Ammah*, ed. oleh Mahmud Hamid Utsman, trans. oleh Ahmad Khatib dkk., vol. 20 (Jakarta: Pustaka Azam, 2009).

<sup>29</sup> Wahbah az-Zuhaili, *Tafsir Al-Munir*, trans. oleh Abdul Hayyie al-Kattani, vol. 15 (Jakarta: Gema Insani, 2014).

<sup>30</sup> Muhammad Husain Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 39 ed., trans. oleh Ali Audah (Bogor: Litera AntarNusa, 2010).

<sup>31</sup> Abu Muhammad Abdul Malik dan Sa'id Muhammad Allahham, *Sirah Nabawiyah Ibnu Hisyam*, trans. oleh Fadhli Bahri, vol. 1 (Jakarta: Darul Falah, 2000).

<sup>32</sup> Martin Lings, *Muhammad: Kisah Hidup Nabi Berdasarkan Sumber Klasik*, 2 ed., trans. oleh Qamaruddin (Jakarta: Serambi, 2017).

dari hasil riset sejarah Quraisy pra-Islam seperti karya Karim,<sup>33</sup> Murodi,<sup>34</sup> dan Ali.<sup>35</sup>

Analisis data menggunakan framework analisis stakeholder, yakni dimulai dari mendata pihak-pihak yang terlibat dalam peristiwa dan menyajikan profil tiap pihak yang dianggap stakeholder, mengkaji standar pemrioritasan stakeholder berdasarkan aspek dalam teori (termasuk jaringan kekuasaan yang terjalin antar-pihak), juga mengurai strategi komunikasi terhadap stakeholder. Penarikan kesimpulan berupa peta stakeholder pada konteks lembaga dakwah SME dalam peristiwa sebab turunnya ayat ini.

## Hasil dan Pembahasan

Berikut ini merupakan penjelasan tentang stakeholder dan pemetaan stakeholder khususnya dalam konteks komunikasi program dakwah bagi organisasi Islam skala kecil atau merintis.

### Stakeholder dan Nilai Penting Analisis Stakeholder bagi Organisasi

Stakeholder ialah suatu pihak mencakup setiap individu, kelompok, atau organisasi yang dapat memiliki atensi, keterkaitan sumber daya, atau berkepentingan terhadap output organisasi, maupun yang terdampak oleh output tersebut.<sup>36</sup> Definisi ini dipilih karena sifatnya yang dinamis dan

mampu mengakomodasi perubahan peran stakeholder sesuai isu, konteks sosial, dan pola relasi antarstakeholder.

Lebih lanjut analisis stakeholder memegang peran penting dalam menentukan efektivitas berbagai keputusan atau program organisasi, mulai dari level proyek hingga pencapaian tujuan strategis. Menurut temuan Gilmour dan Beilin, setidaknya terdapat empat tujuan dari analisis stakeholder yang berkontribusi langsung terhadap kesuksesan organisasi, yaitu: mengakses pengetahuan dan informasi penting, memahami nilai dan posisi stakeholder, memahami jaringan kuasa stakeholder, serta membangun basis pendukung untuk proses pembuatan keputusan.<sup>37</sup> Kemampuan organisasi dalam mencapai keempat tujuan ini secara signifikan akan meningkatkan probabilitas keberhasilan pelaksanaan program.

Dalam konteks manajemen proyek secara khusus, Bourne dan Walker mengemukakan bahwa *stakeholder engagement* berfungsi sebagai proses manajemen relasi yang menyatukan kepentingan, mengurangi risiko, dan memperkuat dukungan berbagai pihak terhadap organisasi. Mereka lebih lanjut menjelaskan bahwa hubungan ini membentuk *project environment*, yakni

<sup>33</sup> Khalil Abdul Karim, *Hegemoni Quraisy: Agama, Budaya, Kekuasaan*, 2 ed., ed. oleh Imam Baehaqi dan Nurul Huda, trans. oleh M. Faisal Fatawi (Yogyakarta: LKIS, 2012).

<sup>34</sup> Murodi, *Dakwah Islam dan Tantangan Masyarakat Quraisy: Kajian Sejarah Dakwah pada Masa Rasulullah SAW*, ed. oleh Suprpto (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013).

<sup>35</sup> Jawwad Ali, *Sejarah Arab Sebelum Islam*, ed. oleh Fajar Kurnianto, trans. oleh Khalifurrahman Fath (Tangerang Selatan: PT Pustaka Alvabet, 2019).

<sup>36</sup> Jane Gilmour dan Ruth Beilin, *Stakeholder Mapping for Effective Risk Assessment and Communication*, Project Final Report no. 06/09, ACERA Project (Australia: University of Melbourne, 2006), 15–16, [https://cebra.unimelb.edu.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0006/2220990/gilmour0609.pdf](https://cebra.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0006/2220990/gilmour0609.pdf).

<sup>37</sup> Jane Gilmour dan Ruth Beilin, 15–16.

sebuah jejaring dukungan yang menjadi fondasi keberlangsungan proyek.<sup>38</sup>

Pendekatan analitis yang sistematis juga terbukti penting dalam kajian stakeholder. Temuan Slaba mengungkapkan bahwa dengan memetakan stakeholder berdasarkan kekuatan pengaruh dan tingkat kepentingannya, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya mereka yang terbatas secara lebih efisien.<sup>39</sup>

Lebih dari sekadar alat perencanaan, analisis stakeholder berfungsi sebagai mekanisme adaptif yang memungkinkan organisasi merespons dinamika hubungan yang terus berubah. Seperti diungkapkan Shirey, analisis stakeholder perlu diperbarui secara berkala karena posisi dan pengaruh stakeholder dapat berubah dari waktu ke waktu.<sup>40</sup> Sifat dinamis ini menegaskan bahwa analisis stakeholder bukanlah aktivitas sekali selesai, melainkan proses berkelanjutan yang menjaga relevansi strategi organisasi dalam lingkungan yang terus berubah.

### **Kerangka Kerja Analisis Stakeholder**

Proses analisis stakeholder merupakan suatu kerangka kerja sistematis yang memungkinkan organisasi untuk memahami, memprioritaskan, dan mengelola hubungan dengan berbagai pihak yang berkepentingan secara efektif. Sebagaimana diuraikan oleh berbagai pakar, pendekatan analisis ini tidak hanya sekadar membuat daftar nama, tetapi

melibatkan penilaian mendalam tentang sifat hubungan, tingkat pengaruh, dan potensi kontribusi masing-masing stakeholder terhadap tujuan organisasi. Tulisan ini menguraikan empat tahapan kunci dalam analisis stakeholder yang terintegrasi, yakni dimulai dari identifikasi hingga penetapan strategi.

Mengidentifikasi Stakeholder. Tahap pertama dalam analisis stakeholder merupakan proses identifikasi yang komprehensif untuk mengembangkan daftar stakeholder potensial. Menurut Bourne dan Weaver, pendekatan ini diawali dengan pengembangan daftar stakeholder berdasarkan data yang tersedia, dilanjutkan dengan penilaian hubungan mutualitas yang mencakup lima aspek fundamental. Aspek-aspek mutualitas ini meliputi kepentingan (*interest*) yaitu pihak yang terdampak oleh keputusan organisasi terkait proses atau hasilnya; hak (*rights*) yaitu hak stakeholder yang harus dilindungi baik secara moral maupun hukum; pengetahuan (*knowledge*) yaitu pengetahuan khusus atau pengetahuan organisasi yang dibutuhkan stakeholder; dampak atau pengaruh (*impact/influence*) yaitu pihak yang terpengaruh atau memengaruhi proses dan hasilnya; serta kontribusi (*contribution*) yaitu pihak yang berkontribusi melalui penyediaan sumber daya, pendanaan, bantuan pencapaian tujuan, atau menjadi

<sup>38</sup> Lynda Bourne dan Derek H T Walker, "Using a Visualising Tool to Study Stakeholder Influence -Two Australian Examples-," *The Project Management Journal* 37, no. 1 (2006): 7-10, <https://doi.org/10.1177/875697280603700102>.

<sup>39</sup> Marie Slabá, "Stakeholder Profile and Stakeholder Mapping of SMEs," *Littera Scripta* 9, no. 1 (2016): 130-35.

<sup>40</sup> Maria R. Shirey, "Stakeholder Analysis and Mapping as Targeted Communication Strategy," *JONA: The Journal of Nursing Administration* 42, no. 9 (September 2012): 400, <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3182668149>.

penghubung antara organisasi dan tim kerja spesifik.<sup>41</sup>

Setelah mengidentifikasi aspek mutualitas, organisasi perlu menganalisis arah pengaruh stakeholder. Bourne dan Weaver menjelaskan bahwa arah pengaruh ini dapat dikategorikan menjadi empat jenis: ke atas (*upwards*) untuk stakeholder dengan posisi lebih tinggi seperti dewan direksi atau regulator; ke bawah (*downwards*) untuk stakeholder dengan posisi lebih rendah seperti staf atau penerima manfaat; ke luar (*outwards*) untuk stakeholder eksternal seperti pelanggan atau pemasok; serta ke samping (*sideways*) untuk stakeholder setara seperti departemen lain atau mitra strategis.<sup>42</sup> Analisis arah hubungan ini membantu organisasi memahami dinamika kekuasaan dan pola interaksi yang mungkin terjadi.

Selanjutnya, penting untuk menentukan sifat hubungan stakeholder apakah bersifat internal atau eksternal terhadap organisasi.<sup>43</sup> Kategorisasi ini, sebagaimana juga diungkapkan oleh Albats dkk., memungkinkan organisasi untuk membedakan pendekatan manajemen yang diperlukan bagi masing-masing kelompok.<sup>44</sup> Proses identifikasi ini dapat diperkaya melalui metode yang diuraikan Gilmour dan Beilin, yaitu kombinasi antara *internal list-building* melalui *brainstorming*

tim kecil dan *snowballing* dengan meminta masukan dari stakeholder yang telah teridentifikasi untuk menambahkan pihak lain yang relevan.<sup>45</sup> Proses iteratif ini berlanjut hingga tidak muncul stakeholder baru, memastikan cakupan identifikasi yang komprehensif sebelum melanjutkan ke tahap analisis berikutnya.

