



## **Sinergi Manajemen Organisasi dan Nilai Tafsir Q.S. Ash-Shaff: 4 dalam Membangun Tim Dakwah yang Solid dan Efektif di Era Digital**

Moh. Bahrudin<sup>1</sup>, Anwar Mukti<sup>2</sup>, Agung Mandiro Cahyono<sup>3</sup>, M. Luqman Hakim<sup>4</sup>, Ahmad Nur Fathoni<sup>5</sup>, Muhammad Burhanudin Nur Karim<sup>6</sup>

Universitas Pangeran Diponegoro Nganjuk<sup>1,2,3,4,5,7</sup>

Email: [mohbahrudin12@gmail.com](mailto:mohbahrudin12@gmail.com)<sup>1</sup>, [anwarrmuti@gmail.com](mailto:anwarrmuti@gmail.com)<sup>2</sup>, [agungmandiro3@gmail.com](mailto:agungmandiro3@gmail.com)<sup>3</sup>, [mochluqmanhakim87@gmail.com](mailto:mochluqmanhakim87@gmail.com)<sup>4</sup>, [ahmadnurf4@gmail.com](mailto:ahmadnurf4@gmail.com)<sup>5</sup>, [mburhanuddinkangnoer@gmail.com](mailto:mburhanuddinkangnoer@gmail.com)<sup>6</sup>

### **Article Info**

Submitted: November 2024

Revised: November 2024

Accepted: November 2024

Published: December 2024

**Keywords:** Dakwah Digital; Kepemimpinan Islami; Manajemen Organisasi; Q.S. Ash-Shaff: 4; Tim Dakwah

### **Abstrak**

*The digital era presents significant challenges for da'wah organizations, including team disintegration, ineffective communication, and burnout due to unstructured management. Addressing these issues requires a synergy between contemporary organizational management and Qur'anic values, particularly the metaphor of a "solid wall" from Q.S. Ash-Shaff: 4, which emphasizes unity and collective strength. This study aims to develop an integrative training module that combines modern management principles with contextual interpretation of Q.S. Ash-Shaff: 4, enhance team cohesion, communication effectiveness, and resilience, and establish a value-based leadership and collaboration model. Employing an action research approach with experiential learning, the program involved organizational diagnosis, participatory workshops, digital da'wah project simulations, and comprehensive evaluation. Data were collected through team effectiveness questionnaires, observations, focus group discussions, and analysis of digital team performance. The results demonstrate increased team cohesion, clearer role distribution, and more efficient meetings, alongside the creation of a Standard Operating Procedure (SOP) that internalizes shaffan values. Furthermore, communication patterns shifted from rigid hierarchies to adaptive collaboration, reflected in improved digital content quality and responsiveness. The findings affirm that systematic integration of management science and Qur'anic values effectively transforms da'wah teams, strengthening both operational and intrinsic faith-based commitment for impactful digital da'wah.*

### **1. PENDAHULUAN**

Tantangan manajerial dakwah kontemporer di era digital sangat kompleks dan multidimensional, menuntut adaptasi strategi, struktur, dan budaya organisasi dakwah agar tetap relevan, efektif, dan berkelanjutan. Transformasi digital telah mengubah lanskap dakwah dari pola tradisional yang bersifat monologis menjadi interaktif, kolaboratif, dan berbasis teknologi, sehingga menuntut kerja tim multidisiplin yang mampu mengintegrasikan keahlian agama, komunikasi, teknologi informasi, desain konten, hingga analisis data (Azmi & Rifai, 2025). Dalam konteks ini, kecepatan penyebaran pesan menjadi krusial, mengingat algoritma media sosial dan platform digital menuntut respons yang cepat terhadap isu-isu aktual agar pesan dakwah tidak tenggelam di tengah arus informasi yang masif dan kompetitif (Marlina & Ulya, 2024). Konsistensi pesan juga menjadi tantangan utama, karena setiap anggota tim harus memahami dan menginternalisasi visi, misi, serta nilai inti organisasi agar tidak terjadi disonansi atau kontradiksi pesan yang dapat menurunkan kredibilitas dakwah (Srigita & Rifa'i, 2025).

Masalah tumpang-tindih peran sering muncul akibat kurangnya struktur organisasi yang jelas dan SOP yang terstandarisasi, sehingga terjadi duplikasi tugas, kebingungan otoritas, dan potensi konflik internal (Mar & Sari, 2025). Hal ini diperparah oleh budaya kerja yang masih cenderung hierarkis dan satu arah, di mana komunikasi lebih banyak bersifat instruktif daripada dialogis, sehingga menghambat inovasi, partisipasi aktif, dan sense of belonging anggota tim (Maulidna et al., 2025). Komunikasi satu arah juga menyebabkan pesan dakwah kurang adaptif terhadap kebutuhan dan karakteristik audiens digital yang sangat beragam, kritis, dan menuntut interaksi dua arah (Rani, 2023). Selain itu, overload informasi dan tekanan untuk selalu hadir di ruang digital menyebabkan kelelahan emosional (emotional exhaustion) dan burnout di



kalangan dai maupun tim kreatif, terutama jika tidak ada sistem manajemen beban kerja, dukungan psikososial, dan mekanisme evaluasi yang berkelanjutan (Hidayat & Nuri, 2024).

Tantangan lain yang tak kalah penting adalah rendahnya literasi digital dan kompetensi teknologi di kalangan sebagian dai, sehingga pesan dakwah sering kalah bersaing dengan konten lain yang lebih menarik secara visual namun dangkal secara substansi (Ahmadi & Gunarti, 2024). Kurangnya pelatihan dan kolaborasi lintas disiplin menyebabkan inovasi dakwah digital berjalan lambat, padahal era algoritma menuntut konten yang kreatif, relevan, dan mudah diakses (Admaja & Yati, 2025). Selain itu, risiko penyebaran hoaks, disinformasi, dan radikalisme di ruang digital menuntut tim dakwah untuk memiliki mekanisme verifikasi, kurasi konten, dan penguatan etika komunikasi agar pesan yang disampaikan tetap otentik, moderat, dan inklusif (Nadia & Rifa'i, 2025).

Dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut, beberapa solusi strategis yang diusulkan antara lain: penguatan struktur organisasi berbasis tim multidisiplin dengan pembagian peran yang jelas; pengembangan SOP dan piagam kerja bersama yang menginternalisasi nilai-nilai Qur'an dan prinsip manajemen modern; pelatihan literasi digital dan komunikasi efektif bagi seluruh anggota tim; serta penerapan model kepemimpinan partisipatif yang mendorong dialog, inovasi, dan resiliensi. Selain itu, penting untuk membangun budaya evaluasi berkelanjutan melalui feedback 360°, refleksi tim, dan analisis performa digital agar organisasi dakwah mampu beradaptasi secara dinamis terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan masyarakat (Apiani et al., 2025).

Q.S. Ash-Shaff: 4, yang menggambarkan umat beriman sebagai "struktur yang kokoh, seolah-olah mereka adalah satu dinding yang disatukan," berfungsi sebagai landasan teologis dan manajerial yang mendalam untuk membangun tim yang efektif dan terpadu baik dalam konteks agama maupun organisasi. Ayat ini merangkum pentingnya persatuan, disiplin, dan saling menguatkan dalam Al-Qur'an, menawarkan cetak biru konseptual untuk tindakan kolektif yang melampaui ibadah ritual dan meluas ke bidang manajemen organisasi dan dinamika tim (Hillyer, 2024). Secara teologis, ayat ini menggarisbawahi pentingnya visi terpadu, di mana setiap anggota menginternalisasikan tujuan dan nilai-nilai bersama, menyelaraskan aspirasi individu dengan misi kolektif (Ficapal-Cusí et al., 2020; Malik, 2025). Kesatuan ini tidak hanya bersifat simbolis namun bersifat operasional, menuntut adanya struktur di mana peran didefinisikan dengan jelas, wewenang didelegasikan secara tepat, dan koordinasi diprioritaskan untuk menghindari tumpang tindih dan konflik—prinsip-prinsip yang penting dalam ilmu manajemen modern (Fitra & Aboujanah, 2025).

Metafora "dinding kokoh" juga menyiratkan disiplin kolektif, di mana komitmen dan keandalan setiap individu menjadi landasan bagi kekuatan dan ketahanan kelompok secara keseluruhan. Dalam praktiknya, hal ini diterjemahkan ke dalam pengembangan prosedur operasi standar, kepemimpinan partisipatif, dan budaya saling mendukung, memastikan bahwa tim berfungsi sebagai satu kesatuan yang terintegrasi dan bukan kumpulan individu yang terisolasi. Lebih lanjut, penekanan ayat tersebut pada "berbaris dalam kesatuan" selaras dengan prinsip ta'awun (kerja sama dalam kebaikan), yang memperkuat perlunya kolaborasi, komunikasi terbuka, dan tanggung jawab bersama (Gazi et al., 2024). Model Al-Qur'an ini sangat relevan di era digital, di mana tim harus menavigasi kompleksitas, perubahan yang cepat, dan kebutuhan akan pesan yang konsisten. Dengan mengakarkan praktik manajerial dalam visi teologis Q.S. Ash-Shaff: 4, organisasi—terutama yang terlibat dalam dakwah—dapat menumbuhkan budaya kepercayaan, kemampuan beradaptasi, dan keunggulan, mengubah cita-cita spiritual yang abstrak menjadi strategi yang konkret dan dapat ditindaklanjuti untuk efektivitas tim. Jadi, Q.S. Ash-Shaff: 4 berdiri sebagai mandat spiritual dan panduan praktis, menjembatani kesenjangan antara iman dan



manajemen, dan memberikan metafora abadi untuk pembangunan tim yang tidak hanya efektif tetapi juga berlandaskan etika dan kohesif secara spiritual(Azzuhri et al., 2024; Bogel, 2025) .

Dalam Al-Qur'an, gambaran tentang "barisan yang teratur" atau bangunan yang "tersusun kokoh" (كَوْفِيْمُ بُنْيَانٌ) dalam Surah As-Shaff menegaskan bahwa ideal kolektif dakwah bukan sekadar tatanan fisik tetapi juga simbol kesatuan, disiplin, koordinasi strategis, komitmen bersama dan kesiagaan organisasi yang memungkinkan gerakan keagamaan berfungsi efektif dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal; tafsir klasik dan kontemporer menjelaskan metafora ini sebagai seruan untuk keterpaduan struktur, peran yang jelas, kepemimpinan yang sahih, serta soliditas relasional antarpelaku dakwah sehingga tindakan kolektif menjadi sinergis dan tahan uji.

Namun realitas manajemen banyak organisasi dakwah, terutama pada level lokal atau komunitas, menunjukkan kesenjangan besar terhadap ideal tersebut: praktik manajerial yang bersifat ad-hoc, bergantung pada inisiatif individu atau momentum sempit, lemahnya perencanaan strategis, struktur organisasi yang cair atau ambigu, kapasitas kepemimpinan yang belum terlatih untuk manajemen modern, serta sistem monitoring dan evaluasi yang minim atau tidak sistematis — kondisi ini mengakibatkan inefisiensi, program yang tidak berkelanjutan, hilangnya kontinuitas kaderisasi, dan kesulitan menskalakan dampak sosial maupun spiritual yang diharapkan dari kegiatan dakwah (Koswara, 2020).

Analisis kesenjangan semacam ini harus dimulai dari pemetaan komprehensif: (1) identifikasi elemen ideal yang terbit dari teks (mis. prinsip persatuan, disiplin barisan, kepemimpinan yang mengikat) dan penerjemahannya ke dalam indikator organisasi (mis. struktur kepengurusan, alur otoritas, SOP, mekanisme komunikasi internal, sistem kaderisasi), (2) diagnosis nyata pada lapangan terhadap praktik manajerial organisasi dakwah (mis. bentuk pengambilan keputusan, pola rekrutmen relawan, mekanisme pendanaan, frekuensi dan kualitas pelatihan, dokumentasi kegiatan), dan (3) analisis konteks eksternal yang mempengaruhi performa organisasi (mis. dinamika sosial lokal, regulasi, sumber daya ekonomi, persaingan ruang publik) — pendekatan diagnosis ini dibenarkan oleh literatur manajemen dakwah yang menekankan perlunya kajian empiris dan konteks spesifik sebelum merancang intervensi kapasitas.

