



Struktur Manajerial dan Prinsip Manajemen Qurani dalam Al-Qur'an

Amin Nurdin^{1*}

¹Universitas Persatuan Islam, Bandung, Indonesia

*mangamin.0007@gmail.com

ABSTRAK

Kajian manajemen dakwah selama ini cenderung mengadopsi teori manajemen modern secara normatif tanpa rekonstruksi konseptual dari Al-Qur'an. Penelitian ini merekonstruksi model manajemen dakwah berbasis perspektif Qurani melalui analisis tematik QS. Al-Baqarah ayat 30–39. Menggunakan pendekatan kualitatif library research dengan metode tafsir maudhu'i, hasil penelitian menunjukkan bahwa ayat-ayat tersebut mengandung struktur manajemen sistematis: perencanaan visi kekhalfahan (ayat 30), penguatan kapasitas berbasis pengetahuan (ayat 31–32), legitimasi kepemimpinan melalui kompetensi (ayat 33–34), pengendalian etis (ayat 35), evaluasi berbasis taubat (ayat 36–37), serta implementasi misi khalifah (ayat 38–39). Penelitian ini merumuskan model manajemen dakwah Qurani yang bersifat siklikal-edukatif, menempatkan pembinaan manusia sebagai pusat transformasi. Model ini menghasilkan pendekatan integratif antara dimensi spiritual, pedagogis, dan manajerial, serta memberikan kontribusi teoretis bagi paradigma manajemen dakwah berbasis wahyu yang *human-centered* dan berorientasi nilai.

Kata Kunci: Manajemen qurani; prinsip manajemen dakwah; tafsir tematik.

ABSTRACT

Studies on dakwah management have largely adopted modern management theories normatively, without conceptual reconstruction drawn directly from the Qur'an. This study reconstructs a Qur'anic-based dakwah management model through thematic analysis of QS. Al-Baqarah verses 30–39. Employing a qualitative library research approach with the maudhu'i (thematic) exegetical method, the findings reveal that these verses contain a systematic management structure: vision planning of vicegerency (verse 30), knowledge-based capacity building (verses 31–32), leadership legitimacy through competence (verses 33–34), ethical control (verse 35), repentance-based evaluation and correction (verses 36–37), and implementation of the khalifah mission (verses 38–39). This study formulates a cyclical-educative Qur'anic dakwah management model that places human development at the center of transformation. The model produces an integrative approach encompassing spiritual, pedagogical, and managerial dimensions, while offering a theoretical contribution toward a revelation-based dakwah management paradigm that is human-centered and value-oriented.

Keywords: Principle of management; qur'anic management; thematic tafsir.

PENDAHULUAN

Ditengah perkembangan tekonologi yang sangat cepat, perkembangan dakwah saat ini menuntut pendekatan manajerial yang sistematis dan adaptif terhadap perubahan sosial. Namun, praktik dakwah sering kali masih bersifat spontan dan belum berbasis konsep manajemen yang terstruktur. Padahal Al-Qur'an sebagai kitab dakwah dan sumber utama ajaran Islam telah memberikan prinsip pengelolaan kehidupan manusia secara sistematis.

Aktivitas dakwah pada era modern ini menunjukkan perubahan signifikan dari aktivitas individual menuju pengelolaan institusional. Organisasi dakwah saat ini membutuhkan perencanaan strategis, pengelolaan sumber daya manusia, serta sistem evaluasi yang berkelanjutan. Kondisi tersebut mendorong penggunaan teori manajemen modern dalam praktik dakwah. Namun demikian, pendekatan manajemen modern yang berorientasi pada efisiensi organisasi belum sepenuhnya mampu menjawab dimensi transformasi nilai yang menjadi tujuan utama dakwah Islam. Karena dakwah Islam pada hakikatnya berorientasi pada pembinaan manusia, bukan semata keberhasilan program atau organisasi.

Bagi umat Islam, Al-Quran diyakini sebagai mukjizat terbesar sepanjang zaman. Al-Quran memiliki keistimewaan, baik dari segi keindahan bahasa, susunan ayat, munasabah, antar surat maupun antar ayat, penggunaan term dan kandungannya. Al-Quran adalah kitab yang terbuka untuk dipelajari, dipahami, dan dianalisis. Sebagai kitab suci yang memiliki dimensi spiritual, sosial, dan edukatif, Al-Qur'an membuka ruang kajian yang luas dalam berbagai disiplin ilmu, termasuk manajemen dan studi dakwah.