Menentukan Prioritas Stakeholder. Setelah tahap identifikasi, organisasi menghadapi tantangan dalam mengalokasikan sumber daya yang terbatas secara efisien. Untuk itu, penentuan prioritas stakeholder menjadi langkah penting melalui pemeringkatan berdasarkan empat aspek analitis yang saling terkait. Bourne dan Weaver menekankan bahwa penilaian prioritas ini dilakukan dengan memberi peringkat pada masing-masing stakeholder berdasarkan kekuasaan (*power*), kedekatan (*proximity*), dan urgensi (*urgency*) sebagai kerangka dasar.<sup>46</sup>

Aspek *power* mengacu pada kemampuan stakeholder untuk memengaruhi jalannya proyek atau kegiatan organisasi. Bourne dan Weaver menjelaskan bahwa kekuasaan ini bervariasi dari tingkat tinggi yang mampu menghentikan atau mengubah substantif suatu pekerjaan, hingga tingkat rendah yang tidak berdampak signifikan terhadap perubahan organisasi.<sup>47</sup> Konsep ini sejalan dengan model Mitchell, Agle, dan Wood

---

<sup>41</sup> Lynda Bourne dan Patrick Weaver, "Mapping Stakeholders," dalam *Construction Stakeholder Management*, ed. oleh Ezekiel Chinyio dan Paul O. Olomolaiye (Chichester, U.K Ames, Iowa: Wiley-Blackwell, 2010), 105–8.

<sup>42</sup> Lynda Bourne dan Patrick Weaver, 105–8.

<sup>43</sup> Lynda Bourne dan Patrick Weaver, 105–8.

<sup>44</sup> Ekaterina Albats dkk., "Stakeholder Management in SME Open Innovation: Interdependences and

Strategic Actions," *Journal of Business Research* 119 (2020): 292–94, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.038>.

<sup>45</sup> Jane Gilmour dan Ruth Beilin, *Stakeholder Mapping for Effective Risk Assessment and Communication*, 16–19.

<sup>46</sup> Lynda Bourne dan Patrick Weaver, "Mapping Stakeholders," 108–10.

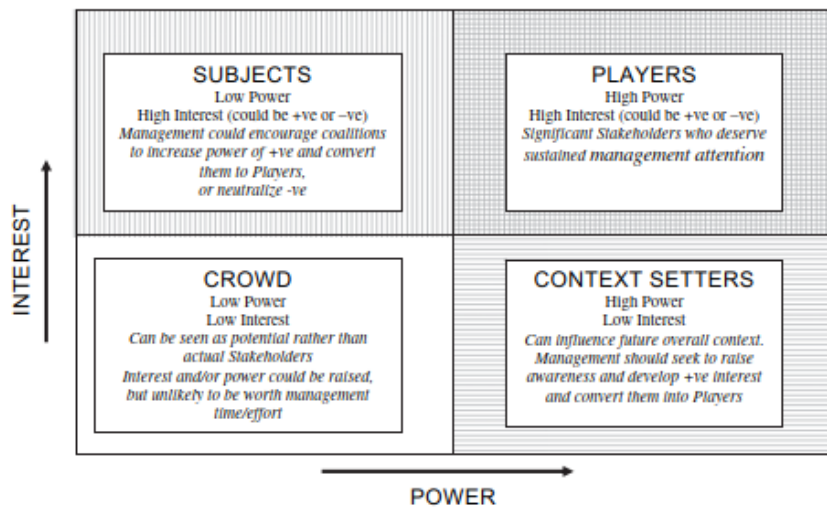
<sup>47</sup> Lynda Bourne dan Patrick Weaver, 108–10.

yang dikutip Gilmour dan Beilin, yang menempatkan kekuasaan sebagai salah satu dari tiga atribut utama penentu prioritas stakeholder.<sup>48</sup>

Aspek *proximity* menilai tingkat keterlibatan dan hubungan langsung stakeholder dengan organisasi. Menurut Bourne dan Weaver, hal ini mencakup stakeholder yang terlibat langsung dalam pelaksanaan pekerjaan hingga pihak yang hanya memiliki hubungan tidak langsung seperti klien atau konsumen akhir.<sup>49</sup> Temuan Slabá dalam konteks SME mengonfirmasi bahwa hanya stakeholder internal dan pihak tertentu saja yang memiliki kedekatan tinggi dengan kontak langsung dengan organisasi, sementara stakeholder eksternal seperti pemerintah

dan lembaga pendidikan cenderung memiliki *proximity* yang lebih rendah.<sup>50</sup>

Aspek *urgency* mengukur tingkat kepentingan proyek bagi stakeholder dan kesiapan mereka untuk merespons proyek tersebut. Bourne dan Weaver membedakan urgensi menjadi dua komponen: nilai (*value*) yang menunjukkan seberapa besar kepentingan atau manfaat yang diperoleh stakeholder dari hasil proyek, dan tindakan (*action*) yang mengukur sejauh mana mereka bersedia berupaya memengaruhi proyek.<sup>51</sup> Konsep ini diperkuat oleh Looser dan Wehrmeyer yang juga mengadopsi dimensi urgensi dalam model salience Mitchell dkk. sebagai penentu prioritas.<sup>52</sup>



Grafis 1 — Tipologi Stakeholder Model Ackermann dan Eden<sup>53</sup>

<sup>48</sup> Jane Gilmour dan Ruth Beilin, *Stakeholder Mapping for Effective Risk Assessment and Communication*, 15–16.

<sup>49</sup> Lynda Bourne dan Patrick Weaver, "Mapping Stakeholders," 108–10.

<sup>50</sup> Slabá, "Stakeholder Profile and Stakeholder Mapping of SMEs," 130–35.

<sup>51</sup> Lynda Bourne dan Patrick Weaver, "Mapping Stakeholders," 108–10.

<sup>52</sup> Stéphanie Looser dan Walter Wehrmeyer, "Stakeholder Mapping of CSR in Switzerland," *Social Responsibility Journal* 11, no. 4 (Oktober 2015): 786–89, <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2014-0071>.

<sup>53</sup> Fran Ackermann dan Colin Eden, "Strategic Management of Stakeholders," 183.

Dalam praktiknya, organisasi seringkali mengintegrasikan keempat aspek ini ke dalam matriks visual untuk memudahkan analisis. Shirey mencontohkan penggunaan matriks dua sumbu tingkat kepentingan (*interest*) dan tingkat pengaruh (*influence*) yang menghasilkan empat kuadran strategis: *tell, consult, manage, dan engage*.<sup>54</sup> Pendekatan serupa diimplementasikan oleh Murray-Webster dan Simon yang mengembangkan klasifikasi delapan jenis stakeholder berdasarkan kombinasi *power, interest, dan attitude*, memungkinkan penentuan strategi yang lebih memandang stakeholder sebagai entitas yang kompleks.<sup>55</sup> Melalui pemeringkatan multidimensi ini, organisasi dapat mengidentifikasi key players yang memerlukan perhatian intensif dan mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien.

Selain pemeringkatan individual, analisis stakeholder yang komprehensif juga memerlukan pemetaan jaringan kuasa antar-stakeholder. Ackermann dan Eden menekankan pentingnya mengeksplorasi dinamisitas kekuasaan stakeholder

berdasarkan pola interaksi yang beragam dan interdependen antar-stakeholder. Organisasi perlu memetakan hubungan kekuasaan formal dan informal dalam bentuk garis-garis jaringan untuk memahami koneksi yang menghubungkan banyak pihak dan mengungkap pengaruh tersembunyi.<sup>56</sup>

Pendekatan analisis jaringan ini diperkuat oleh perspektif Gilmour dan Beilin yang merekomendasikan *stakeholder-issue mapping* dan *problem-frame mapping* untuk mengidentifikasi pola aliansi dan potensi koalisi antar-stakeholder di sekitar isu tertentu. Melalui pemetaan ini, organisasi dapat melihat bahwa stakeholder membentuk jaringan kuasa yang kompleks, dan keberhasilan strategi sangat bergantung pada kemampuan organisasi bernegosiasi serta berinteraksi efektif dalam jaringan tersebut.<sup>57</sup> Analisis relasional ini melengkapi pendekatan atribut individual dengan memberikan pemahaman sistemik tentang dinamika kekuasaan kolektif yang dapat dimanfaatkan untuk membangun koalisi strategis atau mencegah terbentuknya kelompok oposisi.

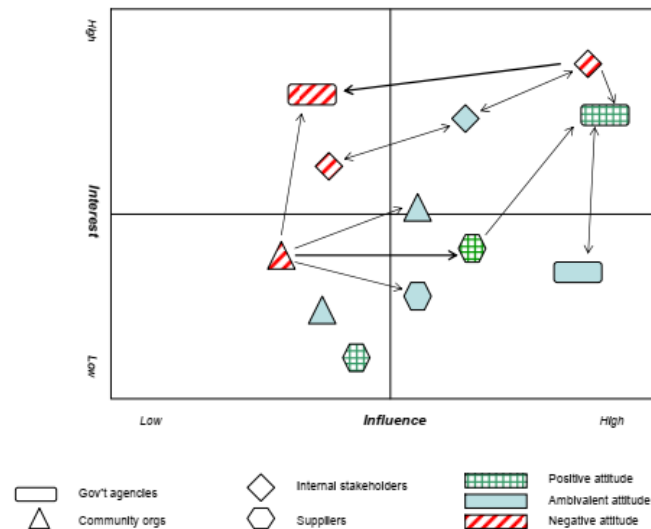
---

<sup>54</sup> Shirey, "Stakeholder Analysis and Mapping as Targeted Communication Strategy," September 2012, 401.

<sup>55</sup> Ruth Murray-Webster dan Peter Simon, "Making Sense of Stakeholder Mapping," *PM World Today* 8, no. 11 (2006): 1-3, <https://cmapspublic.ihmc.us/rid=1JGD4CJZ4-F9CF0Y-1KM6/SEMINAL%20stakeholder%20mapping%20in%203d.pdf>.

<sup>56</sup> Fran Ackermann dan Colin Eden, "Strategic Management of Stakeholders," 190-93.

<sup>57</sup> Jane Gilmour dan Ruth Beilin, *Stakeholder Mapping for Effective Risk Assessment and Communication*, 20-25.



Grafis 2 — Peta Stakeholder Terintegrasi Model Gilmour dan Beilin<sup>58</sup>

Analisis Potensi Stakeholder. Tahap ketiga dalam analisis stakeholder merupakan pendalaman terhadap aspek perilaku dengan mengevaluasi sikap (*attitude*) masing-masing stakeholder berdasarkan rekam jejak historis mereka. Bourne dan Weaver menekankan bahwa identifikasi potensi keterlibatan stakeholder dilakukan melalui pemetaan sikap berdasarkan dua dimensi kunci: tingkat dukungan (*support*) dan tingkat penerimaan (*receptiveness*).<sup>59</sup> Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi respons stakeholder dan menyusun *strategi engagement* yang tepat.