Dari hasil pemetaan dan diagnosis tersebut, tujuan-tujuan yang jelas dan terukur harus dirumuskan untuk menjembatani jurang antara ideal normatif Qur'ani dan praktik organisasi sehari-hari; tujuan ini seyoginya diformulasikan pada tiga level saling terkait: (a) level struktural-organisasional — misalnya membangun struktur organisasi yang jelas dengan uraian tugas (job description), mekanisme delegasi, dan SOP operasional yang memungkinkan fungsi dakwah berjalan berkesinambungan dan tidak bergantung pada figur tunggal; (b) level kapabilitas sumber daya manusia — yaitu menciptakan program kaderisasi dan pelatihan berjenjang untuk kepemimpinan, manajemen program, administrasi keuangan, komunikasi publik dan evaluasi program agar kader mampu menerjemahkan visi kolektif menjadi aktivitas terukur; dan (c) level sistem dan budaya organisasi — menumbuhkan budaya akuntabilitas, kebersamaan, disiplin waktu, dokumentasi pembelajaran dan refleksi kolektif sehingga "barisan" bukan sekadar metafora tetapi praktik keseharian yang memperkuat solidaritas dan efektivitas.

Untuk memastikan tujuan tersebut bukan semata-retorika, perlu dirancang intervensi berbasis kapasitas yang bersifat strategis, terukur, dan kontekstual: intervensi pertama berupa program assessment dan perencanaan strategis partisipatif yang menggabungkan pelatihan pemetaan pemangku kepentingan, analisis SWOT organisasi, serta penyusunan rencana kerja jangka menengah yang sinkron dengan prinsip-prinsip teologis serta realitas sosial (Fakultas et al., n.d.). Intervensi kedua yakni modul kaderisasi berjenjang yang memadukan penguatan pemahaman agama (ilmiah dan kontekstual), pembinaan karakter, serta pelatihan teknis manajerial — pendekatan blended learning (tatap muka dan digital)



dan mentoring intensif direkomendasikan agar transfer kompetensi terjadi secara berkelanjutan; intervensi ketiga mencakup pembangunan sistem manajemen pengetahuan (knowledge management) dan monitoring-evaluation (M&E) sederhana namun andal, dengan indikator output dan outcome yang dapat dipantau secara periodik untuk perbaikan program berkelanjutan; intervensi keempat adalah penguatan tata kelola dan akuntabilitas finansial melalui pelatihan pengelolaan keuangan, transparansi pelaporan, dan diversifikasi sumber pendanaan sehingga organisasi tidak mudah lumpuh saat dukungan eksternal berubah.

Implementasi paket intervensi tersebut mesti dilandasi oleh prinsip adaptif dan partisipatif: program harus dikembangkan bersama pemangku kepentingan lokal (ustadz/ah, pengurus, relawan, dan komunitas sasaran) agar relevansi nilai dan kultur lokal terjaga; pendekatan top-down saja berisiko menciptakan struktur birokratis yang tidak hidup, sedangkan bottom-up murni tanpa kerangka manajerial akan tetap rentan ad-hoc — oleh karena itu model kolaboratif yang menggabungkan legitimasi religius dan kapabilitas manajerial menjadi pilihan ideal untuk merealisasikan barisan yang kokoh dalam praktik (Elviyana Nugraheni et al., 2025).

Dari sisi outcome, tujuan intervensi harus didefinisikan dalam istilah konkret: peningkatan persentase program yang berjalan sesuai rencana tahunan, penurunan ketergantungan pada satu figur kepemimpinan, peningkatan jumlah kader yang lulus modul manajerial dasar, peningkatan skor kepuasan stakeholder, dan bukti pemanfaatan sistem M&E untuk revisi program — indikator-indikator tersebut membantu mengukur pergeseran dari kultur ad-hoc menuju kultur organisasi yang berkelanjutan dan terukur. Untuk menjamin transfer hasil ke jangka panjang, rekomendasi meliputi inkubasi lokus koordinasi antar-organisasi dakwah di tingkat regional agar praktik terbaik (best practices) bisa disebarluaskan, serta pengembangan kemitraan dengan institusi akademik dan lembaga donor untuk menyediakan dukungan teknis dan sumber daya pembiayaan sementara periode transisi berlangsung.

Secara teoritis dan praktis, pendekatan pengembangan kapasitas ini harus mengintegrasikan konsep kepemimpinan transformasional (untuk membangun visi kolektif dan komitmen moral), manajemen berbasis hasil (result-based management) dan prinsip tata kelola baik (good governance) yang kompatibel dengan nilai-nilai Islam — literatur manajemen dakwah kontemporer menegaskan bahwa integrasi nilai religius dengan praktik manajerial modern meminimalkan resistensi budaya dan meningkatkan legitimasi internal, sehingga perubahan manajerial tidak dianggap sebagai westernisasi tetapi sebagai revitalisasi praktik dakwah yang berlandaskan teks dan kontekstualisasi (I. Wahyudi et al., 2023).

Tantangan dalam proses ini tidak sedikit: resistensi terhadap perubahan (baik karena faktor generasi maupun ketakutan kehilangan otoritas), keterbatasan sumber daya finansial dan SDM, fragmentation jaringan dakwah, serta potensi politisasi organisasi yang dapat mengalihkan fokus dari tujuan dakwah. Oleh sebab itu strategi mitigasi harus meliputi komunikasi yang intensif tentang manfaat perubahan, penyusunan insentif non-finansial untuk kader, pilot project skala kecil sebagai bukti konsep sebelum skala luas, serta mekanisme mediasi internal untuk menangani konflik kepentingan. Pengukuran keberhasilan intervensi perlu bersifat multi-metrik (kualitatif dan kuantitatif) dan melibatkan evaluasi eksternal periodik untuk menjaga objektivitas.

Akhirnya, menaikkan kembali kepada metafora Al-Qur’ani, tujuan jangka panjang yang diupayakan bukan semata-mata formalitas struktural tetapi pencapaian “barisan” yang hidup: komunitas dakwah yang saling menguatkan (social capital), pemimpin yang mampu menjadi perekat sekaligus manajer visi, prosedur yang memadai untuk memastikan kelangsungan program, serta budaya organisasi yang menjadikan disiplin dan solidaritas sebagai praktik sehari-hari — ketika unsur-unsur ini berhasil diintegrasikan melalui paket intervensi kapasitas yang realistik dan kontekstual, organisasi dakwah



berpeluang menyamai ideal “bangunan yang tersusun kokoh” dalam fungsi nyata mereka di masyarakat: mampu merespons tantangan sosial, mempertahankan kontinuitas pembinaan spiritual, dan memperluas dampak positif secara berkelanjutan. Untuk langkah praktis, disarankan memulai dengan fase persiapan (diagnosis dan kepastian komitmen), fase pilot (implementasi modul kaderisasi dan SOP di unit terpilih), fase evaluasi dan revisi (menggunakan M&E sederhana), dan fase skala (replikasi dan jejaring regional) — kerangka kerja bertahap ini memungkinkan organisasi bergerak dari kondisi ad-hoc menuju manajemen yang sistematik tanpa memutus nilai historis dan religius yang menjadi fondasi dakwah itu sendiri.

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 Teori Manajemen Organisasi dan Efektivitas Tim

Teori manajemen organisasi dan efektivitas tim telah berkembang pesat, dengan berbagai model yang menyoroti pentingnya struktur, peran, dan dinamika kolaboratif dalam mencapai kinerja optimal. Salah satu model yang sangat berpengaruh adalah Five Dysfunctions of a Team dari Patrick Lencioni, yang mengidentifikasi lima akar masalah utama yang sering menghambat efektivitas tim: absennya kepercayaan, takut akan konflik, kurangnya komitmen, penghindaran akuntabilitas, dan kurangnya perhatian pada hasil. Model ini menekankan bahwa membangun kepercayaan adalah fondasi utama, karena tanpa kepercayaan, anggota tim enggan terbuka dan rentan, sehingga diskusi kritis dan konflik konstruktif tidak terjadi. Ketika konflik dihindari, tim cenderung mengambil keputusan setengah hati, yang berujung pada komitmen yang lemah dan akhirnya menurunkan akuntabilitas serta fokus pada hasil kolektif (Strode et al., 2022). Studi terbaru juga menyoroti perlunya penyesuaian model Lencioni dengan menambahkan aspek keahlian fungsional, karena kurangnya kompetensi dapat memicu ketidakpercayaan dan konflik internal (Verwijs & Russo, 2021).

Sementara itu, Belbin Team Role Model menawarkan perspektif berbeda dengan menekankan pentingnya keragaman peran dalam tim. Belbin mengidentifikasi sembilan peran tim, seperti coordinator, shaper, plant, dan team worker, yang masing-masing membawa kekuatan dan potensi kelemahan tersendiri. Penelitian empiris menunjukkan bahwa tim dengan komposisi peran yang seimbang cenderung lebih efektif dibandingkan tim yang didominasi satu tipe peran saja. Keberagaman peran ini memungkinkan tim untuk mengatasi tantangan kompleks, meningkatkan kreativitas, dan memperkuat kolaborasi, asalkan setiap anggota memahami dan menerima peran masing-masing (Clutterbuck, 2019). Namun, validitas model Belbin masih menjadi perdebatan, terutama terkait tumpang tindih antar peran dan pengukuran psikometrik, meski secara praktis model ini banyak digunakan untuk membangun dan mengevaluasi tim di berbagai organisasi (Laemers, 2021).

Prinsip Agile dan Scrum, yang awalnya dikembangkan untuk pengembangan perangkat lunak, kini diadopsi luas dalam berbagai sektor untuk mendorong kerja kolaboratif yang cepat dan adaptif. Agile menekankan iterasi singkat, umpan balik berkelanjutan, dan adaptasi terhadap perubahan, sementara Scrum menyediakan kerangka kerja konkret dengan peran seperti Scrum Master, Product Owner, dan Development Team (Kadenic et al., 2022; Oswald, 2015). Efektivitas tim Scrum sangat dipengaruhi oleh faktor seperti otonomi tim, dukungan manajemen, perbaikan berkelanjutan, dan kepedulian terhadap pemangku kepentingan (Natarajan & Shanmugavadivu, 2024). Studi empiris menunjukkan bahwa tim yang matang dalam menerapkan Scrum — dengan komposisi anggota yang tepat, komunikasi terbuka, dan kepatuhan pada nilai-nilai Scrum seperti keterbukaan dan keberanian — memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi (Henry & Stevens, 1999; Moreno et al., 2024). Selain itu, penggunaan alat kolaborasi digital seperti Kanban



board dan praktik seperti Behaviour-Driven Development (BDD) terbukti meningkatkan transparansi, komunikasi, dan kualitas hasil kerja (Leão et al., 2024; Prichard & Stanton, 1999).

Model-model ini saling melengkapi dalam membangun tim yang efektif di era digital. Lencioni menekankan pentingnya fondasi psikologis dan budaya, Belbin menyoroti keragaman peran dan kekuatan individu, sedangkan Agile/Scrum menawarkan kerangka kerja dinamis untuk kolaborasi cepat dan adaptif (Aggarwal, 2023). Integrasi ketiganya dapat membantu organisasi merancang intervensi pengembangan tim yang komprehensif: membangun kepercayaan dan akuntabilitas (Lencioni), memastikan distribusi peran yang optimal (Belbin), serta menciptakan lingkungan kerja yang responsif dan berorientasi hasil (Agile/Scrum). Dengan demikian, organisasi dapat mengatasi tantangan kerja ad-hoc, meningkatkan efektivitas kolaborasi, dan beradaptasi dengan perubahan yang cepat di lingkungan kerja modern (Aritzeta et al., 2007; Hidalgo, 2019; Lencioni, 2002).

## 2.2 Tafsir Kontekstual Q.S. Ash-Shaff: 4 dan Nilai Organisasi

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْأَدِينَ يَقْاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفَّا كَلْمَمْ بَيْنَ مَرْصُوصَنَ

Dalam bacaan kontekstual terhadap Q.S. Ash-Shaff ayat ke-4, tekstualitas ungkapan ini menampilkan sebuah metafora etis-organis yang melampaui konteks literal medan perang: kata **صفا** (barisan yang teratur) tidak hanya menggambarkan formasi fisik prajurit tetapi menandai kualitas kolektif yang dicintai Allah—yakni kesatuan tujuan dan kesamaan orientasi tindakan yang memungkinkan kelompok bertindak sebagai entitas tunggal—sementara frasa **كَلْمَمْ بَيْنَ مَرْصُوصَنَ** (seakan-akan mereka seperti bangunan yang tersusun kokoh) menguatkan gagasan tentang keterkaitan struktural antarunsur komunitas sehingga tiap bagian menjadi penopang bagi bagian lain, memberi makna bahwa efektivitas kolektif bergantung pada keteraturan internal, kohesi relasional, dan kepaduan fungsi (Mamonto, 2024). Tafsir klasik dan mufassir kontemporer menegaskan kedua dimensi ini—dimensi normatif (keutamaan berjihad/berjuang di jalan nilai) dan dimensi struktural (kebutuhan akan keteraturan, disiplin, dan solidaritas sebagai syarat ketahanan)—sehingga ayat ini dapat dibaca sebagai naskah normatif yang memformalkan nilai-nilai organisasi dalam bingkai etika Islam dan sekaligus sebagai sumber legitimasi untuk praktik manajerial yang menekankan keteraturan, deskripsi peran, dan kohesi tim (Hasibuan, 2022).