Salah satu narasi yang memiliki kedalaman konseptual adalah kisah pengangkatan manusia sebagai khalifah di bumi, sebagaimana termuat dalam QS. Al-Baqarah ayat 30–39. Kisah ini tidak hanya menyampaikan pesan teologis, tetapi juga mengandung struktur manajerial, prinsip-prinsip kepemimpinan, dan pedoman pengelolaan manusia yang dapat diinterpretasikan sebagai model manajemen dakwah berbasis nilai Qurani. Pada ayat-ayat tersebut banyak mengandung hikmah dan rahasia yang diungkapkan dalam rangkaian ayat sebagai narasi penyampaian visi, komunikasi, dialog dan bahkan interupsi dari malaikat dan pembangkangan dari Iblis.

Berkaitan kisah dalam Al-Quran, Komarudin Hidayat mengatakan bahwa, "Ketika kita menemukan ungkapan metaforis, kiasan dan narasi Kitab Suci dalam bentuk cerita, kita diajak untuk menyebrang, melalui ungkapan skriptualnya untuk menangkap pesan yang tersembunyi." (Hidayat, 2013).

Kajian mengenai konsep khalifah dalam Al-Qur'an telah banyak dilakukan

oleh para peneliti sebelumnya, baik dalam perspektif tafsir klasik maupun kajian pemikiran Islam kontemporer. Sebagian besar penelitian tersebut menitikberatkan pada dimensi teologis, antropologis, dan etika kepemimpinan manusia sebagai wakil Tuhan di bumi. Kajian-kajian tersebut umumnya berfokus pada makna normatif kekhalifahan, tanggung jawab moral manusia, serta implikasi spiritual konsep khalifah dalam kehidupan sosial.

Di sisi lain, penelitian dalam bidang manajemen dakwah berkembang dengan mengadopsi teori manajemen modern sebagai kerangka pengelolaan organisasi dakwah. Pendekatan ini cenderung menggunakan konsep manajemen konvensional seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan tanpa secara mendalam menelusuri landasan konseptualnya dalam sumber utama ajaran Islam, yaitu Al-Qur'an. Hal ini menunjukkan, minimnya rekonstruksi konseptual yang mengintegrasikan analisis tafsir tematik dengan teori manajemen untuk menghasilkan model manajemen dakwah berbasis struktur narasi Qurani, bukan sekadar penarikan nilai normatif.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan kajian antara studi tafsir Al-Qur'an dan pengembangan teori manajemen dakwah. Hingga saat ini, masih relatif terbatas penelitian yang membaca struktur naratif ayat Al-Qur'an sebagai model pengelolaan misi secara sistematis, khususnya pada QS. Al-Baqarah ayat 30–39 yang menggambarkan proses pembentukan manusia dan pengangkatan sebagai khalifah melalui tahapan dialog, pembelajaran, pengujian, evaluasi, dan penugasan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, penelitian ini bertujuan mengungkap dan menganalisis struktur manajerial dalam susunan QS. Al-Baqarah: 30-39. Dan selanjutnya, merumuskan, merekonstruksi dan implementasi model manajemen dakwah Qurani (dengan perspektif Qur'ani) yang relevan dengan perkembangan teori manajemen dan tantangan dakwah di zaman modern ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi struktur manajerial dalam QS. Al-Baqarah ayat 30–39 dan merekonstruksi prinsip-prinsip manajemen Qurani yang dikandungnya serta menjelaskan relevansi prinsip-prinsip tersebut terhadap praktik manajemen dakwah modern yang berbasis nilai Qurani.

Sehingga penelitian ini memberikan kontribusi pada dua ranah sekaligus. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya pengembangan ilmu manajemen dakwah melalui formulasi model konseptual yang bersumber dari struktur naratif Al-Qur'an. Secara metodologis dan akademik, penelitian ini menjadi referensi penelitian integrasi antara Al-Qur'an dan teori manajemen modern, serta menunjukkan bahwa pendekatan tafsir tematik dapat digunakan tidak hanya untuk

eksplorasi makna teologis, tetapi juga untuk rekonstruksi konsep sosial-organisasional. Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan kerangka konseptual bagi pengelolaan dakwah yang menempatkan pembinaan manusia (human-centered) sebagai pusat transformasi organisasi dakwah.