Pada dimensi tingkat dukungan, Bourne dan Weaver mengidentifikasi spektrum yang bervariasi dari dukungan aktif (*active support*) dimana stakeholder secara proaktif mendorong dan membantu kesuksesan proyek, hingga oposisi aktif

(*active opposition*) dimana mereka secara terbuka menentang bahkan berupaya menggagalkan inisiatif organisasi.<sup>60</sup> Penilaian ini selaras dengan temuan Meyer dan Baker yang menekankan bahwa keberhasilan hubungan stakeholder dalam organisasi nirlaba sangat bergantung pada faktor-faktor seperti kepercayaan, kepuasan, dan komitmen sebagai indikator kualitas dukungan.<sup>61</sup>

Sementara itu, dimensi tingkat penerimaan mengukur kesiapan stakeholder untuk menerima informasi dan berinteraksi dengan organisasi. Bourne dan Weaver menjelaskan bahwa variasi pada dimensi ini berada pada rentang antara stakeholder yang sangat terbuka dan antusias menerima komunikasi hingga pihak yang sepenuhnya menolak untuk menerima informasi

<sup>58</sup> Jane Gilmour dan Ruth Beilin, 24.

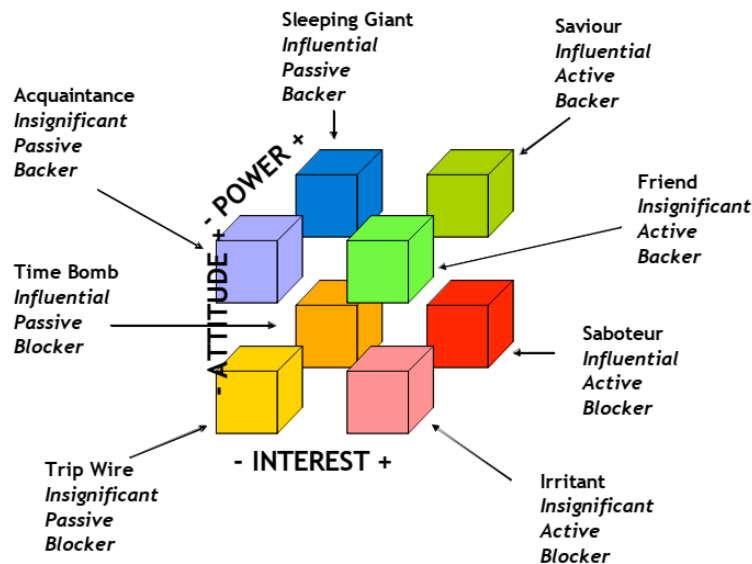
<sup>59</sup> Lynda Bourne dan Patrick Weaver, "Mapping Stakeholders," 112-13.

<sup>60</sup> Lynda Bourne dan Patrick Weaver, 112-13.

<sup>61</sup> Irma Meyer dan Rachel Baker, "A Metamodern Model for Managing Stakeholder Relationships in Non-Profit Organisations," *Communicare: Journal for Communication Studies in Africa* 39, no. 1 (2020): 65-66, <https://doi.org/10.10520/EJC-1e965bec02>.

apapun.<sup>62</sup> Pemahaman terhadap tingkat penerimaan ini menjadi krusial dalam merancang strategi komunikasi yang efektif, sebagaimana diungkapkan oleh

Shirey yang menekankan perlunya penyesuaian pesan dan saluran komunikasi sesuai dengan karakteristik penerima.<sup>63</sup>



Grafis 3 — Tipologi Stakeholder Model Murray-Webster dan Simon<sup>64</sup>

Komprehensivitas analisis terhadap kedua dimensi ini memungkinkan organisasi untuk mengembangkan klasifikasi *attitude* yang lebih detail. Murray-Webster dan Simon memperkenalkan tipologi delapan tipe stakeholder berdasarkan kombinasi kekuasaan, ketertarikan, dan sikap, yang mencakup kategori seperti *Saviour* (berkuasa, tertarik, positif), *Friend* (kuasa rendah, tertarik, positif), hingga *Saboteur* (berkuasa, tertarik, negatif).<sup>65</sup> Klasifikasi ini memberikan kerangka kerja operasional untuk memprediksi perilaku stakeholder

dan mengembangkan pendekatan yang berbeda untuk masing-masing kategori.

Pemetaan *attitude stakeholder* bukanlah proses statis yang sekali selesai dilakukan, melainkan memerlukan pemutakhiran secara berkala. Shirey menegaskan bahwa posisi dan pengaruh stakeholder dapat berubah dari waktu ke waktu, sehingga organisasi perlu terus memantau perkembangan sikap dan menyesuaikan strategi terhadap mereka.<sup>66</sup> Pendekatan yang bersifat dinamis ini memastikan bahwa organisasi dapat merespons

<sup>62</sup> Lynda Bourne dan Patrick Weaver, "Mapping Stakeholders," 112–13.

<sup>63</sup> Shirey, "Stakeholder Analysis and Mapping as Targeted Communication Strategy," September 2012, 401.

<sup>64</sup> Murray-Webster dan Simon, "Making Sense of Stakeholder Mapping," 2.

<sup>65</sup> Murray-Webster dan Simon, 1–3.

<sup>66</sup> Shirey, "Stakeholder Analysis and Mapping as Targeted Communication Strategy," September 2012, 400.

perubahan *attitude* stakeholder secara tepat waktu dan efektif, sehingga mempertahankan hubungan yang konstruktif dalam jangka panjang dengan berbagai pihak yang berkepentingan.

Mengembangkan Strategi Komunikasi yang Relevan terhadap Stakeholder. Tahap final dalam analisis stakeholder adalah mengembangkan strategi komunikasi yang disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing kelompok stakeholder. Bourne dan Walker menekankan bahwa strategi *engagement* harus difokuskan pada stakeholder peringkat teratas dengan melakukan analisis mendalam terhadap tingkat minat dan dukungan mereka terhadap organisasi, mulai dari pendukung aktif hingga penentang aktif. Strategi ini mencakup penentuan siapa yang menyampaikan pesan, bagaimana cara, dan frekuensi komunikasi, serta isi pesan yang relevan dengan kepentingan masing-masing stakeholder.<sup>67</sup>

Pendekatan pembedaan komunikasi tiap stakeholder dikemukakan oleh Shirey melalui penerapan matriks dua sumbu dengan membagi stakeholder ke dalam empat kuadran: (1) *Tell*, yakni dengan hanya memonitor dan melakukan komunikasi satu arah untuk tipe *crowd*; (2) *Consult*, yakni dengan hanya memberikan informasi relevan dan melakukan komunikasi dua arah jika diperlukan untuk tipe *context setter*; (3) *Manage*, yakni dengan menjaga kepuasan atau terpenuhinya

kebutuhan terhadap tipe *subject*; serta (4) *Engage*, yakni melakukan strategi komunikasi dengan sangat intensif dan dekat untuk *key player*.<sup>68</sup> Klasifikasi ini membantu organisasi mengalokasikan sumber daya komunikasi secara lebih efektif dan efisien.

Gilmour dan Beilin memperluas pilihan strategi *engagement* dengan menawarkan spektrum tingkat partisipasi yang lebih beragam, mulai dari sekadar memberi informasi (*inform*), meminta masukan (*consult*), melibatkan langsung dalam proses (*involve*), bermitra dalam pengambilan keputusan (*collaborate*), hingga memberikan kewenangan penuh kepada publik (*empower*).<sup>69</sup> Pemilihan tingkat partisipasi ini disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan interaksi, seperti membangun kepercayaan, memperoleh informasi, atau menyepakati hasil yang diinginkan bersama.

Implementasi strategi komunikasi harus dituangkan dalam kerangka perencanaan operasional. Gilmour dan Beilin menyarankan penggunaan tabel atau matriks yang memuat strategi hubungan dengan setiap stakeholder sebagai panduan untuk menjaga komunikasi tetap fokus, relevan, dan *mutuality*.<sup>70</sup> Sementara Bourne dan Walker menekankan pentingnya menguji opsi strategi terhadap beberapa stakeholder terpilih untuk

<sup>67</sup> Bourne dan Walker, "Using a Visualising Tool to Study Stakeholder Influence -Two Australian Examples-," 11-12.

<sup>68</sup> Shirey, "Stakeholder Analysis and Mapping as Targeted Communication Strategy," September 2012, 401.

<sup>69</sup> Jane Gilmour dan Ruth Beilin, *Stakeholder Mapping for Effective Risk Assessment and Communication*, 25-26.

<sup>70</sup> Jane Gilmour dan Ruth Beilin, 25-26.

menilai efektivitasnya sebelum diimplementasikan secara luas.<sup>71</sup>

### **Karakteristik Khas Stakeholder bagi NPOs dan SME**

Stakeholder dalam konteks *Small-Middle Enterprises* (SME) dan *Non-Profit Organizations* (NPOs) menunjukkan karakteristik khusus yang membedakannya dari entitas bisnis atau organisasi besar. Albats dkk. mengungkapkan bahwa dalam lingkungan SME, pola hubungan stakeholder berkembang secara lebih dinamis dan interdependen, di mana satu stakeholder sering kali memainkan peran ganda dalam berbagai tahap proses organisasi.<sup>72</sup> Karakteristik ini menuntut pendekatan manajemen lebih adaptif dibandingkan dengan model stakeholder tradisional.

Pada konteks SME secara khusus, temuan Slabá mengidentifikasi pola khas dimana sebagian besar stakeholder bersifat eksternal dengan arah pengaruh ke luar (*outward influence*). Stakeholder internal seperti pemilik, manajemen, dan karyawan menunjukkan variasi arah pengaruh yang berbeda, *upward* untuk pemilik dan manajemen serta *downward* untuk karyawan. Dari sisi tingkat pengaruh, kelompok dengan kekuatan tertinggi dalam memengaruhi perusahaan adalah investor, pelanggan, pesaing, media, manajemen, pemilik, dan pemegang saham, sementara kelompok dengan

pengaruh terendah adalah pemasok, distributor, dan lembaga pendidikan.<sup>73</sup>

Sementara itu, dalam lingkungan NPOs, Meyer dan Baker mengidentifikasi tiga faktor utama yang membentuk hubungan dengan stakeholder, yakni ekspektasi, konsekuensi mutual, dan asosiasi emosional. Setiap stakeholder memiliki harapan tertentu terhadap perilaku dan kinerja organisasi sebelum menjalin hubungan, yang menjadi dasar bagi kemauan mereka untuk terlibat dan tolok ukur keberlanjutan hubungan. Aspek konsekuensi mutual menegaskan bahwa setiap keputusan organisasi memiliki dampak bagi stakeholder, dan sebaliknya perilaku stakeholder berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi.<sup>74</sup>

Bentuk hasil relasi yang diharapkan organisasi nonprofit juga menunjukkan kekhasan tertentu. Meyer dan Baker mengidentifikasi enam aspek utama: kepercayaan, kepuasan, komitmen, kontrol bersama, keterlibatan, dan investasi.<sup>75</sup> Kepercayaan menjadi fondasi utama yang harus dibangun sejak awal, sementara keterlibatan aktif menjadi ciri khas stakeholder NPOs karena keberhasilan organisasi sangat bergantung pada partisipasi para stakeholder. Karakteristik ini membedakan relasi stakeholder NPOs dari entitas bisnis yang cenderung lebih transaksional.