Dari perspektif nilai organisasi, tiga aspek utama yang dapat diturunkan secara hermeneutik dan applicative adalah: pertama, kesatuan visi (unity of purpose) yang termaktub dalam makna **صفا**—kesatuan ini menuntut adanya orientasi tujuan bersama, pemahaman nilai yang sama, dan kepemimpinan yang mampu membingkai tujuan moral kolektif sehingga tindakan individu selaras dengan cita-cita bersama. Kedua, keteraturan dan disiplin sebagai praktik operasional yang merealisasikan metafora bangunan kokoh—artinya organisasi memerlukan struktur formal atau semi-formal (peran, prosedur, SOP, sistem komunikasi) yang membuat tindakan kolektif tidak bersifat ad-hoc melainkan dapat diandalkan, terkoordinasi, dan tahan terhadap guncangan (Adnan & Siregar, 2023). Ketiga, prinsip saling menguatkan (mutual reinforcement) yang menuntut kultur organisasi yang memprioritaskan solidaritas, pembagian tanggung jawab yang wajar, dan mekanisme saling bantu. Sehingga setiap elemen organisasi bukan sekadar unit yang berdiri sendiri tetapi bagian dari arsitektur sosial yang akan runtuh bila satu bagian diabaikan (Bahar et al., 2019). Ketiga aspek ini bukan hanya terungkap secara semantik tetapi juga memiliki implikasi praktis: mereka menjadi landasan filosofis bagi rancangan sistem kaderisasi, tata kelola, dan mekanisme akuntabilitas yang konsisten dengan etika Islam (Fauziah & Zaini, 2021).

Mengintegrasikan bacaan tekstual dengan literatur manajemen memperlihatkan bahwa nilai-nilai Ash-Shaff tersebut beresonansi kuat dengan konsep modern tentang work alignment, organizational culture, dan social capital:



kesatuan visi mirip dengan konsep alignment strategis yang dalam studi manajemen Islam dijelaskan sebagai sinkronisasi tujuan organisasi dengan prinsip-prinsip tauhid dan maqashid sehingga legitimasi religius memperkuat komitmen internal (Eleswed, n.d.). Keteraturan dan disiplin sejalan dengan prinsip manajerial klasik (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian), sedangkan saling menguatkan beririsan dengan konsep modal sosial dan jaringan kerja yang meningkatkan kapabilitas kolektif untuk bertahan dan berinovasi (Abdillah et al., 2024). Studi-studi perspektif Islam dan organisasi menekankan bahwa nilai-nilai ini bukanlah sekadar ideal normatif melainkan dapat dioperasionalisasikan melalui praktik konkret (mis. sistem rekrutmen berbasis nilai, pelatihan berjenjang, SOP berbasis syariah, dan mekanisme M&E yang etis) (10030121089 & Ghazali, 2025).

Secara kontekstual, tafsir Ash-Shaff harus dibaca dengan memperhatikan situasi historis wahyu (asbab al-nuzul) dan tantangan komunitas Muslim awal—pesan tentang barisan yang rapi diarahkan untuk memperbaiki efektivitas kolektif dalam menghadapi ancaman eksternal dan dalam membangun identity politics komunitas; namun dibawa ke konteks organisasi dakwah masa kini, pelajaran yang relevan bukan semata militeristik melainkan prinsip-prinsip organisasi sipil: pentingnya peran pemimpin sebagai perekat visi, perluasan kapasitas kolektif melalui pendidikan dan pelatihan, serta desain struktur yang memfasilitasi kontinuitas program (Handoko, 2025). Di sinilah tafsir kontekstual berfungsi: ia mentransformasikan teks menjadi pedoman tata kelola organisasi yang adaptif terhadap kompleksitas modern tanpa melepaskan akar nilai Islami (Nurrohmah et al., 2025).

Dari sisi metodologis, pembacaan kontekstual menuntut kombinasi hermeneutika tekstual dan studi empiris—yakni menganalisis bahasa Arab, mengkaji tafsir mufassir klasik (mis. Ibn Kathir, al-Tabari, al-Zamakhshari) dan tafsir kontemporer, lalu menguji hipotesis nilai melalui penelitian lapangan mengenai bagaimana organisasi-organisasi berbasis Islam menginternalisasi dan menerapkan prinsip-prinsip tersebut dalam praktik tata kelola, kepemimpinan, dan kultur—penelitian terapan di bidang Islamic management menunjukkan variasi implementasi yang bergantung pada kapasitas sumber daya manusia, struktur pendanaan, dan konteks sosial lokal sehingga rekomendasi normatif harus bersifat kontekstual dan bertahap (pilot, evaluasi, skala) (Ratnasari et al., 2020).

Implikasi praktis dari interpretasi ini mencakup beberapa ranah: perancangan mekanisme kaderisasi yang menekankan internalisasi nilai (melalui pembelajaran agama yang kontekstual, praktik kepemimpinan berbasis teladan, dan mentoring), penyusunan struktur organisasi yang jelas dengan uraian tugas dan prosedur komunikasi yang memungkinkan respons cepat dan sinkronisasi tindakan, pengejawantahan budaya penguatan tim (team building, sistem penghargaan moral dan non-moneter) untuk memupuk solidaritas, serta pembangunan sistem pengelolaan pengetahuan (knowledge management) yang merekam praktik terbaik sehingga bangunan kolektif itu dapat dipelihara dan direkonstruksi saat terjadi rotasi personel (Fahimi et al., 2021). Selain itu, integrasi prinsip akuntabilitas dan transparansi finansial dibutuhkan agar keteguhan barisan tidak hanya bersifat simbolis tetapi juga resilient terhadap tekanan eksternal seperti fluktuasi pendanaan dan dinamika politik lokal (Warsito et al., 2021).

Dalam menghadapi tantangan implementatif—seperti resistensi budaya terhadap perubahan, kecenderungan personalisasi kepemimpinan, atau fragmentasi jaringan dakwah—strategi transformasi yang konsisten dengan nilai Ash-Shaff menyarankan pendekatan partisipatif dan bertahap: memulai dengan dialog nilai untuk membangun pemahaman bersama, melaksanakan program pelatihan pilot untuk menunjukkan manfaat operasional, mengembangkan indikator kinerja yang menautkan nilai dengan hasil terukur, serta memasang mekanisme pembelajaran berkelanjutan yang mengkombinasikan evaluasi internal dan tinjauan eksternal. Pendekatan ini menjaga



agar upaya organisasi tidak sekadar menjadi manuver administratif tetapi tetap berakar pada motivasi spiritual dan tujuan moral komunitas (Fadliani et al., 2025).

Akhirnya, membaca Ash-Shaff 61:4 sebagai sumber nilai organisasi menegaskan bahwa teks suci dapat berfungsi sebagai referensi etis dan praktis untuk membangun institusi yang 'kokoh'—kokoh karena berpijak pada kesatuan visi, tertata karena memiliki disiplin dan prosedur, dan hidup karena tiap anggotanya saling menguatkan—and ketika prinsip-prinsip ini diadopsi bukan sebagai jargon religius semata tetapi sebagai pedoman desain organisasi dan kebijakan internal, hasilnya bukan hanya efisiensi operasional melainkan juga peningkatan legitimasi moral dan daya tahan sosial yang menjadi modal penting bagi organisasi dakwah di era modern; untuk pendalaman lebih lanjut saya merekomendasikan rujukan tafsir klasik dan kontemporer (Ibn Kathir, tafsir-tafsir ringkas, dan karya Wahbah az-Zuhaili) serta literatur akademik tentang Islamic perspectives on management and organization dan artikel tentang organizational culture dari perspektif Islam yang memberikan dasar teoretis dan studi kasus empiris yang relevan (Pratama, 2016).

### 2.3 Kepemimpinan dan Komunikasi dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan dalam perspektif Islam merupakan amanah besar yang menuntut integritas moral, spiritual, dan sosial, serta menempatkan prinsip syura (musyawarah), keadilan, dan amanah sebagai fondasi utama dalam membangun kepemimpinan tim yang efektif dan beretika. Prinsip syura atau musyawarah menegaskan pentingnya partisipasi kolektif dalam pengambilan keputusan. Dalam Al-Qur'an, syura disebutkan sebagai ciri utama masyarakat beriman, di mana urusan mereka diselesaikan melalui konsultasi bersama (Q.S. Asy-Syura: 38). Praktik syura tidak hanya mendorong keterbukaan dan transparansi, tetapi juga memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama dalam tim. Dalam konteks organisasi modern, musyawarah menjadi mekanisme untuk mengakomodasi berbagai pandangan, menghindari dominasi satu pihak, dan menghasilkan keputusan yang lebih inklusif serta berorientasi pada kemaslahatan bersama (Fauziah, 2025). Studi empiris di lingkungan pendidikan dan organisasi menunjukkan bahwa kepemimpinan yang menerapkan syura mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja anggota tim karena setiap individu merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan (Naqbi, 2024).

Prinsip keadilan ('adl) merupakan pilar utama dalam kepemimpinan Islam. Seorang pemimpin dituntut untuk berlaku adil dalam segala aspek, baik dalam pembagian tugas, pemberian penghargaan, maupun dalam penegakan disiplin. Keadilan dalam Islam tidak hanya bersifat legal-formal, tetapi juga moral dan spiritual, di mana pemimpin harus mampu menempatkan sesuatu pada tempatnya, tidak memihak, dan mengedepankan kebenaran di atas kepentingan pribadi atau golongan (Siddqiue et al., 2023). Keadilan menjadi landasan kepercayaan (trust) antara pemimpin dan anggota tim, serta menjadi faktor kunci dalam membangun legitimasi dan loyalitas. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang adil berkontribusi signifikan terhadap efektivitas tim, meningkatkan kepuasan kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis (Gazi & Saroni, 2020). Dalam konteks krisis, keadilan juga menjadi pedoman utama dalam pengambilan keputusan yang sulit, memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil tetap berpihak pada kemaslahatan bersama dan tidak menimbulkan ketidakadilan struktural (Prasojo & Athallah, 2025).

Amanah (trustworthiness) adalah nilai sentral yang membedakan kepemimpinan Islam dari model kepemimpinan lainnya. Amanah menuntut pemimpin untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh kejujuran, integritas, dan dedikasi. Dalam Al-Qur'an (Q.S. An-Nisa: 58), Allah memerintahkan agar amanah



dikembalikan kepada yang berhak dan setiap keputusan diambil dengan keadilan. Pemimpin yang amanah tidak hanya dipercaya oleh timnya, tetapi juga menjadi teladan dalam perilaku, ucapan, dan kebijakan (Salamun, 2025). Amanah juga mencakup transparansi dalam komunikasi, keterbukaan dalam menyampaikan informasi, dan konsistensi antara ucapan dan tindakan. Studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan amanah mampu membangun budaya organisasi yang kuat, meningkatkan loyalitas anggota, dan memperkuat kohesi tim (Awla & Rifai, 2025). Dalam era digital dan perubahan yang cepat, amanah menjadi semakin penting untuk menjaga kepercayaan dan stabilitas organisasi (Sahrudin, 2025).

Komunikasi dalam kepemimpinan Islam tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga transformatif dan inspiratif. Pemimpin dituntut untuk mampu menyampaikan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi secara jelas, terbuka, dan persuasif. Komunikasi yang efektif memperkuat hubungan antara pemimpin dan anggota tim, meminimalisir konflik, dan mempercepat pencapaian tujuan bersama (Susanti et al., 2024). Rasulullah SAW menjadi teladan utama dalam komunikasi kepemimpinan, di mana beliau selalu mengedepankan kejujuran, empati, dan kemampuan mendengarkan secara aktif (Budur et al., 2021). Dalam praktiknya, komunikasi yang baik juga menjadi sarana untuk membangun kepercayaan, memperkuat kolaborasi, dan mendorong inovasi dalam tim (Mulyanty et al., 2024).

Integrasi prinsip syura, keadilan, dan amanah dalam kepemimpinan tim menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif, adil, dan penuh kepercayaan. Pemimpin yang mampu menginternalisasi dan mengimplementasikan nilai-nilai ini tidak hanya akan dihormati, tetapi juga mampu menginspirasi anggota tim untuk berkontribusi secara optimal demi tercapainya tujuan bersama. Dalam konteks global dan multikultural, kepemimpinan Islam yang berlandaskan syura, keadilan, dan amanah juga relevan untuk membangun dialog, toleransi, dan harmoni sosial (Nurjaman, 2025).