Berbeda dari kebanyakan pembahasan yang memaknai konsep khalifah secara normatif, penelitian ini menempatkan QS. Al-Baqarah 30–39 sebagai kerangka manajemen dakwah yang operasional. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa Al-Qur'an tidak hanya memberi nilai etik dakwah, tetapi juga struktur pengelolaan manajerial.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan. Data primer berupa QS. Al-Baqarah ayat 30–39, sedangkan data sekunder berasal dari kitab tafsir dan literatur manajemen. Data yang sudah dikumpulkan, dilakukan validitas data melalui triangulasi tafsir dan teori. Selanjutnya dianalisis secara kualitatif dengan tahapan analisis sebagai berikut: (1) Reduksi dan seleksi data; (2) Analisis tafsir tematik (maudhu'i); (3) Identifikasi struktur naratif ayat; (4) Pemetaan ke fungsi manajemen modern; (5) Sintesis konseptual menjadi model manajemen dakwah Qurani; dan (6) Implementasi model manajemen dakwah Qurani.

LANDASAN TEORITIS

Al-Quran Sebagai Kitab Dakwah

Islam adalah agama dakwah dan disebarluaskan kepada umat manusia melalui kegiatan dakwah tidak melalui kekerasan ataupun kekuatan senjata. Islam tidak membenarkan kepada pemeluknya untuk melakukan pemaksaan kepada umat manusia, agar mereka mau memeluk agama Islam dan sekaligus tidak membenarkan mereka menghalangi kegiatan dakwah Islam sebab masuknya hidayah ke kalbu manusia merupakan hidayah dari Allah SWT.

Al-Quran yang merupakan sumber hukum pertama bagi kehidupan umat Islam menyinggung banyak aspek yang berkaitan dengan kebutuhan dan kewajiban umat Islam dalam berdakwah sehingga dapat dikatakan bahwa Al-Quran merupakan kitab dakwah. Hal tersebut dinyatakan oleh seorang mufassir Indonesia, Quraisy Shihab bahwa, “Al-Quran Al-Karim adalah suatu kitab dakwah yang mencakup sekian banyak permasalahan atau unsur dakwah, seperti dai (pemberi dakwah), mad'u (penerima dakwah), dakwah (unsur-unsur dakwah), metode dakwah dan cara-cara penyampaiannya.”

Dakwah, Manajemen dan Manajemen Dakwah

Dakwah secara etimologis berasal dari bahasa Arab, yaitu da'a yad'u da'watan, du'a yang mengandung arti mengajak, menyeru, memanggil, seruan, permohonan, dan permintaan. Selain itu, pengertian dakwah terkadang hanya dipahami pada aktivitas ceramah (tabligh). Hal ini terlihat pada umumnya masyarakat menyamakan dakwah dengan istilah, tabligh, taklim, dan khotbah.

Dalam Al-Quran, dakwah dalam arti mengajak ditemukan sebanyak 46 kali, 39 kali dalam arti mengajak kepada Islam dan kebaikan, dan 7 kali mengajak ke neraka atau kejahatan. Di samping itu, banyak sekali ayat-ayat al-Quran yang menjelaskan istilah dakwah dalam konteks yang berbeda.

Secara terminologis, dakwah mengandung banyak arti. Banyak ahli Ilmu Dakwah memberikan pengertian atau definisi terhadap istilah dakwah dengan beraneka ragam pendapat. Hal ini tergantung pada sudut pandang mereka dalam memberikan pengertian istilah tersebut. Sehingga antara satu definisi dengan definisi yang lainnya terdapat perbedaan. Untuk lebih jelasnya peneliti akan menyajikan beberapa definisi yang dibuat para ahli: (1) Tho'ha Yahya memberikan definisi dakwah dengan Mengajak manusia dengan cara bijaksana kepada jalan yang benar sesuai dengan perintah Tuhan, untuk kemaslahatan dan kebahagiaan mereka di dunia dan akhirat. (2) Endang S Anshari mendefinisikan dakwah sebagai "Penjabaran, penerjemahan dan pelaksanaan Islam dalam perikehidupan manusia (termasuk di dalamnya, politik, ekonomi, sosial, pendidikan, ilmu pengetahuan, kesenian, kekeluargaan dan sebagainya). (3) Abdul Munir Mulkan menyatakan bahwa, Dakwah adalah aktualisasi atau realisasi salah satu fungsi kodrati seorang muslim, yaitu fungsi kerisalahan berupa proses pengkondisian agar seseorang atau masyarakat mengetahui, memahami, mengimani dan mengamalkan Islam sebagai ajaran dan pandangan hidup. (4) Shalahuddin Sanusi menguraikan pengertian dakwah sebagai, amar makruf, taghyirul munkar dan an-nahyu anil munkar. Ketiga kandungan pengertian dakwah tersebut kemudian disimpulkan dengan, Merealisasikan ajaran-ajaran Islam dalam setiap aspek kehidupan