---

<sup>71</sup> Bourne dan Walker, "Using a Visualising Tool to Study Stakeholder Influence -Two Australian Examples," 11-12.

<sup>72</sup> Ekaterina Albats dkk., "Stakeholder Management in SME Open Innovation," 292-94.

<sup>73</sup> Slabá, "Stakeholder Profile and Stakeholder Mapping of SMEs," 130-35.

<sup>74</sup> Irma Meyer dan Rachel Baker, "A Metamodern Model for Managing Stakeholder Relationships in Non-Profit Organisations," 63-64.

<sup>75</sup> Irma Meyer dan Rachel Baker, 65-66.

### **Rincian Situasi Peristiwa Komunikasi Dibalik QS. 'Abasa: 1-16**

Semua referensi mengisahkan bahwa Nabi sedang berbicara kepada pembesar Quraisy di suatu ruangan, namun terdapat perbedaan terhadap pihak yang diajak bicara ini. Salah satunya pendapat Hamka dalam Tafsir Al Azhar menyebutkan bahwa pihak yang Nabi ajak bicara di antaranya Utbah bin Rabi'ah, Amr bin Hisyam, dan Abbas bin Abdul Muthalib.<sup>76</sup> Sedangkan Ath-Thabari dalam Tafsir Ath-Thabari menyebutkan juga dari beberapa riwayat bahwa Nabi sedang berbicara dengan Umayyah bin Khalaf atau Ubay bin Khalaf secara terpisah masing-masing,<sup>77</sup> atau kakak-beradik Utbah dan Syaibah bin Rabi'ah secara bersama-sama.<sup>78</sup> Selain nama yang telah disebutkan sebelumnya, Al-Qurthubi juga sebutkan kemungkinan pihak yang Nabi ajak bicara adalah Walid bin Mughirah.<sup>79</sup> Zuhaili pun menegaskan ketujuh nama tersebut merupakan pihak yang berbicara dengan Nabi dari beberapa riwayat, meski ia juga menyebutkan kejanggalan kronologis jika Umayyah bin Khalaf dan Walid bin Mughirah terlibat dalam komunikasi dengan Nabi.<sup>80</sup>

Selanjutnya, ketika Nabi sedang berbicara terhadap tokoh Quraisy tersebut, Abdullah bin Ummi Maktum datang dan mengajak Nabi berbicara. Sosok yang dikenal sebagai tuna netra ini dikisahkan kurang memahami situasi yang ada di dalam ruangan karena kondisi disabilitas yang dialaminya. Suatu riwayat menyebutkan bahwa ia hendak memeluk Islam, namun riwayat lain yang lebih masyhur

menjelaskan bahwa Ibnu Ummi Maktum ingin mendapatkan penjelasan dari Nabi tentang ajaran Islam (sehingga secara entimem mengasumsikan bahwa ia telah berislam sebelum peristiwa ini terjadi).

Menghadapi situasi tersebut, Nabi bermuka masam terhadap Ibnu Ummi Maktum dan melanjutkan pembicaraan terhadap tokoh Quraisy. Selesai dari majelis itu, turunlah QS. 'Abasa: 80:1-16, yang membuat Nabi bergegas menemui Ibnu Ummi Maktum untuk memenuhi permintaan di majelis sebelumnya.

Jika merujuk pada situasi komunikasinya, maka dapat diasumsikan peristiwa itu terjadi pada masa dakwah Makkah karena kesemua pihak merupakan bagian dari bani Quraisy berdasarkan garis genealogi sub-klan besar masing-masingnya. Lebih spesifik lagi bahwa peristiwa itu terjadi ketika telah turun perintah dakwah secara terang-terangan sebagaimana disebutkan dalam QS. Al Hijr: 94, karena Nabi tidak lagi fokus berdakwah pada lingkaran keluarga dekatnya.

Namun juga dapat dipahami bahwa peristiwa itu terjadi sebelum resistensi, serangan, dan pemboikotan terhadap Islam dilancarkan, sebab dalam kisah itu dijelaskan bahwa tokoh Quraisy masih 'bersedia' melakukan pembicaraan dan mendengarkan ucapan Nabi. Sangat berbeda ketika resistensi terhadap Islam dimulai dari perwakilan kafir Quraisy yang meminta Abu Thalib agar menghentikan dakwah yang dilakukan keponakannya.

<sup>76</sup> Abdulmalik Abdulkarim Amrullah, *Tafsir Al Azhar*, 10:7887.

<sup>77</sup> Muhammad ibn Jarir Ath-Thabari, *Tafsir Ath-Thabari Juz 'Ammah*, 26:162-63.

<sup>78</sup> Muhammad ibn Jarir Ath-Thabari, 26:167.

<sup>79</sup> Imam Al-Qurthubi, *Tafsir Al Qurthubi Juz 'Ammah*, 20:86.

<sup>80</sup> Wahbah az-Zuhaili, *Tafsir Al-Munir*, 15:373-74.

Memang terdapat beberapa konteks sejarah yang serupa dengan situasi komunikasi di balik QS. 'Abasa: 1-16 ini. Misalnya seperti peristiwa negosiasi Utbah bin Rabi'ah terhadap Nabi di Ka'bah yang membahas tentang penawaran Quraisy atas segala kenikmatan dunia untuk Nabi hingga menjadi sebab turunnya QS. Fushilat: 1-5. Atau juga peristiwa diundangnya Nabi ke majelis di Darun Nadwah untuk berdialog dengan elite Quraisy setelah penawaran yang dilakukan Utbah gagal memengaruhi Nabi. Tapi kedua peristiwa itu terjadi karena Quraisy telah mengambil posisi yang tegas terhadap dakwah yang dilakukan Nabi, yakni sebagai oposisi/penentang. Begitu juga gambaran kedatangan Ibnu Ummi Maktum ke dalam majelis sangat tidak memungkinkan terjadi, di Ka'bah atau Darun Nadwah. Sehingga kecil kemungkinan peristiwa di balik QS. 'Abasa:1-16 merujuk pada kejadian itu. Begitu juga tidak ada riwayat pertemuan Nabi dengan kedelapan tokoh itu, baik secara individual maupun bersama-sama, setelah peristiwa-peristiwa yang telah disebutkan di atas.

### **Identifikasi Stakeholder dalam Peristiwa Komunikasi Dialik QS. 'Abasa: 1-16**

Berdasarkan pada konteks peristiwa yang telah dijelaskan sebelumnya, kajian ini memfokuskan kepada kedelapan nama sebagai pihak-pihak yang dianggap sebagai stakeholder bagi organisasi dakwah yang sedang Nabi rintis saat itu di

masa dakwah Makkah. Di antaranya ialah: (1) Utbah bin Rabi'ah, (2) Syaibah bin Rabi'ah, (3) Amr bin Hisyam, (4) Abbas bin Abdul Muthalib, (5) Umayyah bin Khalaf, (6) Ubay bin Khalaf, (7) Walid bin Mughirah, (8) Abdullah bin Ummi Maktum.

Secara umum, kedelapan nama itu termasuk dalam bani Quraisy. Kakak-beradik Utbah dan Syaibah bin Rabi'ah termasuk dalam bani Abdi Syam. Amr bin Hisyam dan Walid bin Mughirah keduanya merupakan sub-klan dari bani Makhzum.<sup>81</sup> Sedangkan Umayyah dan Ubay bin Khalaf merupakan keturunan dari Khalaf bin Wahb bin Hudhafah yang termasuk bagian dari bani Jumah. Begitu juga Abbas bin Abdul Muthalib, paman Nabi, merupakan kabilah bani Hasyim. Terakhir, Abdullah bin Ummi Maktum merupakan keturunan dari Qais bin Sa'id bin 'Adi yang memiliki garis keturunan dengan Fihri sebagai leluhur Quraisy.

Sebagai bagian dari bani Quraisy dengan kekuasaan yang hegemonik di Makkah dan riwayat pergulatan kepentingan kekuasaan politik yang keras,<sup>82</sup> masing-masing sub-klan memiliki bentuk pengaruh dan bobot kepentingan yang beragam terhadap munculnya dakwah Islamiyah yang dibawakan oleh Nabi. Terlebih Nabi dapat dinilai telah sukses melakukan dakwah sirri dengan menyoal keluarga terdekat yang juga merupakan bagian dari bani Quraisy dan masyarakat Makkah.<sup>83</sup> Sehingga kedelapan nama itu dapat diidentifikasi sebagai bagian dari

<sup>81</sup> Abu Muhammad Abdul Malik dan Sa'id Muhammad Allaham, *Sirah Nabawiyah Ibnu Hisyam*, 1:221.

<sup>82</sup> Khalil Abdul Karim, *Hegemoni Quraisy: Agama, Budaya, Kekuasaan*, v-vi.

<sup>83</sup> Alan Surya dan Wahanani Mawasti, "Pemilihan Mad'uw Dakwah Sirri Nabi Perspektif Segmentasi dan Targeting," *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 8, no. 1 (Juni 2018): 99, <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v8i1.120>.

stakeholder proyek dakwah yang dilakukan Nabi karena terdapat hubungan mutualitas yang perlu dikaji.

Pengkajian relasi Nabi dengan kedelapan stakeholder itu mencakup beberapa aspek. Pertama, aspek hak yang menurut masing-masingnya harus dilindungi dari kehadiran dakwah Islamiyah karena merasa lebih superior/senior telah lebih dahulu ada di Makkah. Kedua, aspek pengetahuan, yakni kedelapan nama itu juga ingin tahu tentang dakwah yang dilakukan Nabi sebelum menentukan sikap. Ketiga, aspek dampak, yakni pihak-pihak itu pasti akan terpengaruh dari adanya dakwah Islamiyah atau bahkan bisa juga perlu mengkaji kebutuhan keterlibatan untuk memengaruhi proses/hasil dakwah itu sendiri. Keempat dan terakhir, aspek bobot kontribusi yang perlu diperhitungkan oleh kedelapannya terhadap dakwah Islamiyah itu sendiri.

Lebih lanjut jika ditinjau dari bentuk pengaruh, maka setidaknya terdapat tiga relasi yang terjalin antara Nabi dengan semua pihak yang teridentifikasi sebagai stakeholder itu. Pertama, relasi *upward* terhadap para tokoh Quraisy yang memiliki kedudukan politik secara formal di Darun Nadwah seperti Utbah, Syaibah, Walid, Abu Jahal, Umayyah, dan Abbas, maupun yang memiliki kekuasaan informal seperti Ubay karena kekuatan ekonominya sebagai pengusaha besar di Makkah saat itu. Kedua, relasi *inward* terhadap Abbas, bukan dalam kategori organisasi Islam melainkan kekabilahan karena merupakan satu bani yang sama dengan Nabi, yakni bani Hisyam. Ketiga, relasi *downward* terhadap Abdullah bin Ummi Maktum sebagai bagian dari muslim yang telah dianggap sebagai internal dalam organisasi Islam yang merintis.