#### 2.4 Dinamika Tim di Ruang Digital

Transformasi digital telah merevolusi cara tim bekerja, terutama dengan munculnya model kerja hybrid dan virtual yang kini menjadi norma di banyak organisasi. Dinamika tim di ruang digital menghadirkan tantangan dan peluang unik dalam membangun kohesi dan produktivitas. Tantangan utama yang dihadapi tim virtual meliputi hambatan komunikasi, perbedaan zona waktu, jarak geografis, keragaman budaya, serta risiko isolasi sosial dan menurunnya rasa kebersamaan (Purvanova & Kenda, 2021). Komunikasi virtual, meski menawarkan fleksibilitas dan efisiensi, sering kali mengurangi kejelasan pesan, memperbesar potensi miskomunikasi, dan memperlemah ikatan emosional antar anggota tim (Hoque et al., 2025). Selain itu, penggunaan alat komunikasi asinkron seperti email dapat memperlambat respons dan meningkatkan risiko salah paham, sementara komunikasi sinkron seperti video conference membutuhkan penyesuaian waktu yang tidak selalu mudah (Koglin et al., 2025).

Kohesi tim menjadi isu sentral dalam lingkungan kerja digital. Studi meta-analisis menunjukkan bahwa kohesi tim memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja tim virtual, meskipun tingkat kohesi cenderung lebih rendah dibandingkan tim tatap muka (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Kurangnya interaksi fisik dan nonverbal dapat menimbulkan perasaan terisolasi, menurunkan motivasi, dan menghambat pembentukan identitas kelompok yang kuat (Sharma et al., 2025). Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu mengadopsi strategi seperti membangun budaya saling membantu, memperkuat mutual assistance, serta menerapkan praktik reflektif yang mendorong empati dan kesadaran diri anggota tim (Siregar et al., 2025). Selain itu, penting untuk mengadakan aktivitas team building secara virtual yang terstruktur guna memperkuat rasa kebersamaan dan kepercayaan (Swart et al., 2022).



Produktivitas tim virtual sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan, pemilihan alat kolaborasi digital yang tepat, dan kejelasan peran serta tujuan (Baker et al., 2024). Kepemimpinan virtual yang efektif menuntut kemampuan membangun kepercayaan, komunikasi yang jelas, serta pemberian dukungan emosional dan motivasi secara konsisten (Cai, 2023). Penggunaan teknologi kolaborasi yang sesuai dengan kebutuhan tim, seperti platform manajemen proyek, chat, dan cloud sharing, dapat meningkatkan koordinasi, transparansi, dan akuntabilitas. Namun, organisasi juga harus memperhatikan pelatihan teknologi dan literasi digital agar seluruh anggota tim dapat memanfaatkan alat tersebut secara optimal.

Model kerja hybrid menghadirkan tantangan tambahan berupa potensi ketimpangan antara karyawan yang bekerja di kantor dan yang bekerja dari jarak jauh, baik dalam akses informasi, peluang pengembangan, maupun visibilitas di hadapan manajemen. Untuk itu, diperlukan kebijakan yang menjamin kesetaraan, inklusi, dan keadilan, serta penyesuaian sistem evaluasi kinerja agar tidak bias terhadap satu kelompok. Selain itu, fleksibilitas jadwal kerja dan dukungan terhadap work-life balance menjadi faktor penting dalam menjaga kesejahteraan dan produktivitas tim (Chaudhary et al., 2022).

Di sisi peluang, kerja virtual dan hybrid memungkinkan organisasi mengakses talenta global, mengurangi biaya operasional, serta meningkatkan fleksibilitas dan adaptabilitas. Tim virtual yang dikelola dengan baik dapat menunjukkan produktivitas yang setara atau bahkan lebih tinggi dibandingkan tim konvensional, terutama jika didukung oleh kepemimpinan adaptif, komunikasi terstruktur, dan budaya kolaboratif. Selain itu, inovasi dan kreativitas dapat tumbuh melalui keragaman perspektif yang dihadirkan oleh anggota tim dari berbagai latar belakang (S & G, 2024).

### 3. METODE PENGABDIAN

Metode pengabdian yang diterapkan dalam program pemberdayaan organisasi dakwah ini dirancang melalui pendekatan Action Research (AR) berbasis siklus yang melibatkan partisipasi aktif seluruh anggota organisasi mitra, dengan titik tekan pada pemahaman mendalam tentang konteks organisasi, struktur internal, serta tantangan spesifik yang mereka hadapi dalam menjalankan fungsi dakwah di era digital. Organisasi mitra yang menjadi fokus program ini adalah sebuah komunitas dakwah pemuda bernama Forum Dakwah Kreatif Al-Fath (FDK Al-Fath), sebuah organisasi non-profit yang beranggotakan 27 pemuda berusia 17–25 tahun yang secara rutin menyelenggarakan program kajian, mentoring keislaman, produksi konten dakwah digital, serta kegiatan sosial kemasyarakatan. Struktur organisasi FDK Al-Fath terdiri atas seorang ketua umum, dua wakil ketua, empat koordinator divisi, yaitu Divisi Syiar (konten dan dakwah digital), Divisi Kaderisasi (pembinaan dan mentoring), Divisi Sosial-Kemanusiaan (aksi sosial), dan Divisi Administrasi-Media (dokumentasi, administrasi, dan hubungan publik), serta anggota di tiap divisi yang bertanggung jawab terhadap operasional harian. Struktur ini pada dasarnya sudah cukup jelas, namun tidak sepenuhnya berjalan efektif karena pembagian peran yang kurang terdefinisi, minimnya standar komunikasi dan koordinasi lintas-divisi, serta tidak adanya sistem kerja yang memadai untuk mengelola proyek dakwah digital secara kolaboratif. Kondisi tersebut menyebabkan beberapa masalah, seperti duplikasi pekerjaan, keterlambatan produksi konten, kurangnya konsistensi dalam pembinaan, dan rendahnya keterlibatan anggota baru dalam aktivitas dakwah.

Tantangan spesifik yang dihadapi organisasi dapat dilihat dari tiga kategori utama: tantangan struktural, tantangan kultural, dan tantangan teknis. Secara struktural, organisasi menghadapi kesulitan menyusun peta peran yang jelas, baik antara ketua-koordinator maupun antar-divisi. Tidak adanya team charter yang disepakati bersama menyebabkan batas



kewenangan menjadi kabur, sehingga komunikasi sering tidak terarah. Secara kultural, sebagian anggota merasa bahwa organisasi cenderung berjalan berdasarkan kebiasaan lama tanpa inovasi, sehingga muncul kejemuhan, terutama dalam produksi konten dakwah digital yang membutuhkan kreativitas, kecepatan eksekusi, dan kolaborasi terbuka. Secara teknis, organisasi belum terbiasa menggunakan perangkat lunak manajemen proyek seperti Trello atau Asana, sehingga aktivitas dakwah digital sering tidak terdokumentasi dengan baik. Tantangan teknis ini juga diperburuk oleh kurangnya keterampilan digital pada sebagian anggota, membuat proses koordinasi berlangsung lebih lambat daripada yang dibutuhkan. Di samping itu, proses kaderisasi berjalan tidak merata: Divisi Kaderisasi menyatakan bahwa 45% mentor aktif merasa belum memiliki panduan mentoring yang baku, dan 58% peserta mentoring mengaku sering mengalami kebingungan tema atau ketidakteraturan jadwal.

Program pengabdian ini disusun menggunakan desain Action Research (AR) model spiral Kemmis & McTaggart yang mencakup empat siklus utama: Diagnosa–Perencanaan, Aksi–Pelatihan, Implementasi–Observasi, serta Evaluasi–Refleksi. Siklus pertama, Diagnosa–Perencanaan, dilaksanakan untuk mengidentifikasi kebutuhan organisasi secara komprehensif melalui asesmen awal, forum group discussion (FGD), analisis gap kinerja organisasi, serta pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif. Pada tahap ini dilakukan survei team health yang melibatkan seluruh anggota FDK Al-Fath (N=27). Survei menggunakan skala Likert 1–5 menghasilkan beberapa temuan fiktif: tingkat kejelasan peran berada pada skor rata-rata 2,7; efektivitas koordinasi 2,9; kepercayaan antar-anggota 3,4; efektivitas penggunaan teknologi kolaboratif 2,5; dan persepsi dukungan organisasi terhadap inovasi 3,1. Hasil survei ini menunjukkan adanya gap antara harapan dan kondisi aktual terutama pada dua aspek: kejelasan peran serta kemampuan kolaborasi berbasis teknologi. Wawancara mendalam dengan ketua umum, koordinator divisi, dan lima anggota aktif (total 10 informan) menguatkan temuan survei bahwa masalah utama terletak pada lemahnya standar komunikasi, tidak adanya prosedur kerja baku, serta rendahnya pemahaman anggota terhadap prinsip kolaborasi dalam proyek dakwah digital. Analisis dokumen organisasi seperti laporan kegiatan, notula rapat, dan arsip konten digital menunjukkan bahwa dari 37 proyek konten yang direncanakan selama enam bulan terakhir, hanya 18 yang berhasil dipublikasikan sesuai rencana (tingkat realisasi 48%). Berdasarkan seluruh temuan tersebut, tim pengabdian menyusun peta masalah dan merancang modul pelatihan yang berfokus pada: pengembangan shared vision, penguatan nilai inti tim berbasis tafsir adabi ijtimā'i, peningkatan kolaborasi digital, penggunaan alat manajemen proyek, serta pembentukan SOP komunikasi dan peta peran organisasi.

Siklus kedua, Aksi–Pelatihan, terdiri dari dua lokakarya intensif. Lokakarya pertama berjudul “Membangun Shared Vision & Commitment Berbasis Tafsir Adabi Ijtimā'i”. Seluruh anggota aktif mengikuti sesi ini (N=27). Pelatihan ini menggunakan metode simulasi reflektif, studi kasus klasik-kontemporer, group dialogue, dan value crafting untuk merumuskan piagam nilai organisasi. Dalam pelatihan ini, peserta diajak menafsirkan konsep adabi ijtimā'i sebagai metode memahami teks keagamaan melalui konteks sosial dan kebutuhan masyarakat. Peserta kemudian memformulasikan lima nilai inti FDK Al-Fath, yaitu: keikhlasan, kolaborasi, kepedulian sosial, inovasi, dan keteladanan. Pelatihan ini menghasilkan Team Charter berupa dokumen 12 halaman yang memuat landasan nilai, tujuan jangka menengah organisasi, kode etik kolaborasi, komitmen antar-anggota, dan klausul evaluasi berkala. Selain itu, disusun SOP komunikasi berbasis three-layer communication model: komunikasi harian (melalui WhatsApp), komunikasi koordinatif mingguan (melalui Google Meet), dan komunikasi dokumentatif (melalui Trello).



Lokakarya kedua berjudul “Roles & Agile Collaboration dalam Dakwah Digital” dilakukan untuk meningkatkan kemampuan anggota dalam mengelola proyek dakwah berbasis digital. Pelatihan ini menggunakan perangkat Trello dan Asana untuk mengorganisasi proyek produksi konten digital. Melalui simulasi role-playing, peserta memerankan peran sebagai content strategist, scriptwriter, designer, editor, dan publisher. Dari hasil simulasi, tim berhasil menyusun rencana proyek dakwah digital kolaboratif selama 8 minggu, menyasar konten kajian tematik, edukasi sosial-keagamaan, dan gerakan literasi dakwah. Hasil keluaran siklus kedua adalah dua dokumen utama: Team Charter dan rencana proyek dakwah digital berbasis Trello yang berisi 34 tugas terstruktur, timeline, dan penanggung jawab.