Betapapun definisi di atas terlihat dengan redaksi yang berbeda, namun dapat disimpulkan bahwa esensi dakwah merupakan aktivitas dan upaya untuk mengubah manusia, baik individu ataupun masyarakat dari situasi yang tidak baik kepada situasi yang baik. Dengan demikian dakwah mencakup pengertian antara lain: Pertama, Dakwah adalah suatu aktivitas atau kegiatan yang bersifat menyeru atau mengajak kepada orang lain untuk mengamalkan ajaran Islam. Kedua, Dakwah adalah suatu proses penyampaian ajaran Islam yang dilakukan secara

sadar dan sengaja. Ketiga, Dakwah adalah suatu aktivitas yang pelaksanaannya bisa dilakukan dengan berbagai cara dan metode. Keempat, Dakwah adalah suatu aktivitas yang direncanakan dengan tujuan mencari kebahagiaan hidup dengan dasar keridhoan Allah. Kelima, Dakwah adalah usaha peningkatan pemahaman keagamaan untuk mengubah pandangan hidup, sikap batin dan perilaku umat yang tidak sesuai dengan ajaran islam menjadi sesuai dengan tuntunan syariat untuk memperoleh kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat.

Secara etimologis manajemen berasal dari bahasa Inggris management dengan kata kerja to manage, yang diartikan secara umum sebagai mengurus. Heidrachaman Ranufando menyebutkan beberapa definisi tentang manajemen yang ditulis oleh para ahli terdahulu dengan berbeda kalimat, tetapi jika ditelusuri lebih dalam, ternyata artinya hampir sama satu dengan yang lainnya. Perbedaan timbul karena sudut pandang yang digunakan berbeda, dan juga pemahaman para ahli diperoleh dari bidang-bidang yang berbeda, sehingga menimbulkan perbedaan perumusan tentang manajemen. Di antara sebelas definisi yang dimuatnya peneliti hanya akan memuat lima saja, yaitu: (1) Manajemen adalah proses pelaksanaan pencapaian tujuan tertentu yang diselenggarakan dengan pengendalian; (2) Manajemen adalah pencapaian tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya, dengan mempergunakan bantuan orang lain; (3) Manajemen adalah keahlian untuk menggerakkan orang melakukan pekerjaan; (4) Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain; (5) Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengkordinasian dan pengendalian daripada manusia dan barang-barang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan."

Betapapun definisi di atas terlihat dengan redaksi yang berbeda, namun dapat disimpulkan bahwa esensi manajemen adalah seni dan ilmu, ada tujuan tertentu yang ingin dicapai, ada kegiatan dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkordinasian dan pengendalian, adanya unsur-unsur yang berupa man, material, machine, money, methode, dan market. Sehingga kita dapat menyimpulkan bahwa, manajemen merupakan proses sistematis yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Adapun Manajemen dakwah dipahami sebagai proses pengelolaan aktivitas dakwah melalui perencanaan program, pengorganisasian pelaku dakwah, pelaksanaan kegiatan, serta evaluasi guna mencapai perubahan sosial berbasis nilai Islam. Menurut Rosyad Saleh manajemen dakwah adalah "Proses perencanaan tugas, mengelompokkan tugas, menghimpun dan menetapkan tenaga-tenaga pelaksana dalam kelompok-kelompok tugas dan kemudian menggerakannya ke

arah pencapaian tujuan dakwah."

Dengan demikian inti dari manajemen dakwah adalah pengaturan atau proses pengelolaan aktivitas dakwah secara sistematis yang dimulai dari sebelum pelaksanaan (perencanaan) sampai akhir dari proses kegiatan dakwah (pengawasan) guna mencapai perubahan sosial berbasis nilai islam.