*Tabel 1 — Peringkat Stakeholder pada Peristiwa Latar Belakang QS. 'Abasa:1-16*

<b>Stakeholder</b>	<b>Power/ Influence</b>	<b>Proximity/ Interest</b>	<b>Urgency-Value/ Interest</b>	<b>Urgency-Action/ Interest</b>
Utbah bin Rabi'ah	4	1	5	5
Syaibah bin Rabi'ah	4	1	5	5
Amr bin Hisyam	5	1	5	5
Umayyah bin Khalaf	4	1	5	5
Ubay bin Khalaf	4	1	5	5
Walid bin Mughirah	5	1	5	5
Abbas bin Abdul Muthalib	5	5	3	4
Abdullah bin Ummi Maktum	2	4	5	5

### **Pemeringkatan Prioritas Stakeholder dalam Peristiwa Komunikasi Dibalik QS. 'Abasa: 1-16**

Hasil pemeringkatan dalam Tabel 1 dapat memberikan gambaran mengenai variasi tingkat pengaruh, kedekatan, serta urgensi masing-masing stakeholder dalam peristiwa komunikasi yang menjadi latar belakang turunnya QS. 'Abasa: 1-16. Untuk memahami implikasi strategis lanjutan dari pemeringkatan tersebut, penjelasan berikut menguraikan secara kualitatif makna di balik setiap nilai yang diberikan, sehingga hubungan antara atribut power dan interest (berdasarkan proximity-urgency) dengan dinamika komunikasi Nabi dapat dianalisis secara lebih komprehensif.

#### **a) Utbah bin Rabi'ah**

Utbah bin Rabi'ah memperoleh skor tertinggi dalam dimensi *power/influence* karena kedudukannya sebagai elite Bani Abd Syams yang memegang kendali signifikan terhadap jaringan sosial, ekonomi, dan politik Quraisy. Suatu riwayat menyebutkan bahwa ia termasuk orator dan negosiator utama yang dikirim khusus untuk melakukan pendekatan terhadap Nabi,<sup>84</sup> menunjukkan bahwa suaranya menjadi representasi strategis klan besar Quraisy. Posisi tersebut mencerminkan kapasitas Utbah untuk mengubah arah kebijakan kolektif, sehingga layak dinilai sebagai stakeholder berpengaruh tinggi dalam struktur pengambilan keputusan Quraisy.

*Proximity* Utbah terhadap proyek dakwah Nabi diberikan skor rendah karena

interaksinya tidak bersifat rutin, tetapi hanya terjadi ketika Quraisy menginisiasi pertemuan-pertemuan tertentu. Namun *urgency-value* dan *urgency-action* keduanya berada pada tingkat tertinggi karena dakwah Nabi dipersepsikan dapat memperkuat klan Abdi Manaf, bukan pada kebenaran ajarannya.<sup>85</sup> Hal ini mendorong Utbah bereaksi, termasuk mendengarkan pernyataan Nabi, meski terkesan dengan kata-kata Nabi, namun ia tetap tidak mengakui kebenaran ajaran Islam.<sup>86</sup>

#### **b) Syaibah bin Rabi'ah**

Syaibah bin Rabi'ah memperoleh skor 4 karena ia merupakan bagian dari pemimpin cabang bani Abdi Syam yang terlibat dalam keputusan strategis,<sup>87</sup> meskipun pengaruhnya tidak setinggi Utbah. Keterlibatannya dalam konsensus politik dan kedudukannya dalam jaringan keluarga Abd Syams menjadikannya tetap relevan dalam poros elite yang menentukan sikap kota Makkah terhadap dakwah Nabi.

Skor *proximity* yang rendah menunjukkan bahwa Syaibah tidak memiliki hubungan langsung dan intens dengan Nabi. Namun, identik dengan kakaknya, ia menilai dakwah Nabi sebagai ancaman besar terhadap struktur sosial dan religius Quraisy, sehingga nilai urgensi berada di angka 5. Sikapnya yang sejalan dengan kebijakan represif kolektif Quraisy memperlihatkan dorongan tindakan yang tinggi, sehingga skor *urgency-action* 5 menunjukkan responsivitas cepat

<sup>84</sup> Martin Lings, *Muhammad: Kisah Hidup Nabi Berdasarkan Sumber Klasik*, 85-86.

<sup>85</sup> Martin Lings, 91.

<sup>86</sup> Martin Lings, 86.

<sup>87</sup> Martin Lings, 91.

terhadap perkembangan dakwah pada periode Makkiah.

c) Amr bin Hisyam (Abu Jahal)

Abu Jahal dinilai sebagai stakeholder dengan pengaruh besar karena kedudukannya sebagai tokoh Bani Makhzum yang sebelum Islam hadir ia dikenal sebagai Abu Hakam karena kebijakannya dalam mengatasi sengketa.<sup>88</sup> Bani Makhzum sendiri memiliki tempat di Darun Nadwah yang diwakili oleh sepupu Amr yakni Khalid bin Walid dalam urusan pertengkarannya.<sup>89</sup> Hampir semua Sirah Nabawiyah menyebutnya sebagai figur dengan hegemoni politik dan opini publik yang besar. Dengan demikian, skor tertinggi pada *power* tidak terhindarkan, sebab hampir seluruh dinamika konflik di Quraisy melibatkan otoritasnya.

*Proximity* Abu Jahal terhadap Nabi tetap diberi skor rendah karena ia tidak berinteraksi untuk pelajari kebenaran, sebagaimana ketika Amr diam-diam ingin mendengar bacaan Al-Qur'an dari Nabi, namun justru menjadi oposisi strategis.<sup>90</sup> Namun tingkat urgensinya sangat tinggi, baik dalam nilai maupun aksi. Orang yang dikenal sangat kasar dan kerap ingkar janji ini,<sup>91</sup> memandang dakwah Nabi sebagai ancaman eksistensial terhadap stabilitas politik Makkah, sehingga langsung mengambil tindakan agresif, termasuk intimidasi, propaganda, dan mobilisasi kolektif Quraisy. Ini sejalan dengan skor 5 pada dua kategori urgensi.

d) Umayyah bin Khalaf

Umayyah bin Khalaf mendapat skor tinggi dalam *power* berkat posisinya sebagai bagian dari pemerintahan Makkah, khususnya diwakili oleh anaknya yakni Sofwan bin Umayyah dalam urusan tawanan.<sup>92</sup> Literasi sejarah menunjukkan pengaruhnya bukan hanya pada ranah politik, tetapi juga ranah kekuasaan privat, sebagaimana terlihat dari posisinya sebagai pelaku penyiksaan Bilal.<sup>93</sup> Dalam struktur plutokrasi Makkah, pedagang pintalan ini memegang kendali signifikan dalam memengaruhi keputusan kolektif,<sup>94</sup> sehingga skor *power* 5 konsisten dengan peran historisnya.

*Proximity* Umayyah rendah karena ia tidak memiliki hubungan langsung dengan Nabi dalam proses komunikasi dakwah, tetapi masuk sebagai pihak yang bertindak berdasarkan konsensus kelompok elite. Sebaliknya, skor urgensi yang sangat tinggi mencerminkan kekhawatiran mendalam bahwa dakwah Nabi akan mengganggu struktur ekonomi yang menopang kekuasaannya. Hal ini mendorong tindakan cepat dan represif, sehingga skor *urgency-action* 5 menggambarkan intensitas respons Umayyah terhadap perkembangan dakwah Islam.

e) Ubay bin Khalaf

Sebagai saudara Umayyah dan bagian dari keluarga elite kaya yang punya peran dalam plutokrasi di Makkah, Ubay memiliki pengaruh kuat walaupun tidak setinggi aristokrat senior seperti Abu Jahal atau

<sup>88</sup> Martin Lings, 81.

<sup>89</sup> Khalil Abdul Karim, *Hegemoni Quraisy: Agama, Budaya, Kekuasaan*, 91.

<sup>90</sup> Muhammad Husain Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 133.

<sup>91</sup> Jawwad Ali, *Sejarah Arab Sebelum Islam*, 75–76.

<sup>92</sup> Khalil Abdul Karim, *Hegemoni Quraisy: Agama, Budaya, Kekuasaan*, 91.

<sup>93</sup> Abu Muhammad Abdul Malik dan Sa'id Muhammad Allaham, *Sirah Nabawiyah Ibnu Hisyam*, 1:277.

<sup>94</sup> Khalil Abdul Karim, *Hegemoni Quraisy: Agama, Budaya, Kekuasaan*, 294.

Walid bin Mughirah. Riwayat sejarah menunjukkan bahwa ia adalah salah satu tokoh yang secara personal memusuhi Nabi dan memiliki kapasitas untuk memobilisasi tekanan sosial. Skor 4 mencerminkan kekuatan tersebut sekaligus menunjukkan posisinya sebagai aktor yang punya pengaruh.

*Proximity* Ubay tetap rendah karena keterlibatannya dengan Nabi bukan berbentuk komunikasi dialogis, melainkan penolakan frontal. Namun tingkat urgensinya berada pada nilai maksimum; ia tergolong tokoh yang memperlihatkan respons paling keras, baik dalam evaluasi nilai (*urgency-value*) maupun tindakan (*urgency-action*). Riwayat ancaman langsung terhadap Nabi memperlihatkan bahwa tingkat dorongan aksinya sangat tinggi sehingga wajar bila skor (5).

f) Walid bin Mughirah

Walid bin Mughirah dikenal sebagai salah satu "pemimpin senior" Quraisy dengan kekayaan besar hasil dari perdagangan produk dagingnya.<sup>95</sup> Ia juga yang pertama kali memberlakukan hukum potong tangan bagi pencuri di Quraisy.<sup>96</sup> Keberaniannya sebagai yang pertama kali meruntuhkan Ka'bah saat masa renovasi ulang,<sup>97</sup> ikut menjadikan pendapatnya sangat memengaruhi arah propaganda Quraisy terhadap dakwah Nabi. Pengaruhnya bersifat lintas klan dan strategis, sehingga *power*-nya memperoleh skor maksimum sebagai salah satu aktor

yang paling menentukan kebijakan anti-Islam pada masa awal dakwah.