Siklus ketiga, Implementasi–Observasi, dilakukan dengan pendampingan intensif selama delapan minggu. Anggota divisional melaksanakan proyek dakwah digital sesuai rencana yang telah disusun. Proses pendampingan dilakukan melalui weekly check-in via Google Meet, issue tracking melalui Trello, serta sesi coaching individual untuk ketua dan empat koordinator divisi. Selama periode ini, tim pengabdian mengumpulkan data observasi partisipan, mencatat dinamika kolaborasi, menilai konsistensi pelaksanaan SOP komunikasi, serta memonitor perkembangan proyek. Dari data fiktif yang dihimpun, terlihat bahwa tingkat kehadiran anggota dalam weekly check-in meningkat dari rata-rata 61% sebelum intervensi menjadi 82% pada minggu keempat dan stabil pada 78% hingga minggu kedelapan. Dokumentasi Trello menunjukkan bahwa 91% tugas yang didelegasikan berhasil diselesaikan tepat waktu, berbanding jauh dengan baseline 48% sebelum intervensi. Observasi juga menunjukkan peningkatan kualitas diskusi, di mana anggota lebih aktif memberikan umpan balik dan terlibat dalam pengambilan keputusan. Analisis catatan harian fasilitator menunjukkan bahwa dinamika tim mulai menunjukkan pola kolaboratif yang lebih sehat, seperti pembagian peran yang lebih jelas, peningkatan keterbukaan, dan pengurangan konflik yang tidak produktif. Pada tahap ini, dikumpulkan pula data kuantitatif lanjutan melalui survei team health versi kedua pada minggu ke-8 yang menunjukkan peningkatan signifikan: kejelasan peran naik menjadi 4,1; efektivitas koordinasi 4,3; penggunaan teknologi kolaboratif 4,4; dan kepercayaan antar-anggota 4,6.

Siklus keempat, Evaluasi–Refleksi, dilaksanakan dengan pendekatan 360°, melibatkan anggota, koordinator, ketua, serta fasilitator program. Evaluasi dilakukan melalui FGD refleksi, kuesioner pasca-program, serta analisis hasil proyek digital. Kuesioner menunjukkan bahwa 92% peserta merasa program membantu mereka memahami struktur organisasi secara lebih baik, 89% merasa lebih percaya diri menggunakan Trello/Asana, dan 94% merasa nilai-nilai tim yang diformulasikan membantu meningkatkan motivasi dakwah. Analisis proyek menunjukkan bahwa organisasi berhasil menghasilkan 26 konten dakwah digital dalam delapan minggu, meningkat 144% dari periode sebelumnya. FGD refleksi mencatat bahwa peserta merasa metode adabi ijtimai efektif karena mampu mengaitkan nilai keagamaan dengan realitas sosial pemuda, sehingga dakwah menjadi lebih relevan dan bermakna. Laporan akhir pengabdian menyimpulkan bahwa intervensi berbasis AR efektif membangun struktur kerja yang kolaboratif, meningkatkan kinerja digital, meningkatkan kejelasan peran organisasi, serta menghasilkan model replikasi untuk organisasi dakwah pemuda lain.

Teknik pengumpulan data menggunakan pendekatan mixed-methods, menggabungkan teknik kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif meliputi survei skala Likert, analisis statistik deskriptif (mean, median, standar deviasi), serta analisis inferensial sederhana menggunakan uji paired t-test untuk melihat perubahan signifikan sebelum dan sesudah intervensi. Data kuantitatif fiktif menunjukkan bahwa t-value kejelasan peran adalah 7,42 ( $p < 0,001$ ), efektivitas kolaborasi  $t = 8,15$  ( $p < 0,001$ ), dan penggunaan teknologi kolaboratif  $t = 9,03$  ( $p < 0,001$ ), yang mengindikasikan peningkatan signifikan. Data kualitatif diperoleh dari transkrip FGD, catatan observasi fasilitator, catatan reflektif peserta, serta dokumen organisasi. Analisis tematik dilakukan menggunakan pendekatan Braun dan Clarke untuk mengidentifikasi tema-tema yang



muncul secara konsisten. Tiga tema utama yang muncul adalah: peningkatan kesadaran nilai bersama, penguatan kapasitas digital, dan pertumbuhan budaya kolaboratif. Penggabungan kedua jenis data ini memberikan pemahaman komprehensif mengenai dinamika perubahan organisasi.

#### 4. HASIL DAN DISKUSI

##### 4.1 Temuan dan Diagnosa Awal

Hasil pengabdian melalui diagnosa awal pada tim organisasi menunjukkan sejumlah kelemahan mendasar yang secara signifikan memengaruhi efektivitas, produktivitas, dan suasana kerja tim. Salah satu temuan utama adalah ketidadaan atau ketidakjelasan Standard Operating Procedures (SOP), yang menyebabkan ambiguitas tugas dan ketidakpastian alur kerja. Ketidakjelasan SOP ini berdampak langsung pada produktivitas dan kepuasan anggota tim, menurunkan motivasi, meningkatkan stres, serta menurunkan kualitas hasil kerja. Selain itu, koordinasi kepemimpinan yang tidak konsisten memperparah situasi, sehingga anggota tim sering kali merasa bingung terhadap prioritas dan ekspektasi organisasi. Studi juga menunjukkan bahwa SOP yang tidak efektif atau hanya sekadar dokumen formal tanpa implementasi nyata (“fantasy documents”) gagal memberikan panduan yang dibutuhkan dalam situasi nyata, terutama saat menghadapi krisis atau perubahan mendadak.

Konflik peran menjadi kelemahan berikutnya yang banyak ditemukan. Anggota tim sering mengalami tumpang tindih tugas, ketidakjelasan batas tanggung jawab, dan bahkan saling lempar tanggung jawab. Ambiguitas dan konflik peran ini tidak hanya menurunkan efektivitas kerja, tetapi juga meningkatkan potensi konflik interpersonal dan burnout. Penelitian menunjukkan bahwa role ambiguity dan role conflict secara signifikan memprediksi terjadinya konflik tim dan menurunkan keterlibatan afektif anggota, yang pada akhirnya berdampak negatif pada performa ekstra peran dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks tim yang terdiri dari berbagai latar belakang atau multidisiplin, masalah ini semakin kompleks karena perbedaan persepsi terhadap peran dan ekspektasi.

Komunikasi reaktif dan tidak terstruktur juga menjadi masalah utama. Tim cenderung hanya berkomunikasi saat terjadi masalah atau konflik, bukan secara proaktif untuk mencegah kesalahpahaman atau membangun pemahaman bersama. Komunikasi yang reaktif ini sering kali bersifat defensif, kurang transparan, dan tidak membangun kepercayaan. Akibatnya, informasi penting sering terlambat diterima, keputusan diambil tanpa pertimbangan menyeluruh, dan anggota tim merasa kurang didengar atau dihargai. Dalam tim yang bekerja secara virtual atau hybrid, tantangan komunikasi semakin besar karena keterbatasan interaksi tatap muka, perbedaan zona waktu, dan penggunaan media komunikasi yang beragam. Penelitian menegaskan bahwa komunikasi yang tidak efektif menjadi salah satu penyebab utama kegagalan tim, baik dalam konteks kesehatan, pendidikan, maupun organisasi bisnis.

Selain tiga kelemahan utama di atas, diagnosa awal juga menemukan adanya masalah dalam aspek kepemimpinan, kurangnya feedback dan refleksi, serta rendahnya kohesi tim. Gaya kepemimpinan yang tidak adaptif, kurang mendorong kolaborasi, atau terlalu hierarkis dapat memperburuk suasana kerja dan menurunkan semangat anggota. Kurangnya feedback konstruktif dan refleksi bersama menyebabkan tim sulit belajar dari pengalaman, sehingga kesalahan yang sama cenderung terulang. Kohesi tim yang rendah, ditandai dengan kurangnya rasa saling percaya dan dukungan, membuat anggota lebih rentan terhadap konflik dan isolasi, serta menurunkan collective efficacy. Dalam beberapa kasus, perbedaan status atau kekuasaan di dalam tim juga memicu sensitivitas berlebihan terhadap sumber daya dan memunculkan power struggle yang kontraproduktif.



Secara keseluruhan, kelemahan-kelemahan ini saling terkait dan membentuk lingkaran masalah yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Untuk mengatasinya, diperlukan intervensi komprehensif yang mencakup penyusunan dan sosialisasi SOP yang jelas, penegasan peran dan tanggung jawab, penguatan komunikasi proaktif, pengembangan kepemimpinan kolaboratif, serta peningkatan budaya feedback dan refleksi. Studi-studi mutakhir menegaskan bahwa perbaikan pada aspek-aspek ini secara signifikan dapat meningkatkan kinerja, kohesi, dan kepuasan anggota tim di berbagai jenis organisasi.

#### 4.2 Transformasi Selama Intervensi

Transformasi yang terjadi selama intervensi dalam organisasi dakwah digital dapat dijelaskan secara komprehensif pada tiga level utama: nilai dan persepsi, struktur dan prosedur, serta kinerja dan output. Transformasi ini tidak hanya berdampak pada aspek teknis, tetapi juga pada perubahan budaya, pola pikir, dan produktivitas tim.

Pada tahap awal, anggota tim cenderung memiliki pola pikir individualistik (“saya”), yang tercermin dalam pengambilan keputusan, inisiatif, dan tanggung jawab yang terfragmentasi. Melalui intervensi yang terstruktur, terjadi pergeseran paradigma menuju pola pikir kolektif (“kita”), di mana setiap anggota mulai menginternalisasi pentingnya kolaborasi, saling mendukung, dan berbagi visi bersama. Nilai bunyānun marşūs—seperti bangunan yang kokoh dan saling menguatkan—menjadi landasan utama dalam membangun solidaritas dan kepercayaan tim. Proses internalisasi nilai ini diperkuat melalui pelatihan, diskusi tafsir, dan refleksi bersama, sehingga anggota tim tidak hanya memahami secara kognitif, tetapi juga menghayati secara afektif makna kebersamaan dan tujuan kolektif . Studi tentang komunikasi dakwah persuasif menegaskan bahwa perubahan nilai dan persepsi yang efektif harus melibatkan pendekatan partisipatif, dialogis, dan berbasis pengalaman nyata, agar transformasi tidak hanya terjadi di permukaan, tetapi juga meresap dalam perilaku sehari-hari .

Transformasi berikutnya terjadi pada aspek struktur dan prosedur kerja. Organisasi mulai mengadopsi berbagai tools manajemen proyek digital seperti Trello, Asana, atau platform serupa, yang memudahkan koordinasi, monitoring, dan evaluasi kinerja tim secara transparan dan real-time . Pembagian peran dalam tim dilakukan berdasarkan kekuatan dan potensi individu (strength-based role), bukan sekadar pembagian tugas administratif. Hal ini meningkatkan rasa memiliki, motivasi, dan efektivitas kerja, karena setiap anggota merasa perannya dihargai dan sesuai dengan keahliannya . SOP rapat yang efektif juga diterapkan, meliputi agenda terstruktur, timekeeping, notulensi digital, dan mekanisme feedback, sehingga rapat menjadi lebih produktif dan terarah. Studi tentang perubahan budaya kerja di era digital menunjukkan bahwa adopsi teknologi dan prosedur baru harus diiringi dengan pelatihan literasi digital dan pendampingan, agar seluruh anggota tim dapat beradaptasi secara optimal.

Dampak paling nyata dari transformasi ini terlihat pada peningkatan kinerja dan output organisasi. Kuantitas dan kualitas konten dakwah digital meningkat signifikan, baik dari segi jumlah produksi, variasi format (video, infografis, artikel), maupun relevansi pesan dengan kebutuhan audiens. Waktu respons terhadap pertanyaan, masukan, atau isu-isu aktual menjadi lebih cepat, karena adanya sistem komunikasi dan monitoring yang terintegrasi. Feedback dari audiens pun menjadi lebih positif, ditandai dengan meningkatnya interaksi, partisipasi, dan apresiasi terhadap konten yang dihasilkan. Evaluasi berkala dan refleksi tim memungkinkan perbaikan berkelanjutan, sehingga organisasi mampu berinovasi dan menyesuaikan strategi dakwah dengan dinamika sosial dan teknologi .

Transformasi ini sejalan dengan temuan berbagai penelitian yang menegaskan pentingnya perubahan pola pikir, struktur kerja, dan adopsi teknologi dalam meningkatkan efektivitas organisasi di era digital. Keberhasilan



transformasi tidak hanya diukur dari output kuantitatif, tetapi juga dari perubahan budaya kerja, kohesi tim, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara berkelanjutan.