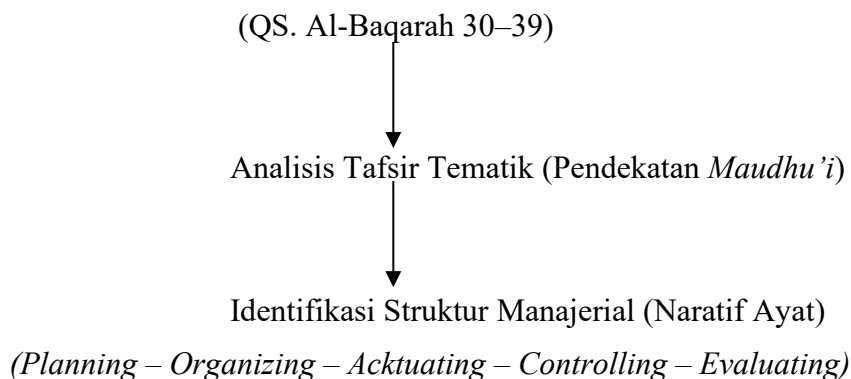
Didin Hafiduddin menjadikan Q.S. Al-Baqarah ayat 30-39 untuk menentukan asal muasal manajemen dalam kehidupan dan Ali Muhammad Taufiq's memandangnya sebagai langkah-langkah memulai aktivitas karena dalam ayat tersebut terdapat fungsi-fungsi manajemen, yaitu sebagai berikut: Perencanaan, pengorganisasian, pemberian reward dan Funishment serta pengendalian.

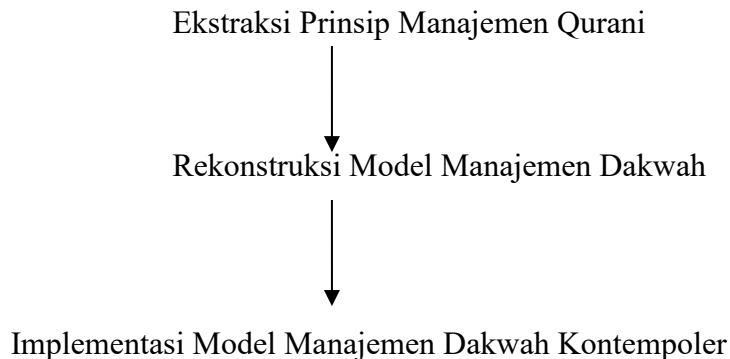
Dalam QS. Al-Baqarah ayat 30–39 digambarkan proses pengangkatan Nabi Adam sebagai khalifah di bumi yang mengandung dialog, pendidikan, ujian, evaluasi, serta penugasan misi. Narasi tersebut tidak hanya bersifat teologis, tetapi juga menunjukkan pola struktur manajemen ilahiah sebagai berikut:

Ayat ini menunjukkan bahwa aktivitas dakwah bukan aktivitas spontanitas, tetapi proses manajemen terstruktur dan terukur. Dengan demikian, kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1, yang menunjukkan hubungan antara analisis tafsir tematik dan rekonstruksi model manajemen dakwah Qurani.

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Al-Qur'an





HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilaksanakan dengan baik, tepat dan teratur merupakan hal yang diisyaratkan dalam ajaran Islam. Hal itu dikarenakan Allah pun mengatur alam semesta beserta isinya dengan baik dan terencana.

Secara khusus dalam Al-Quran tidak disebut istilah manajemen, tetapi secara fungsional dan etimologis terdapat kata yang mengisyaratkan adanya proses manajemen dalam Al-Quran, yaitu *yudabbiru*, yang artinya mengarahkan, melaksanakan, mengelola, menjalankan, rekayasa, mengemudikan, penguasa, pengatur, bertugas, mengurus dengan baik, membuat rencana dan berusaha. Pengaturan dan pengelolaan (*yudabbiru*) Allah terhadap alam semesta beserta isinya menjadi dasar pijakan untuk menentukan term manajemen dalam Al-Quran. Pengaturan atau pun pengelolaan (*tadbir*) dalam Al-Quran terdapat pada empat ayat, yaitu QS. Yunus: 3 dan 31, Ar-Rad: 2 dan As-Sajadah: 5. Semuanya dalam bentuk kata kerja, yang secara eksplisit menunjukkan bahwa manajemen merupakan tindakan nyata.