*Proximity* Walid tetap bernilai rendah karena ia tidak terlibat dalam dialog langsung dengan Nabi kecuali dalam momen-momen tertentu seperti kisah di balik QS. 'Abasa.<sup>98</sup> Namun urgensi dakwah bagi dirinya sangat tinggi; ia yang menggagas narasi "sihir" untuk mendistorsi opini publik terkait Al-Qur'an,<sup>99</sup> menunjukkan urgensi tindakan yang cepat dan terarah. Skor 5 pada dua indikator urgensi mencerminkan peran Walid sebagai perumus respon Quraisy.

g) Abbas bin Abdul Muthalib

Skor *power* Abbas berada pada tingkat tinggi karena ia merupakan keturunan dari Abdul Muthalib, salah satu sosok yang ikut membangun perjanjian (*al-Ilaf*) jalur perdagangan Quraisy dengan Raja Humair di Yaman.<sup>100</sup> Selain itu, Abbas sebagai yang bertugas memberi minum para jamaah haji merupakan bagian dari plutokrasi Makkah yang bertempat di Darun Nadwah.<sup>101</sup> Hubungan keluarga garis Abdi Manaf memungkinkan ia menjadi mediator dalam hubungan Bani Hasyim dengan tokoh Quraisy.

Skor *proximity* sangat tinggi (5) mencerminkan hubungan kedekatan struktural dan emosional Abbas dengan Nabi serta keterlibatannya dalam dinamika internal Bani Hasyim. Namun urgensi baginya berada di tingkat sedang, karena ia belum masuk Islam dan tidak

<sup>95</sup> Khalil Abdul Karim, 294.

<sup>96</sup> Khalil Abdul Karim, 299.

<sup>97</sup> Abu Muhammad Abdul Malik dan Sa'id Muhammad Allaham, *Sirah Nabawiyah Ibnu Hisyam*, 1:161.

<sup>98</sup> Muhammad Husain Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 134.

<sup>99</sup> Muhammad Husain Haekal, 130.

<sup>100</sup> Khalil Abdul Karim, *Hegemoni Quraisy: Agama, Budaya, Kekuasaan*, 22-24.

<sup>101</sup> Khalil Abdul Karim, 91.

memandang dakwah Nabi sebagai ancaman atau kebutuhan mendesak. Skor 4 untuk *urgency-action* mencerminkan bahwa meskipun tidak terdorong bertindak agresif, Abbas tetap responsif terhadap perkembangan yang menyangkut keselamatan keponakannya.

h) Abdullah bin Umri Maktum  
ia memperoleh skor *power* yang rendah karena tidak memiliki pengaruh struktural dalam masyarakat Makkah. Kondisi disabilitas dan posisinya sebagai bagian dari kelompok rentan membuat suaranya tidak dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan sosial. Namun, ia punya garis nasab yang terhubung ke leluhur Quraisy yakni Fihri, sehingga ia bukanlah budak, tetapi juga bukan orang terpendang. Sejalan dengan itu, skor *power*-nya rendah (skor 2), artinya posisinya tetap signifikan dalam perspektif normatif sosial.

Skor *proximity* yang tinggi (4) menunjukkan kedekatannya dengan Nabi dalam konteks pembelajaran agama. Ia datang langsung untuk memperoleh bimbingan, sehingga intensitas interaksinya lebih dekat dibanding para pembesar Quraisy. Urgensi baginya—baik nilai maupun aksi—berada pada tingkatan tertinggi karena ia membutuhkan arahan keagamaan secara langsung dari Nabi sebagai satu-satunya sumber ajaran Islam saat itu.

## Analisis Potensi Stakeholder dalam Peristiwa Komunikasi Dibalik QS. 'Abasa: 1-16

Dalam analisis potensi stakeholder, dua dimensi sikap berupa *attitude-support* dan *attitude-receptiveness*, dapat membantu menjelaskan bagaimana masing-masing pihak merespons dakwah Nabi, baik dalam bentuk dukungan maupun keterbukaan terhadap komunikasi. Penjelasan berikut memaknai skor angka dalam Tabel 2 berdasarkan data sejarah dan kerangka teori stakeholder attitude.

*Pertama*, sikap Utbah menunjukkan tingkat dukungan yang sangat rendah karena posisinya sebagai negosiator Quraisy yang mencoba menghentikan dakwah Nabi melalui kompromi politik. Meskipun demikian, skor *receptiveness* sedikit lebih tinggi karena ia mendengarkan penjelasan Nabi secara langsung—dalam peristiwa di balik QS. Fushilat:1-5—walaupun keterbukaan tersebut tidak berlanjut menjadi penerimaan.<sup>102</sup> Dengan demikian, Utbah mewakili stakeholder yang secara sikap berada pada kategori resistif namun masih memiliki ruang minimal untuk menimbang pesan sebelum menolaknya.

*Kedua*, Syaibah menunjukkan sikap suportif terendah terhadap dakwah Nabi karena ia selaras dengan kebijakan kolektif kekuasaan Quraisy yang berupaya mempertahankan status quo keagamaan dan ekonomi. Namun *receptiveness* bernilai 2 menandakan bahwa meskipun tidak mendukung, Syaibah masih memiliki sikap pasif terhadap wacana dakwah melalui kedatangannya di majelis, sehingga ia

<sup>102</sup> Murodi, *Dakwah Islam dan Tantangan Masyarakat Quraisy: Kajian Sejarah Dakwah pada Masa Rasulullah SAW*, 71.

bukan sepenuhnya tertutup seperti tokoh ekstrem penolak dakwah. Sikapnya tetap mencerminkan penolakan sistematis namun tidak bersifat agresif personal.

*Ketiga*, Amr bin Hisyam atau Abu Jahl menempati posisi terendah dalam dukungan karena ia merupakan aktor oposisi utama terhadap Nabi, bahkan menjadi simbol resistensi ideologis Quraisy. Namun skor *receptiveness* 2 menggambarkan bahwa ia tidak sepenuhnya menutup diri dari interaksi informasi; ia masih mendengarkan isi dakwah Nabi, meski memanfaatkannya untuk merumuskan strategi penolakan. Dengan demikian, sikapnya tidak berasal dari ketidaktahuan, melainkan dari penolakan sadar dan politis terhadap nilai yang dibawa Nabi.

*Keempat*, Umayyah memperoleh skor *support* terendah karena sikap kerasnya terhadap sahabat Nabi, terutama Bilal, menunjukkan oposisi kuat pada dakwah Islam. Meski demikian, skor *receptiveness* berada pada angka 2 karena ia tidak hidup dalam isolasi terhadap wacana dakwah; ia mendengarkan ajaran Islam melalui majelis bersama nabi, meskipun pengetahuan ini tidak mendorongnya untuk mempertimbangkan kebenarannya.

Penolakannya bersifat ideologis sekaligus ekonomis, sehingga sikap terbukanya tetap berada pada titik minimal.

*Kelima*, Ubay menunjukkan tingkat *support* yang paling rendah karena ia melakukan penolakan langsung terhadap Nabi, bahkan pernah memberi ancaman personal. Skor *receptiveness* yang rendah tetapi tidak nol menunjukkan bahwa ia masih terpapar dakwah melalui majelis saat itu, namun paparan tersebut tidak menimbulkan keterbukaan kognitif. Penolakannya bersifat total, tetapi ia tetap mengetahui isi dakwah secara garis besar karena posisinya dalam lingkaran elite Quraisy.

*Keenam*, Walid memiliki *support* terendah karena menjadi penggagas narasi anti-Islam yang mengakar dalam masyarakat, termasuk menyebut Al-Qur'an sebagai "sihir" atau "syair." Namun *receptiveness* bernilai 2 karena riwayat menunjukkan bahwa ia pernah mendengarkan bacaan Al-Qur'an secara langsung dan mengakui keindahannya sebelum akhirnya menolak. Sikap ini menunjukkan bahwa ia memiliki kapasitas pengenalan kognitif yang lebih tinggi dibanding penentang lain, tetapi hal tersebut tidak berbuah dukungan.

Tabel 2 — Potensi Stakeholder pada Peristiwa Latar Belakang QS. 'Abasa:1-16

Stakeholder	Attitude-Support	Attitude-Receptiveness
Utbah bin Rabi'ah	1	2
Syaibah bin Rabi'ah	1	2
Amr bin Hisyam	1	2
Umayyah bin Khalaf	1	2
Ubay bin Khalaf	1	2
Walid bin Mughirah	1	2
Abbas bin Abdul Muthalib	4	3
Abdullah bin Ummi Maktum	5	5

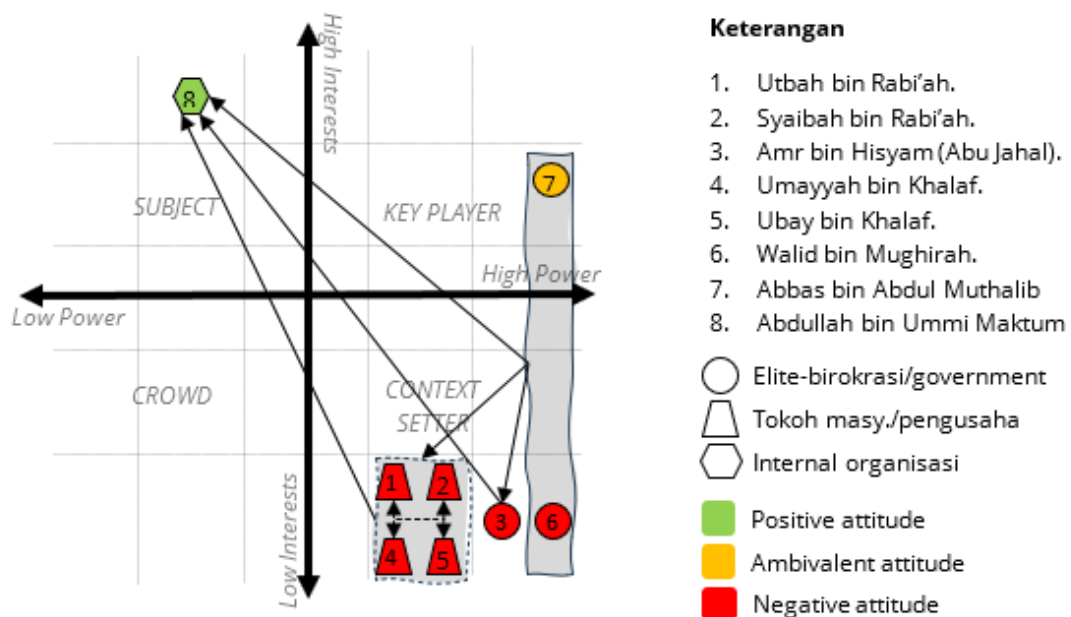
*Ketujuh*, Abbas walaupun belum masuk Islam pada masa Makkiah, ia memiliki sikap *support* yang jauh lebih tinggi dibanding elite Quraisy lain karena relasi kekeluargaan dan kecenderungannya melindungi Nabi dari tekanan sosial. Skor *receptiveness* 3 menunjukkan bahwa Abbas terbuka terhadap informasi dakwah dan memahami isinya, meskipun belum sepenuhnya menerima atau mengikuti dakwah tersebut. Sikapnya bersifat protektif, netral-positif, dan lebih kooperatif dibanding tokoh Quraisy lain, menjadikannya stakeholder *semi-ally* dalam konteks sosial-politik saat itu.