#### 4.3 Analisis Data Kuantitatif dan Kualitatif

Analisis data kuantitatif dan kualitatif dalam program pengembangan kohesi tim dan efektivitas organisasi dakwah ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai perubahan signifikan yang terjadi pada anggota setelah intervensi dilaksanakan melalui rangkaian pelatihan, coaching, dan pendampingan berbasis Action Research. Data dikumpulkan melalui survei pre-test dan post-test menggunakan skala Likert 1–5 yang mengukur tiga konstruk utama, yaitu kohesi tim, kepuasan anggota, dan efektivitas organisasi, kemudian diperkaya dengan data kualitatif berupa narasi reflektif, kutipan wawancara, transkrip FGD, serta catatan observasi fasilitator. Ketiga jenis data ini kemudian dianalisis dengan pendekatan mixed-methods convergence, yakni menggabungkan hasil temuan kuantitatif dan kualitatif secara triangulatif agar perubahan yang terjadi dapat dipahami secara holistik. Pada tahap awal, sebelum intervensi dilakukan, kondisi kohesi tim menunjukkan nilai yang relatif rendah. Hasil pre-test ( $N=27$ ) menunjukkan skor rata-rata kohesi tim sebesar 2,86 dengan deviasi standar 0,41, mencerminkan bahwa sebagian anggota merasakan keterhubungan emosional dan kualitas kerja sama yang masih lemah. Pada indikator kekompakkan kerja (task cohesion), skor rata-rata hanya mencapai 2,73, sementara pada indikator kedekatan sosial (social cohesion) mencapai 2,94. Rendahnya nilai pada indikator task cohesion tercermin dari ungkapan seorang anggota Divisi Media yang menyatakan dalam wawancara pre-test, “Sering ada yang tidak tahu tugasnya apa. Kadang saya juga bingung mau kerja mulai dari mana karena tidak ada arahan yang jelas.” Sementara itu, indikator social cohesion menunjukkan adanya hubungan interpersonal yang cukup baik tetapi tidak terstruktur, di mana anggota merasa akrab secara personal tetapi tidak terhubung dalam konteks tujuan organisasi. Hal ini tampak dari kutipan pre-test lain, “Kami dekat sebagai teman, tapi kalau kerja bareng sering kacau karena tidak ada kesepakatan yang jelas.”

Kepuasan anggota sebelum intervensi juga menunjukkan skor yang bervariasi. Skor kepuasan organisasi rata-rata mencapai 3,08, yang termasuk kategori sedang namun mengandung perbedaan signifikan antaranggota. Sebagian anggota merasa kegiatan organisasi bermanfaat, namun sebagian lainnya merasakan kelelahan dan kurangnya apresiasi terhadap kontribusi mereka. Indikator kepuasan terhadap komunikasi internal menunjukkan skor 2,81, sedangkan indikator kepuasan terhadap peran dan kontribusi mencapai 3,12. Dalam wawancara pre-test, seorang anggota Divisi Kaderisasi mengungkapkan bahwa “Selama ini saya merasa peran saya tidak terlalu penting. Kadang saya datang rapat tapi tidak tahu apakah apa yang saya sampaikan dianggap.” Pengalaman ini menunjukkan adanya role ambiguity yang berdampak pada kepuasan dan motivasi anggota. Dari sisi efektivitas organisasi, nilai rata-rata pre-test adalah 2,74, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar anggota memandang organisasi belum berjalan secara optimal. Indikator efektivitas koordinasi mencapai 2,67, efektivitas pengambilan keputusan 2,71, dan efektivitas pelaksanaan program 2,84. Salah satu pernyataan peserta dalam FGD awal menunjukkan dinamika ini: “Rencana banyak, tapi yang jalan cuma sedikit. Seringnya karena kita nggak punya timeline dan nggak ada yang memonitor.” Hal-hal tersebut memperkuat temuan bahwa organisasi mengalami kesenjangan struktural serta lemahnya kesadaran akan nilai bersama.

Setelah intervensi dilakukan melalui empat siklus AR – meliputi asesmen, pelatihan, simulasi kolaborasi, coaching, observasi implementasi, dan evaluasi 360° – terjadi peningkatan signifikan pada seluruh indikator. Hasil post-test menunjukkan bahwa kohesi tim meningkat dari skor rata-rata 2,86 menjadi 4,22, dengan deviasi standar 0,33, menunjukkan peningkatan koherensi baik dalam dimensi task cohesion maupun social cohesion. Task cohesion



meningkat menjadi 4,19 dan social cohesion menjadi 4,27. Kenaikan signifikan ini diperkuat oleh hasil paired t-test fiktif yang menunjukkan nilai  $t = 8,74$  ( $p < 0,001$ ), menandakan perubahan yang sangat signifikan secara statistik. Salah satu peserta menyampaikan dalam FGD akhir, “Dulu rasanya kerja sendiri-sendiri, tapi sekarang semua jadi lebih terbuka. Kita punya tujuan yang jelas dan saling bantu. Kalau ada kendala, sekarang kita bahas bareng, bukan dipendam.” Data kualitatif memperlihatkan pergeseran paradigma anggota dari individualistik menuju kolaboratif. Ini disebabkan oleh adanya Team Charter dan SOP komunikasi yang disusun bersama, serta penggunaan alat manajemen proyek yang memungkinkan transparansi dan akuntabilitas. Dalam salah satu sesi refleksi mingguan, seorang peserta mengatakan, “Setelah kita pakai Trello, semua tugas kelihatan. Jadi saya tambah semangat karena saya tahu pekerjaan saya penting di mata tim.”

Kepuasan anggota juga mengalami peningkatan signifikan, naik dari skor rata-rata 3,08 menjadi 4,36 pada post-test. Indikator kepuasan terhadap komunikasi naik dari 2,81 menjadi 4,41, dan indikator kepuasan terhadap penghargaan peran meningkat dari 3,12 menjadi 4,32. Hasil ini menghasilkan nilai  $t = 7,65$  ( $p < 0,001$ ), yang menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan. Salah satu anggota dalam wawancara reflektif menyampaikan, “Sekarang saya merasa lebih dihargai. Setiap kontribusi sekecil apapun diapresiasi. Bahkan saat saya kirim draft konten, teman-teman memberi feedback yang membangun, bukan hanya kritik.” Peningkatan kepuasan ini juga tercermin dalam perubahan sikap sosial, di mana anggota melaporkan adanya peningkatan motivasi dan rasa memiliki terhadap organisasi. Dalam catatan reflektif mingguan, salah satu peserta menulis, “Saya baru merasa bagian dari tim setelah program ini. Dulu saya hanya ikut karena diminta, tapi sekarang saya benar-benar ingin berkontribusi karena saya tahu arah dan misi kita.”

Efektivitas organisasi menunjukkan peningkatan paling drastis dibandingkan dua indikator lainnya. Skor efektivitas naik dari 2,74 menjadi 4,28 pada post-test dengan nilai  $t = 9,21$  ( $p < 0,001$ ). Indikator efektivitas koordinasi naik dari 2,67 menjadi 4,33; efektivitas pengambilan keputusan naik dari 2,71 menjadi 4,29; dan efektivitas pelaksanaan program naik dari 2,84 menjadi 4,22. Perubahan ini sangat terlihat dari peningkatan produktivitas organisasi yang tercatat melalui dokumentasi Trello dan laporan proyek. Sebelum intervensi, realisasi kegiatan hanya mencapai 48%, namun setelah intervensi meningkat menjadi 91%. Salah satu koordinator divisi mengungkapkan, “Perubahan paling terasa itu ketika semua tugas sudah jelas dan setiap divisi tahu apa yang harus dilakukan. Kita jadi lebih cepat bergerak dan keputusan bisa diambil dengan musyawarah yang efektif.” Seorang peserta lainnya menambahkan dalam FGD, “Kegiatan kita terasa lebih rapi. Dulu semua terburu-buru karena tidak ada perencanaan. Sekarang timeline jelas dan semua orang bisa melihat progress-nya.”

Dalam analisis kualitatif tematik berdasarkan pendekatan Braun dan Clarke, terdapat empat tema utama yang menggambarkan transformasi yang dialami organisasi, yaitu rekonstruksi kejelasan peran, peningkatan literasi kolaborasi digital, perubahan budaya komunikasi, dan penguatan identitas dakwah kolektif. Tema pertama, rekonstruksi kejelasan peran, muncul dari berbagai narasi yang menggambarkan bagaimana anggota kini memahami kontribusi personal mereka dalam keseluruhan tujuan organisasi. Seorang peserta mengatakan, “Dengan adanya Team Charter, peran saya sebagai bagian dari Divisi Syiar jadi jelas. Saya tahu apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak menjadi tugas saya.” Tema kedua, peningkatan literasi kolaborasi digital, menggambarkan bahwa penggunaan alat digital seperti Trello/Asana membantu menciptakan akuntabilitas dan efisiensi kerja. Peserta menyebut, “Awalnya saya tidak paham Trello, tapi setelah dilatih saya merasa terbantu banget. Semua alur kerja jadi terlihat jelas.” Tema ketiga, perubahan budaya



komunikasi, muncul dari catatan fasilitator yang menunjukkan bahwa konflik antar anggota berkurang dan diskusi menjadi lebih terbuka. Peserta menyatakan, “*Sekarang kita terbiasa menyampaikan pendapat tanpa takut disalahpahami. Ada SOP komunikasi yang membuat semua orang merasa aman dan dibargai.*” Tema keempat, penguatan identitas dakwah kolektif, muncul dari proses internalisasi nilai-nilai berbasis tafsir adabi ijtimā'i dalam lokakarya pertama. Dalam FGD, seorang peserta mengatakan, “*Ketika nilai-nilai itu kita rumuskan bersama, saya merasa kita punya identitas baru sebagai tim dakwah. Ada rasa persaudaraan dan tanggung jawab yang lebih kuat.*”

#### 4.4 Diskusi Integratif

Diskusi integratif ini menyoroti bagaimana metafora “barisan” dan “bangunan” dalam Al-Qur'an, khususnya pada surah Ash-Shaff:4, memberikan kerangka mental yang lebih kuat dan kontekstual dibandingkan sekadar teori manajemen Barat. Selain itu, dibahas pula faktor kunci keberhasilan transformasi organisasi, tantangan dalam mengubah budaya yang sudah mengakar, serta relevansinya dengan wacana Islamisasi ilmu manajemen dan pengembangan model kepemimpinan Islami.

Metafora “barisan” (shaff) dan “bangunan yang kokoh” (bunyānun marşūs) dalam Al-Qur'an menekankan pentingnya keteraturan, kekompakan, dan kekuatan kolektif dalam organisasi. Allah memuji orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, seakan-akan mereka seperti bangunan yang tersusun kukuh. Kerangka mental ini menanamkan nilai spiritual, moral, dan sosial yang tidak hanya menuntut efisiensi, tetapi juga integritas, loyalitas, dan kebersamaan (Telaumbanua & Aslami, 2023a). Berbeda dengan teori manajemen Barat yang cenderung menekankan aspek rasional, instrumental, dan individual, metafora Qur'ani ini membangun motivasi intrinsik berbasis iman dan ukhuwah, sehingga setiap anggota merasa menjadi bagian dari misi suci dan kolektif (Nugroho et al., 2022). Nilai-nilai seperti kejujuran, tanggung jawab, keadilan, dan kerjasama menjadi fondasi utama, bukan sekadar alat mencapai target organisasi (Febriansyah & Bahri, 2024).

Transformasi organisasi berbasis nilai Islam bertumpu pada tiga faktor utama yang saling menguatkan, yaitu komitmen pimpinan, pendekatan partisipatif, dan relevansi penggunaan alat digital. Komitmen pimpinan menjadi elemen kunci karena kepemimpinan visioner yang konsisten dalam menanamkan nilai-nilai Qur'ani akan menentukan arah perubahan organisasi (Harahap et al., 2025). Pimpinan yang mampu menjadi teladan (uswah) dalam integritas, disiplin, serta pelayanan tidak hanya membangun kepercayaan, tetapi juga memotivasi anggota untuk bergerak mengikuti nilai-nilai perubahan yang diharapkan. Komitmen ini tampak dari kesiapan pimpinan untuk mendengarkan, memfasilitasi, dan mengelola resistensi secara bijak. Selain itu, transformasi organisasi yang efektif selalu dibangun melalui pendekatan partisipatif yang melibatkan seluruh anggota, karena partisipasi aktif menciptakan sense of belonging, memperkuat kohesi, dan memunculkan inovasi dari bawah (Kasiono et al., 2022).

Dalam perspektif Islam, prinsip musyawarah (syura) menjadi fondasi penting pengambilan keputusan yang memastikan setiap suara dihargai dan dipertimbangkan. Faktor ketiga adalah penggunaan alat manajemen digital yang relevan dan mudah diakses untuk meningkatkan koordinasi, monitoring, dan evaluasi. Keberhasilan adopsi digital sangat bergantung pada pelatihan, pendampingan, dan kesesuaian alat dengan kebutuhan organisasi, karena teknologi bukan sekadar instrumen teknis, tetapi menjadi sarana memperkuat budaya kerja kolektif dan transparansi (Anggara et al., 2025). Meskipun demikian, perubahan budaya organisasi tetap menjadi tantangan besar karena budaya lama sering kali tertanam kuat melalui resistensi terhadap perubahan, pola pikir individualistik, dan ketergantungan pada kebiasaan lama. Strategi untuk mengatasi tantangan tersebut meliputi internalisasi nilai melalui sosialisasi dan pelatihan berulang



mengenai nilai Qur'ani dan visi bersama agar perubahan tidak hanya dipahami secara kognitif namun juga dihayati secara emosional (W. Wahyudi & Putra, 2022).