*Kedelapan*, Abdullah bin Ummi Maktum menempati skor tertinggi dalam kedua dimensi karena ia menunjukkan dukungan penuh sekaligus keterbukaan total terhadap dakwah Nabi. Kedatangannya untuk mencari pengajaran agama mencerminkan komitmen keagamaan yang kuat dan sikap penerimaan tanpa hambatan terhadap pesan dakwah. Skor

maksimal ini juga sejalan dengan konteks QS. 'Abasa, yang menegaskan bahwa Abdullah adalah stakeholder dengan intensitas dukungan dan kesiapan belajar paling tinggi.

### Hasil Pemetaan Stakeholder dalam Peristiwa Komunikasi Dialik QS. 'Abasa: 1-16

Grafis 4 menunjukkan bagaimana para tokoh yang hadir dalam peristiwa komunikasi di balik QS. 'Abasa:1-16 menempati posisi berbeda dalam peta kekuasaan dan kepentingan. Kelompok yang paling dominan terlihat pada kuadran berkuasa tinggi namun berkepentingan rendah. Di sana terdapat Utbah bin Rabi'ah, Amr bin Hisyam, Umayyah bin Khalaf, dan Walid bin Mughirah. Mereka tergabung dalam plutokrasi Makkah sebagai anggota resmi Darun Nadwah. Posisi politik ini membuat mereka berada dalam struktur yang mampu menentukan arah kebijakan kota. Sikap mereka negatif terhadap pesan



Grafis 4 — Peta Stakeholder di Balik Peristiwa QS. 'Abasa:1-16

dakwah. Mereka menilai risalah Nabi mengganggu stabilitas sosial ekonomi yang mereka kontrol. Tokoh Syaibah bin Rabi'ah dan Ubay bin Khalaf tidak berada di lingkaran politik formal. Namun hubungan kekerabatan dengan bani masing-masing memberi keduanya pengaruh sosial yang cukup besar. Posisi mereka tetap berada di area kepentingan rendah. Namun keduanya termasuk figur yang perlu dipertimbangkan dalam dinamika kuasa.

Abbas bin Abdul Muthalib menempati zona ambivalen. Ia bagian keluarga Nabi sehingga tidak mengambil sikap frontal. Namun ia juga bagian dari struktur ekonomi Makkah yang menuntut stabilitas. Ia tidak ingin sikapnya membuat posisinya goyah. Karena itu warnanya pada peta bersifat kuning. Sikapnya berada di antara dukungan dan kehati-hatian. Sedangkan Abdullah bin Umri Maktum berada dalam kuadran *subject*. Ia memiliki kepentingan tinggi terhadap pesan dakwah. Namun ia tidak memiliki kekuasaan politik. Warnanya hijau untuk menunjukkan respons positif terhadap ajaran Nabi. Posisinya menguatkan makna teguran dalam QS. 'Abasa bahwa dakwah harus memperhatikan mereka yang sungguh-sungguh ingin belajar meski tidak memiliki status sosial yang tinggi.

Garis lurus yang menghubungkan beberapa aktor menunjukkan relasi kuasa yang jelas. Pihak yang lebih kuat memegang kontrol terhadap arah interaksi. Sebaliknya garis putus-putus menggambarkan hubungan relatif setara. Interaksi di dalamnya lebih banyak berisi negosiasi ketimbang perintah atau tekanan politik. Perbedaan jenis garis ini

penting untuk membaca bagaimana pesan akan diterima masing-masing tokoh. Pihak yang berada dalam garis lurus membutuhkan pendekatan komunikasi yang berorientasi pada penjelasan singkat. Pendekatan ini menjaga stabilitas hubungan dan menghindari konflik terbuka. Pihak yang berada dalam garis putus-putus lebih cocok menerima pendekatan dialogis yang memberi ruang bagi pertimbangan mereka.

Penjelasan tersebut membuka jalan bagi uraian lebih rinci tentang bagaimana setiap kuadran dalam peta itu menuntut strategi komunikasi yang berbeda, karena posisi kekuasaan, tingkat kepentingan, dan sikap masing-masing tokoh membentuk pola interaksi yang tidak seragam dan memengaruhi pilihan langkah komunikasi yang realistis pada saat peristiwa QS. 'Abasa terjadi.

*Pertama*, tokoh Quraisy masuk tipe *context setter* karena mereka memegang kekuasaan formal tinggi tapi menunjukkan kepentingan rendah terhadap dakwah. Posisi mereka memungkinkan mengatur norma sosial dan kebijakan kota. Strategi yang ideal secara teknis adalah *consult* untuk mencari *buy-in* dan mencegah resistensi. Namun sikap mereka negatif. Strategi konsultasi saat ini cenderung berujung penolakan atau instrumentalitas (Islam berpotensi diperalat). Maka lebih bijak menunda komunikasi intens. Komunikasi terhadap mereka cukup memberi informasi sambil memantau.

*Kedua*, Abbas masuk tipe *key player* karena ia punya pengaruh keluarga dan akses politik yang bisa menentukan program dakwah Nabi. Secara teori, strategi yang

relevan adalah *engage* dengan melibatkan, memberi jaminan, dan membangun *trust*. Namun sikap Abbas cenderung ambivalen terhadap dakwah Nabi. Melibatkan Abbas langsung dalam konteks saat itu bisa memaksanya memilih posisi yang merugikan atau menempatkannya di antara tekanan elite. Terbukti ia baru berislam pasca-penaklukan Makkah. Oleh karena itu, pilihan strategi yang paling tepat saat itu adalah menunda komunikasi dakwah. Interaksi bisa difokuskan pada observasi, *reassurance* tidak resmi, dan persiapan argumen bila kondisi berubah.

*Ketiga*, Abdullah bin Ummi Maktum masuk tipe *subject* karena ia berkepentingan tinggi terhadap pesan dakwah tapi dengan kekuasaan yang rendah. Teori *stakeholder mapping* merekomendasikan *manage* untuk aktor di posisi ini. *Manage* berarti memberi dukungan praktis. Nabi dapat memfasilitasi akses terhadap ajaran Islam, memberi ruang aman untuk bertanya, dan mengamplifikasi suaranya melalui saluran dakwah. Tujuannya agar kepentingan tinggi itu terjaga tanpa memancing konflik di mata para anggota Islam selainnya.

Kajian ini menempatkan prioritas pada stakeholder bertipe *subject* karena karakteristik organisasi dakwah yang masih kecil bergantung pada dukungan kelompok berdaya rendah namun berkepentingan tinggi. Organisasi Islam tahap awal bekerja dalam ruang yang terbatas. Kapasitas sumber daya, jangkauan sosial, serta legitimasi publik masih dalam proses pembentukan. Kondisi ini menuntut penguatan basis internal melalui individu yang menunjukkan minat tinggi dan sikap positif terhadap pesan dakwah. Kehadiran

*positive subject* memberikan kontribusi langsung bagi keberlanjutan aktivitas dasar seperti kaderisasi dan penyebaran nilai. Bentuk dukungan semacam ini dapat meningkatkan kestabilan operasional dakwah tanpa menimbulkan biaya politik.

Sebaliknya, stakeholder bertipe *context setter* berada dalam posisi berkuasa tetapi memiliki minat rendah. Dalam konteks dakwah yang masih kecil dan rentan, keterlibatan intens dengan aktor berkuasa yang menunjukkan sikap negatif atau ambivalen dapat menghasilkan beban struktural. Aktor semacam ini cenderung menuntut konsesi, mengatur arah program, atau bahkan menghambat inisiatif yang dianggap mengusik kepentingan kelompok mereka. Organisasi yang kapasitasnya masih minimalis tidak memiliki daya tawar memadai untuk menghadapi dinamika tersebut. Pemaksaan strategi *consult* atau *engage* justru dapat memperlambat pertumbuhan dakwah sejak tahap awal.

Prioritas yang ditunjukkan QS. 'Abasa selaras dengan logika tersebut. Penekanan pada pentingnya merespons mereka yang sungguh-sungguh mencari pengetahuan agama mencerminkan perlunya memperkuat pondasi internal sebelum terlibat dalam komunikasi yang kompleks. Interaksi dengan stakeholder bertipe *positive subject* dapat menghasilkan relasi yang lebih organik. Sementara itu, penundaan komunikasi intens dengan *ambivalent key player* atau *negative context setter* menjaga organisasi dari tekanan negatif. Pilihan ini memungkinkan dakwah bagi organisasi kecil dapat membangun daya tahan internal yang lebih kuat

terlebih dahulu sebelum memasuki relasi kuasa yang lebih besar.

## Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa stakeholder bertipe *positive subject (low power-high interest)* lebih prioritas daripada tipe *negative context setter (high power-low interest)* dan/atau tipe *ambivalent key player (high power-high interest)* dalam konteks program dakwah pada organisasi Islam yang kecil.

Bagi organisasi dakwah tahap merintis, mengurangi komunikasi intens terhadap tipe *ambivalent/negative* stakeholder dengan *power* besar dapat mengurangi tekanan politik dan potensi diperalat. Di sisi lain, menguatkan kaderisasi penanaman nilai-nilai Islam terhadap internal, dapat menguatkan pondasi pengaruh organisasi untuk menjadi daya tawar jika kelak sudah saatnya memilih strategi *consult/engage* pada stakeholder ber-*power* besar.

## Bibliografi

- Abdulmalik Abdulkarim Amrullah. *Tafsir Al Azhar*. Vol. 10. Singapura: Pustaka Nasional Pte Ltd, 2003.
- Abu Muhammad Abdul Malik dan Sa'id Muhammad Allahham. *Sirah Nabawiyah Ibnu Hisyam*. Diterjemahkan oleh Fadhli Bahri. Vol. 1. Jakarta: Darul Falah, 2000.
- Affandy, Shofyan. "Strategic Leadership pada Organisasi Dakwah." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 3, no. 1 (Februari 2025): 1–22. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v3i1.36>.
- Alex Chernyi dan Juha Uotila. "Prioritization of Organizational Stakeholders: A Managerial Decision-Making Perspective." *Journal of Business Research* 185 (Desember 2024): 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114882>.
- Althaf Husein Muzakky. "Tafsir Maqāṣidi dan Pengembangan Kisah Al-Qur'an: Studi Kisah Nabi Bermuka Masam dalam QS. Abasa [80]: 1-1." *Journal of Qur'an and Hadīth Studies* 10, no. 1 (2021): 73–92. <https://doi.org/10.15408/quhas.v10i1.18946>.
- . "Tafsir Maqāṣidi dan Pengembangan Kisah Al-Qur'an: Studi Kisah Nabi Bermuka Masam dalam QS. Abasa [80]: 1-11." *Journal of Qur'an and Hadīth Studies* 10, no. 1 (2021): 73–92. <https://doi.org/10.15408/quhas.v10i1.18946>.
- Anshori. "Disabilitas Menurut al-Qur'an (Tafsir Kontekstual QS. 'Abasa (80) : 1-10)." *JALSAH: The Journal of al-Quran and as-Sunnah Studies* 1, no. 1 (2022): 34–45. <https://doi.org/10.37252/jqs.v2i1.170>.
- Apriyanti, Dian, dan Muhammad Hakam. "Komunikasi Siaran Pers Organisasi Dakwah Berbasis Situational Crisis Communications Strategies." *Bil Hikmah: Jurnal Komunikasi dan Penyiaran Islam* 3, no. 1 (Januari 2025): 87–112. <https://doi.org/10.55372/bilhikmahjkpi.v3i1.54>.
- Arina Alfiani dan Sulaiman. "Hak-Hak Kaum Difabel dalam Al-Qur'an: Meneladani Kisah Pada QS. 'Abasa (80)1-10." *Mukaddimah: Jurnal Studi Islam* 7, no. 2 (Desember 2022): 167–86. <https://doi.org/10.14421/mjsi.72.2967>.
- Bourne, Lynda, dan Derek H T Walker. "Using a Visualising Tool to Study Stakeholder Influence -Two Australian Examples-." *The Project Management Journal* 37, no. 1 (2006): 5–21. <https://doi.org/10.1177/875697280603700102>.