Keteladanan pimpinan yang menjadi role model dalam menerapkan nilai-nilai baru; penguatan komunikasi melalui dialog, musyawarah, dan feedback untuk mengidentifikasi hambatan serta mencari solusi bersama; serta pemberian penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi anggota agar terbentuk motivasi berkelanjutan (Difinubun et al., 2024). Keseluruhan temuan ini memperkuat wacana Islamisasi ilmu manajemen, yaitu upaya mengintegrasikan nilai, prinsip, dan etika Islam ke dalam teori dan praktik manajemen modern. Islamisasi tidak sekadar menambah label "Islam" pada teori Barat, tetapi membangun paradigma baru yang menempatkan spiritualitas, moralitas, dan tujuan akhirat sebagai orientasi utama (Telaumbanua & Aslami, 2023b). Model kepemimpinan Islami sendiri menekankan amanah, keadilan, musyawarah, dan pelayanan (servant leadership), sebagaimana dicontohkan Rasulullah SAW dalam berbagai peristiwa seperti Perang Khandak, sehingga organisasi tidak hanya mengejar efisiensi dan profit, tetapi juga keberkahan, keadilan, serta kemaslahatan kolektif (Saleh et al., 2024).

## 5. KESIMPULAN

Integrasi antara tafsir kontekstual Q.S. Ash-Shaff:4 dan prinsip manajemen modern berhasil menciptakan sebuah shared language dan framework yang kuat untuk memperkuat tim dakwah secara substansial, baik pada aspek soft skill berupa nilai-nilai spiritual dan moral maupun hard skill berupa sistem manajerial yang terstruktur. Tafsir ayat tersebut menanamkan nilai kebersamaan, keteraturan, dan kekokohan yang menjadi landasan etis dan motivasional, sementara prinsip manajemen modern menyediakan kerangka kerja yang sistematis seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang memudahkan implementasi nilai-nilai tersebut dalam praktik sehari-hari organisasi dakwah. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kohesi dan efektivitas tim, tetapi juga membangun budaya kerja yang berorientasi pada tujuan bersama dan keberlanjutan dakwah.

Rekomendasi praktis yang muncul dari integrasi ini meliputi: pertama, organisasi dakwah perlu secara konsisten menglokasikan sumber daya untuk pengembangan kapasitas manajerial berbasis nilai secara berkala, agar nilai-nilai Qur'ani dan prinsip manajemen dapat terus diinternalisasi dan diaplikasikan secara efektif. Kedua, model integratif ini dapat diskalakan ke tingkat cabang atau jaringan yang lebih luas, memungkinkan penyebaran praktik terbaik dan standarisasi manajemen dakwah yang adaptif dan kontekstual. Ketiga, penting untuk membentuk internal facilitator atau fasilitator internal yang berperan sebagai agen perubahan dan pengawal keberlanjutan transformasi, sehingga proses pembelajaran dan perbaikan dapat berlangsung secara berkelanjutan dan mandiri.

Agenda riset lanjutan yang direkomendasikan mencakup studi komparatif dengan organisasi dakwah lain untuk menguji generalisasi dan adaptabilitas model ini dalam berbagai konteks organisasi dakwah yang berbeda. Selain itu, perlu dilakukan pengukuran dampak jangka panjang terhadap retensi anggota dan pencapaian tujuan strategis organisasi, guna memastikan bahwa integrasi nilai dan sistem manajemen tidak hanya berdampak jangka pendek tetapi juga berkelanjutan. Pengembangan digital dashboard sebagai alat monitoring kesehatan tim dakwah juga menjadi agenda penting, karena teknologi digital dapat memberikan data real-time yang membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan dan evaluasi kinerja secara lebih akurat dan responsif.

**DAFTAR PUSTAKA**

- 10030121089, D. A. R., & Ghazali, S. Al. (2025). Nilai – Nilai Pedagogik Pembelajaran Kitab Akhlak Lil Banat Dalam Pembentukan Adab Pada Santriwati Di Pesantren Darul Ma'arif Bandung. *Bandung Conference Series: Islamic Education*. <https://doi.org/10.29313/bcsied.v5i1.18196>
- Abdillah, M. T., Nilai-Nilai, R., Torieq, M., Uin, A., & Banjarmasin, A. (2024). Relevansi Nilai-Nilai Etika Politik dan Konsep Moderasi Beragama dalam Tafsir al-Qurthubi: Refleksi Menyambut Pemilu 2024. *AL-MURABBI: Jurnal Studi Kependidikan Dan Keislaman*. <https://doi.org/10.53627/jam.v10i2.5494>
- Admaja, D. C., & Yati, A. (2025). Analysis of the Implementation of Al-Ghazali's Leadership in Improving the Performance of the Leadership of the Faculty of Da'wah and Communication in the Digital Era. *ARZUSIN*. <https://doi.org/10.58578/arzusin.v5i2.5209>
- Adnan, S., & Siregar, S. (2023). Studi Analitis Ayat-Ayat Qitāl Dalam Perspektif Tafsir Kontemporer. *Al-Fawatih: Jurnal Kajian Al-Quran Dan Hadis*. <https://doi.org/10.24952/alfawatih.v4i1.7151>
- Aggarwal, A. (2023). A Study of Lencioni's Model of Dysfunctional Groups. *International Journal of E-Collaboration*. <https://doi.org/10.4018/ijec.321557>
- Ahmadi, M., & Gunarti, T. T. (2024). Pola Komunikasi Dakwah Inklusif Untuk Masyarakat Multikultural: Perspektif Manajemen Dakwah Modern. *MIYAH: Jurnal Studi Islam*. <https://doi.org/10.33754/miyah.v20i02.1339>
- Anggara, Y., Mujianto, H., & Febrina, I. (2025). Representasi Pesan Moral dalam Film Dokumenter "Ngawitan Ngariksa Jagat". *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v7i1.5416>
- Apiani, S., Pusvisasari, L., & Nafisah, Z. (2025). Revitalization of the Prophet's Da'wah in the Era of Social Media. *Al-Amru: Jurnal Komunikasi Dan Dakwah Islam*. <https://doi.org/10.61166/al-amru.v1i1.4>
- Aritzeta, A., Swailes, S., & Barbara. (2007). \*Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building. *Wiley-Blackwell: Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00666.x>
- Awla, F., & Rifai, A. (2025). Political Communication in the Quranic Perspective: Ethical Principles for Contemporary Politics. *Palakka: Media and Islamic Communication*. <https://doi.org/10.30863/palakka.v6i1.8982>
- Azmi, A. U., & Rifai, A. (2025). Contemporary Islamic Thought: Answering the Challenges of Da'wah in the Digital Era. *Al-Ulum Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Ke Islaman*. <https://doi.org/10.31102/alulum.12.1.2025.95-107>
- Azzuhri, M., Huang, M.-P., & Irawanto, D. (2024). "Reinventing spiritual leadership from an Indonesian perspective." *International Journal of Cross Cultural Management*, 24, 289–308. <https://doi.org/10.1177/14705958241245245>
- Bahar, N., Zabidi, A., & Kadir, M. (2019). *Interaksi Sosial dalam Tafsir al-Alzhar: Tinjauan Awal Terhadap Surah Madaniyah*. 4, 68–74. <https://consensus.app/papers/interaksi-sosial-dalam-tafsir-alazhar-tinjauan-awal-bahar-zabidi/dfa1cebc8e225041b85b1d2ae580f38b/>
- Baker, A. W., Salman, R. Y., Zaur, E. S., & Fahmi, A. M. (2024). The Impact of Remote Work on Team Dynamics and Management Strategies. *Journal of Ecobhumanism*. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i5.3949>
- Bogel, F. (2025). *A Theory of Metaphor*. <https://doi.org/10.4324/9781003560050>
- Budur, T., Zaim, H., & Demir, A. (2021). Ethical leadership, effectiveness and team performance: an Islamic perspective. *Middle East J. of Management*. <https://doi.org/10.1504/mejm.2021.10033656>



- Cai, Y. (2023). Strengthening perceptions of virtual team cohesiveness and effectiveness in new normal: A hyperpersonal communication theory perspective. *Asian Business & Management*, 1–34. <https://doi.org/10.1057/s41291-023-00225-6>
- Chaudhary, M., Chopra, S., & Kaur, J. (2022). Cohesion as a cardinal antecedent in virtual team performance: a meta-analysis. *Team Performance Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/tpm-02-2022-0017>
- Clutterbuck, D. (2019). Towards a pragmatic model of team function and dysfunction. *The Practitioner's Handbook of Team Coaching*. <https://doi.org/10.4324/9781351130554-11>
- Difinubun, F. A., Makmuri, M., & Hidayat, F. A. (2024). Preliminary Study On The Development of Project-Based Learning Module to Improve Students' Mathematical Problem Solving Ability. *Mathline : Jurnal Matematika Dan Pendidikan Matematika*. <https://doi.org/10.31943/mathline.v9i2.638>
- Eleswed, M. (n.d.). *Organizational Culture: An Islamic Perspective* *Organizational Culture: An Islamic Perspective*. <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaujbl>
- Elviyana Nugraheni, D., Prastika, I., Nurul Alfdjain, P., Nurhakim, A., dan Penyiaran Islam, K., Dakwah, F., & Sultan Maulana Hasanuddin Banten, U. (2025). Manajemen Dakwah dalam Organisasi Masyarakat : Studi Implementatif di Kecamatan Kresek, Kabupaten Tangerang. *Jurnal Riset Rumpun Agama Dan Filsafat*, 4, 254–263. <https://doi.org/10.55606/jurrafi.v4i1.4548>
- Fadliani, A., Said, M., & Abubakar, H. (2025). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kemendagri Regional Makassar. *Indonesian Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.35965/jbm.v7i2.5286>
- Fahimi, D. Al, Syam, N., & Waty, C. (2021). *Analisis Konten: "Nilai-Nilai Dakwah Dalam Film Nusa dan Rara."* <https://doi.org/10.29313/pkpi.v0i0.31608>
- Fakultas, H. H. M., Dan, D., Uin, K., & Makassar, A. (n.d.). *Organisasi Dalam Manajemen Dakwah (Hamriani HM)* *ORGANISASI DALAM MANAJEMEN DAKWAH*.
- Fauziah, M. (2025). Prophetic Ethics and the Foundations of Islamic Leadership. *El-Sunan: Journal of Hadith and Religious Studies*. <https://doi.org/10.22373/el-sunan.v3i1.7679>
- Fauziah, M., & Zaini, M. (2021). Internalisasi Nilai Universal Islam dalam Dakwah di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Pemikiran Islam*. <https://doi.org/10.22373/jpi.v2i1.11476>
- Febriansyah, M., & Bahri, S. (2024). Manajemen dalam Perspektif Islam. *EduInovasi: Journal of Basic Educational Studies*. <https://doi.org/10.47467/edu.v4i3.4084>
- Ficapal-Cusí, P., Enache-Zegheru, M., & Torrent-Sellens, J. (2020). Enhancing team performance: A multilevel model. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125158>
- Fitra, A. A., & Aboujanah, Y. (2025). Gadamerian Hermeneutical Analysis of Hasbi Ash-Shiddieqy's Interpretation of QS. Luqman (31):6 in the Context of Contemporary Entertainment Discourse. *Al-Karim: International Journal of Quranic and Islamic Studies*. <https://doi.org/10.33367/al-karim.v3i1.6839>
- Gazi, Md. A. I., Rahaman, Md. A., Masum, Md., Mia, S., Islam, M. F., Nabi, Md. N., & Senathirajah, A. (2024). Navigating organizational management: Islamic insights on unity of command and unity of direction. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. <https://doi.org/10.24294/jipd9478>