- Durai, Sheela. "Designing the Literature Review: Historical, Narrative, Theoretical, Integrative, and Scoping Reviews." *Indian Journal of Continuing Nursing Education* 22, no. 1 (Januari 2021): 75–79. [https://doi.org/10.4103/ijcn.ijcn\\_51\\_21](https://doi.org/10.4103/ijcn.ijcn_51_21).
- Ekaterina Albats, Allen Alexander, Maral Mahdad, Kristel Miller, dan Ger Post. "Stakeholder Management in SME Open Innovation: Interdependences and Strategic Actions." *Journal of Business Research* 119 (2020): 291–301. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.038>.
- Fran Ackermann dan Colin Eden. "Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice." *Long Range Planning* 44, no. 3 (2011): 179–96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>.
- Hidayat, Farhan, Aldi Wijaya Dalimunthe, Siti Aisyah Br. Rambe, M. Hafiz, dan Juli Julaiha. "Metode Pendidikan Berdasarkan Hadits Rasulullah SAW." *Counselia; Jurnal Bimbingan Konseling Pendidikan Islam* 5, no. 1 (Maret 2024): 71–83. <https://doi.org/10.31943/counselia.v5i1.151>.
- Hidayat, Rofiq. "Etika Komunikasi Pemimpin Perspektif Hadits." *Indonesian Journal of Islamic Communication* 2, no. 2 (Desember 2019): 105–30. <https://doi.org/10.35719/ijic.v2i2.505>.
- Imam Al-Qurthubi. *Tafsir Al Qurthubi Juz 'Amma*. Disunting oleh Mahmud Hamid Utsman. Diterjemahkan oleh Ahmad Khatib, Dudi Rosadi, Fathurrahman, dan Fachrurazi. Vol. 20. Jakarta: Pustaka Azam, 2009.
- Imam As-Suyuthi. *Asbabun Nuzul: Sebab-sebab Turunnya Al-Qur'an*. 2 ed. Disunting oleh Aba Fira. Diterjemahkan oleh Andi Muhammad Syahril dan Yasir Maqasid. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2015.
- Irma Meyer dan Rachel Baker. "A Metamodern Model for Managing Stakeholder Relationships in Non-Profit Organisations." *Communicare: Journal for Communication Studies in Africa* 39, no. 1 (2020): 56–79. <https://doi.org/10.10520/EJC-1e965bec02>.
- Jane Gilmour dan Ruth Beilin. *Stakeholder Mapping for Effective Risk Assessment and Communication*. Project Final Report No. 06/09. ACERA Project. Australia: University of Melbourne, 2006. [https://cebra.unimelb.edu.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0006/2220990/gilmour0609.pdf](https://cebra.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0006/2220990/gilmour0609.pdf).
- Jawwad Ali. *Sejarah Arab Sebelum Islam*. Disunting oleh Fajar Kurnianto. Diterjemahkan oleh Khalifurrahman Fath. Tangerang Selatan: PT Pustaka Alvabet, 2019.
- Jumelda, Amanda Anantiasari, Nurmala, Viola Agdiviyn Imanudin, Indah Firda Lidyanibras, dan Muhamad Argi Gariana. "Pengelolaan Stakeholder Internal dan Eksternal dalam Organisasi." *Journal of Multidisciplinary Inquiry in Science, Technology and Educational Research* 2, no. 2 (2025): 3075–86. <https://doi.org/10.32672/mister.v2i2.3087>.
- Khalil Abdul Karim. *Hegemoni Quraisy: Agama, Budaya, Kekuasaan*. 2 ed. Disunting oleh Imam Baehaqi dan Nurul Huda. Diterjemahkan oleh M. Faisol Fatawi. Yogyakarta: LKiS, 2012.
- Looser, Stéphanie, dan Walter Wehrmeyer. "Stakeholder Mapping of CSR in Switzerland." *Social Responsibility Journal* 11, no. 4 (Oktober 2015): 780–830. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2014-0071>.
- Lynda Bourne dan Patrick Weaver. "Mapping Stakeholders." Dalam *Construction Stakeholder Management*, disunting oleh Ezekiel Chinyio dan Paul O. Olomolaiye, 99–120. Chichester, U.K Ames, Iowa: Wiley-Blackwell, 2010.
- M. Abdi Lubis. "Komunikasi Nonverbal dalam Perspektif Islam (Studi Tafsir terhadap Surah 'Abasa)." *An-Nahdhah: Jurnal Pendidikan, Komunikasi, dan Keagamaan* 1, no. 1 (2018): 29–39.

- Martin Lings. *Muhammad: Kisah Hidup Nabi Berdasarkan Sumber Klasik*. 2 ed. Diterjemahkan oleh Qamaruddin. Jakarta: Serambi, 2017.
- Mawasti, Wahanani. "Strategi Membangun Komitmen Organisasi Dakwah pada Tahap Merintis: Studi Organisasi Dakwah Nabi di Mekkah." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (Februari 2024): 45–70. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.17>.
- Muhammad Husain Haekal. *Sejarah Hidup Muhammad*. 39 ed. Diterjemahkan oleh Ali Audah. Bogor: Litera AntarNusa, 2010.
- Muhammad ibn Jarir Ath-Thabari. *Tafsir Ath-Thabari Juz 'Ammah*. Edited by Syaikh Ahmad Muhammad Syakir, Syaikh Mahmud Muhammad Syakir, dan Ahsan Askari. Vol. 26. Disunting oleh Ahmad Abdurraziq Al-Bakri, Muhammad Adil Muhammad, Muhammad Abdul Lathif Khalaf, dan Mahmud Mursi Abdul Hamid. Jakarta: Pustaka Azam, 2007.
- Muhammad Rafly Amriz, Muhammad Zein Abdillah, Andika Dwi Erdiansyah, Alviandy Fitra Ritonga, Wismanto Wismanto, dan Fitriya Mayasari. "Kisah Hidup Nabi Muhammad: Teladan Bagi Umat Manusia." *Jurnal Kajian dan Penelitian Umum* 2, no. 6 (Desember 2024): 107–117. <https://doi.org/10.47861/jkpu-nalanda.v2i6.1405>.
- Murodi. *Dakwah Islam dan Tantangan Masyarakat Quraisy: Kajian Sejarah Dakwah pada Masa Rasulullah SAW*. Disunting oleh Suprpto. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013.
- Murray-Webster, Ruth, dan Peter Simon. "Making Sense of Stakeholder Mapping." *PM World Today* 8, no. 11 (2006). <https://cmappublic.ihmc.us/rid=1JGD4CJZ4-F9CF0Y-1KM6/SEMINAL%20stakeholder%20mapping%20in%203d.pdf>.
- Musyarofah, Umirul, Devi Rofidah Celine, Firdaus Ulul Absor, Naila Nafahatus Sahariyah Al-Ulya, dan Muhammad Shodiq. "Pendidikan Islam Inklusif dan Bermakna: Telaah Tafsir Tarbawi Q.S 'Abasa 1-10 atas Upaya Pembentukan Karakter Anak Berkebutuhan Khusus di SD Roushon Fikr Jombang." *Pekerti: Journal Pendidikan Islam dan Budi Pekerti* 7, no. 2 (Agustus 2025): 356–75. <https://doi.org/10.58194/pekerti.v7i2.6339>.
- Newcombe, Robert. "From Client to Project Stakeholders: A Stakeholder Mapping Approach." *Construction Management and Economics* 21, no. 8 (Desember 2003): 841–48. <https://doi.org/10.1080/0144619032000072137>.
- Pradesa, Dedy. "Manajemen Strategi Dakwah Nabi Muhammad pada Masa Awal Madinah." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 8, no. 2 (Desember 2018): 231–56. <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v8i2.151>.
- Sakdiyah, Halimatus. "Komunikasi Interpersonal sebagai Strategi Dakwah Rasulullah (Perspektif Psikologi)." *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah* 15, no. 30 (April 2017): 39–51. <https://doi.org/10.18592/alhadharah.v15i30.1219>.
- Shirey, Maria R. "Stakeholder Analysis and Mapping as Targeted Communication Strategy." *JONA: The Journal of Nursing Administration* 42, no. 9 (September 2012): 399–403. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3182668149>.
- . "Stakeholder Analysis and Mapping as Targeted Communication Strategy." *JONA: The Journal of Nursing Administration* 42, no. 9 (September 2012): 399–403. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3182668149>.
- Slabá, Marie. "Stakeholder Profile and Stakeholder Mapping of SMEs." *Littera Scripta* 9, no. 1 (2016): 124–39.
- Surya, Alan, dan Wahanani Mawasti. "Pemilihan Mad'uw Dakwah Sirri Nabi Perspektif Segmentasi dan Targeting." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 8, no. 1 (Juni 2018): 99–120. <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v8i1.120>.

- Wahbah az-Zuhaili. *Tafsir Al-Munir*. Diterjemahkan oleh Abdul Hayyie al-Kattani. Vol. 15. Jakarta: Gema Insani, 2014.
- Warsono. "Interaksi Sosial Lembaga Dakwah Islam Indonesia (LDII) dengan Masyarakat Muslim Non LDII di Kecamatan Cawas Kabupaten Klaten." Skripsi, UIN Sunan Kalijaga, 2005. <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/25718/>.
- Zellatifanny, Cut Medika, dan Bambang Mudjiyanto. "Tipe Penelitian Deskripsi dalam Ilmu Komunikasi." *Diakom : Jurnal Media dan Komunikasi* 1, no. 2 (Desember 2018): 83-90. <https://doi.org/10.17933/diakom.v1i2.20>.