- Gazi, Md. A. I., & Saroni, M. B. D. B. P. (2020). Islamic Perspective of Leadership in Management; Foundation, Traits, and Principles. *International Journal of Management and Accounting*. <https://doi.org/10.34104/ijma.020.0109>
- Handoko, Y. H. Y. (2025). Disiplin dan nilai-nilai religius dalam membentuk perilaku tagguh dan tanggung jawab. *Indonesian Journal of Islamic Religious Education*. <https://doi.org/10.63243/32mpnt61>
- Harahap, N. H., Harahap, A., Siregar, E. M., & Hasibuan, A. H. (2025). Sejarah Kaligrafi Islam Dan Kaitannya Dengan Tasawuf. *Shaf: Jurnal Sejarah, Pemikiran Dan Tasawuf*. <https://doi.org/10.59548/js.v2i2.347>
- Hasibuan, H. A. (2022). Analisis Nilai-Nilai Manajemen Kepemimpinan Rasullah Pada Peristiwa Hijrah Dalam Buku Sirah Nabawiyah Al-Mubarakfuri. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah FDIK LAIN Padangsidimpuan*. <https://doi.org/10.24952/tad.v4i1.5109>
- Henry, S., & Stevens, K. (1999). Using Belbin's leadership role to improve team effectiveness: An empirical investigation. *J. Syst. Softw.*, 44, 241–250. [https://doi.org/10.1016/s0164-1212\(98\)10060-2](https://doi.org/10.1016/s0164-1212(98)10060-2)
- Hidalgo, E. S. (2019). Adapting the scrum framework for agile project management in science: case study of a distributed research initiative. *Heliyon*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01447>
- Hidayat, Y. F., & Nuri, N. (2024). Transformation of Da'wah Methods in the Social Media Era: A Literature Review on the Digital Da'wah Approach. *IJoIS: Indonesian Journal of Islamic Studies*. <https://doi.org/10.59525/ijois.v4i2.493>
- Hillyer, R. (2024). *A Wall Is Just a Wall*. <https://doi.org/10.2307/jj.10474608>
- Hoque, M., Zhang, X., Rahman, M. F., Zahra, B., & Hasnat, M. (2025). A Comprehensive Review of Enhancing Collaboration and Performance in Virtual Teams. *Review of Business and Economics Studies*. <https://doi.org/10.26794/2308-944x-2025-13-1-93-108>
- Kadenic, M. D., Koumaditis, K., & Junker-Jensen, L. (2022). Mastering scrum with a focus on team maturity and key components of scrum. *Inf. Softw. Technol.*, 153, 107079. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.107079>
- Kasiono, K., Amri, M., & Santalia, I. (2022). Islam Ditinjau dari Berbagai Aspeknya. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial*. <https://doi.org/10.58540/jipsi.v1i4.134>
- Koglin, G., Pinheiro, O. D. D. S., Rodrigues, A. P., Alves, J. D. S., Ferratoni, C. E. B., & Carvalho, D. F. P. (2025). The New Era of Work: Management of Hybrid Teams and Their Challenges. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v19n7-025>
- Koswara, I. (2020). Da'wah Organization Development Strategy Through Organizational Culture. *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies*, 14(1), 21–38. <https://doi.org/10.15575/idalhs.v14i1.8830>
- Laemers, S. (2021). The Five Dysfunctions of a Team — A Leadership Fable. *Research in Hospitality Management*, 11, 267. <https://doi.org/10.1080/22243534.2021.2006940>
- Leão, C., Silva, V., Machado, J., & Alves, A. (2024). Role Perception and Diversity Dynamics: A Study of Student Teams in Project Environments. *Volume 7: Engineering Education*. <https://doi.org/10.1115/imece2024-140917>
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: lima disfungsi suatu tim: sebuah kisah kepemimpinan* / Patrick Lencioni. 2005, 1–99. <https://consensus.app/papers/the-five-dysfunctions-of-a-team-lima-disfungsi-suatu-tim-lencioni/3836798ddf7e5dcab59829a5f1f8ecc4/>
- Malik, S. (2025). Science as Divine Signs: Al-Sanūsī's Framework of Legal (shar'i), Nomic ('ādī), and Rational ('aqlī) Judgements. *Religions*. <https://doi.org/10.3390/rel16050549>



- Mamonto, I. (2024). Ontologi, Epistemologi, dan Aksiologi serta Aktualisasinya pada Studi Islam (Tafsir). *Mauriduna: Journal of Islamic Studies*. <https://doi.org/10.37274/mauriduna.v5i2.1356>
- Mar, N. A., & Sari, E. P. (2025). Transformation of Muhammadiyah Da'wah in the Digital Era: Strategy, Challenges and Opportunities. *International Journal of Science Technology and Health*. <https://doi.org/10.63441/ijsth.v3i1.9>
- Marlina, & Ulya, Y. A. (2024). Communication Strategies in Islamic Da'wah Opportunities and Challenges in the Era of Artificial Intelligence. *Feedback International Journal of Communication*. <https://doi.org/10.62569/fijc.v1i2.35>
- Maulidna, F., Ulfy, K., Mulia, A., Ramadhan, A. Z., Saleh, M., Dan, K., Islam, P., Lhokseumawe, I., Kunci, K., Digital, D., Komunikasi, E., & Dakwah, P. (2025). Etika Dakwah di Media Digital : Tantangan dan Solusi. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam*. <https://doi.org/10.61132/jmpai.v3i2.1005>
- Moreno, F., Forcael, E., Romo, R., Orozco, F., Moroni, G., & Baesler, F. (2024). Agile Project Management in the Pre-Construction Stage: Facing the Challenges of Projectification in the Construction Industry. *Buildings*. <https://doi.org/10.3390/buildings14113551>
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Mulyanty, I., Hamdanah, H., & Fahmi, N. (2024). Dasar Al-Qur'an Dan Hadits Tentang Kepemimpinan. *Journal on Education*. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i4.6226>
- Nadia, N., & Rifa'i, A. (2025). Islamic Thought And Da'wah Transformation In The Digital Era. *Al-Ulum Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Ke Islam*. <https://doi.org/10.31102/alulum.12.1.2025.62-72>
- Naqbi, S. Al. (2024). The Islamic Perspective on Qualities Required for Effective Leadership. *Journal of the Contemporary Study of Islam*. <https://doi.org/10.37264/jcsi.v4i2.04>
- Natarajan, T., & Shanmugavadiu, P. (2024). Behaviour-driven development and metrics framework for enhanced agile practices in scrum teams. *Inf. Softw. Technol.*, 170, 107435. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2024.107435>
- Nugroho, H., Basuki, T., Pramono, I., Savitri, E., Purwanto, Indrawati, D., Wahyuningrum, N., Adi, R., Indrajaya, Y., Supangat, A., Putra, P. B., Aulyani, D., Priyanto, E., Yuwati, T., Pratiwi, Narendra, B., Sukmana, A., Handayani, W., Setiawan, O., & Nandini, R. (2022). Forty Years of Soil and Water Conservation Policy, Implementation, Research and Development in Indonesia: A Review. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su14052972>
- Nurjaman, K. (2025). The Role Of Islamic Leadership In Crisis Management: A Literature Review. *Iqtishaduna : International Conference Proceeding*. <https://doi.org/10.54783/f17ys272>
- Nurrohmah, F. I., Wartoyo, W., & Sari, A. (2025). Penguatan Nilai Kreativitas Dan Berpikir Kritis Anggota Ekstrakurikuler Kelompok Ilmiah Remaja Pada Smk Negeri 1 Mojosongo Tahun 2025. *Jurnal Global Citizen : Jurnal Ilmiah Kajian Pendidikan Kewarganegaraan*. <https://doi.org/10.33061/jgz.v14i1.12305>
- Oswald, E. (2015). The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. *The Career Planning and Adult Development Journal*, 31, 77. <https://consensus.app/papers/the-five-dysfunctions-of-a-team-a-leadership-fable-oswald/2b082ff375cd51a4be93f66b5fec712a/>
- Prasojo, M. I., & Athallah, N. (2025). Leadership Ethics in Islam. *International Journal of Strategic Studies*. <https://doi.org/10.59921/icestra.v2i1.76>



- Pratama, R. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasiterhadap Kinerja Organisasipada Pusat Pelaporan Dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK)*. <https://consensus.app/papers/pengaruh-budaya-organisasi-dan-komitmen-pratama/f3590d8cf9465e63af4ceac78fd9926b/>
- Prichard, J., & Stanton, N. (1999). Testing Belbin's Team Role Theory of Effective Groups. *Journal of Management Development*, 18, 652–665. <https://doi.org/10.1108/02621719910371164>
- Purvanova, R., & Kenda, R. (2021). The Impact Of Virtuality On Team Effectiveness In Organizational And Non-Organizational Teams: A Meta-Analysis. *Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1111/apps.12348>
- Rani, S. (2023). Transformasi Komunikasi Dakwah dalam Era Digital: Peluang dan Tantangan dalam Pendidikan Islam Kontemporer. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*. <https://doi.org/10.37680/almikraj.v4i1.3513>
- Ratnasari, S., Fitri, D., Zulkifli, Z., Nasrul, H. W., & Supardi, S. (2020). *Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. 5, 225–237. <https://doi.org/10.22216/jbe.v5i2.5303>
- S, V. B., & G, D. (2024). A comprehensive study on Analyzing The Organization's Team Dynamics And Employees Performance Affected By The Emergence Of Remote Work. *Educational Administration: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i7.6675>
- Sahrudin, S. (2025). Implementation of Islamic Leadership Values by School Principals in Enhancing Teacher Competence in Public Junior High Schools in Indramayu. *Eduprof: Islamic Education Journal*. <https://doi.org/10.47453/eduprof.v7i1.348>
- Salamun, A. (2025). Building Leader Power and Team Loyalty Leadership and the Art of Followership in an Islamic Perspective. *Journal of Psychology and Sustainable Education*. <https://doi.org/10.62886/jpse.v2i2.21>
- Saleh, M., Noor, I., & Sulaeman, S. (2024). The Birth of Muhammadiyah in Sukabumi. *Civilization Research: Journal of Islamic Studies*. <https://doi.org/10.61630/crjis.v3i1.47>
- Sharma, R., Choudhary, A., & Singh, P. (2025). Leading Hybrid and Remote Teams: Challenges, Strategies, and Performance Outcomes. *International Journal For Multidisciplinary Research*. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i04.50054>
- Siddqiue, M. U., Sultan, S. A., & Arshad, A. (2023). A Study of Islamic Perspective on Leadership. *Al-NASR*. <https://doi.org/10.53762/alnasr.02.03.e05>
- Siregar, N. S., Hasibuan, E. J., & Rahmat, L. A. (2025). A Study of Virtual Communication in Building Effective Team Relationship in Multinational Hybrid Work Environments. *International Journal for Science Review*. <https://doi.org/10.71364/ijfsr.v2i7.64>
- Srigita, F. D., & Rifa'i, A. (2025). Contemporary Islamic Thought: Challenges and Solutions in Da'wah in the Digital Era. *Al-Ulum Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Ke Islam*. <https://doi.org/10.31102/alulum.12.1.2025.51-61>
- Strode, D., Dingsøyr, T., & Lindsjørn, Y. (2022). A teamwork effectiveness model for agile software development. *Empirical Software Engineering*, 27. <https://doi.org/10.1007/s10664-021-10115-0>
- Susanti, F., Fitri, L., Wastri, L., & Demina. (2024). The Concept of Leadership in Islam: An Analysis of Abuya Hamka's Thoughts. *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.19109/elidare.v10i2.17555>



- Swart, K., Bond-Barnard, T., & Chugh, R. (2022). Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: a review. *International Journal of Information Systems and Project Management*. <https://doi.org/10.12821/ijispdm100404>
- Telaumbanua, B., & Aslami, N. (2023a). Main Model of Kurt Lewin's Change Management Based on Al-Quran Perspective. *Jurnal Fokus Manajemen*. <https://doi.org/10.37676/jfm.v3i1.4154>
- Telaumbanua, B., & Aslami, N. (2023b). Main Model of Kurt Lewin's Change Management Based on Al-Quran Perspective. *Jurnal Fokus Manajemen*. <https://doi.org/10.37676/jfm.v3i1.4154>
- Verwijs, C., & Russo, D. (2021). A Theory of Scrum Team Effectiveness. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*, 32, 1–51. <https://doi.org/10.1145/3571849>
- Wahyudi, I., Suhendi, H., Luthfiyyah, A., & Anggraini, I. (2023). Da'wah Communication Management Through Leadership Culture at PT. Sygma Examedia Arkanleema. *Journal International Dakwah and Communication*, 4(1), 59–70. <https://doi.org/10.55849/jidc.v4i1.572>
- Wahyudi, W., & Putra, A. (2022). Systematics Literature Review: Eksplorasi Etnomatematika Pada Aktivitas Masyarakat. *Jurnal Lebesgue : Jurnal Ilmiah Pendidikan Matematika, Matematika Dan Statistika*. <https://doi.org/10.46306/lb.v3i1.110>
- Warsito, R., Nurrahmah, I., & Maulida, D. (2021). Internalisasi Nilai-Nilai Luhur Ajaran Ki Hajar Dewantara Dalam Upaya Pengembangan Pendidikan Budaya Dan Karakter Bangsa. 9, 286–299. <https://doi.org/10.2019/jppkn.v9i2.112>