Analisa Struktur Manajerial

Pembahasan atau kajian tentang QS. Al-Baqarah : 30-39 yang sudah ada lebih banyak menyoroti konsep khalifah dari perspektif teologis namun penelitian ini menggunakan pendekatan berbeda dengan membaca struktur narasi atau susunan ayat sebagai model manajemen sebagaimana akan dijelaskan lebih lanjut. Berikut ini rangkaian ayat QS. Al-Baqarah: 30-39.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ٣٠

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi". Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kalian ketahui."

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ٣١

Dan Dia ajarkan kepada Adam nama-nama (benda) semuanya, kemudian Dia perlihatkan kepada para malaikat, seraya berfirman, "Sebutkan kepada-Ku nama semua benda ini, jika kalian yang benar!"

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ٣٢

Mereka menjawab, "Mahasuci Engkau, tidak ada yang kami ketahui selain apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami. Sungguh, Engkaulah Yang Maha Mengetahui, Mahabijaksana."

قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَلَّمَا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ الْغَيْبِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ ٣٣

Dia (Allah) berfirman, "Wahai Adam! Beritahukanlah kepada mereka nama-nama itu!" Setelah dia (Adam) menyebutkan nama-namanya, Dia berfirman, "Bukankah telah Aku katakan kepada kalian, bahwa Aku mengetahui rahasia langit dan bumi, dan Aku mengetahui apa yang kalian nyatakan dan apa yang kalian sembunyikan?"

وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَى وَاسْتَكْبَرَ وَكَانَ مِنَ الْكَافِرِينَ ٣٤

Dan (ingatlah) ketika Kami berfirman kepada para malaikat, "Sujudlah kalian kepada Adam!" Maka mereka pun sujud kecuali Iblis. Ia menolak dan menyombongkan diri, dan ia termasuk golongan yang kafir.

وَقُلْنَا يَا آدَمُ اسْكُنْ أَنْتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ وَكُلَا مِنْهَا رَغَدًا حَيْثُ شِئْتُمَا وَلَا تَقْرَبَا هَذِهِ الشَّجَرَةَ فَتَكُونَا مِنَ الظَّالِمِينَ ٣٥

Dan Kami berfirman: "Wahai Adam! Tinggallah engkau dan istrimu di dalam surga, dan makanlah dengan nikmat (berbagai makanan) yang ada di sana sesukamu. (Tetapi) janganlah kamu dekati pohon ini, nanti kamu

diidentifikasi melalui keberadaan unsur perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian, serta evaluasi berkelanjutan. Menariknya, kelima fungsi tersebut secara implisit tercermin dalam alur dialog antara Allah, malaikat, dan Nabi Adam sebagaimana tergambar dalam ayat-ayat yang diteliti. Dengan demikian, kisah kekhalifahan tidak hanya menjelaskan asal-usul manusia, tetapi juga memperlihatkan paradigma pengelolaan amanah berbasis ilmu, nilai, dan tanggung jawab moral.

Untuk memudahkan penulis menggunakan pendekatan analisis tematik-manajerial (*thematic managerial analysis*), yaitu membaca struktur ayat berdasarkan urutan peristiwa dan kemudian memetakannya ke dalam kategori fungsi manajemen. Oleh karena itu, pemetaan yang dihasilkan tidak dimaksudkan untuk memaksakan teori modern ke dalam teks suci, melainkan mengidentifikasi kesesuaian prinsipil antara struktur wahyu dan kerangka manajemen yang berkembang dalam kajian organisasi kontemporer.

Hasil pemetaan tersebut kemudian dirumuskan dalam bentuk struktur manajerial Qurani yang memperlihatkan tahapan sistematis pengelolaan amanah kekhalifahan. Struktur ini menjadi dasar konseptual bagi penyusunan prinsip manajemen Qurani pada tahap analisis berikutnya. Adapun hasil identifikasi struktur manajerial QS. Al-Baqarah ayat 30–39 ini akan digambarkan dalam tabel manajerial Qurani berikut ini:

Tabel 1.
Manajemen Qur'ani

No	Dasar Ayat	Peristiwa Qurani	Tahapan Manajerial	Fungsi Manajemen Modern
1	QS 2:30	Deklarasi manusia sebagai khalifah	Perencanaan (Planning)	Strategic Planning
2	QS 2:30	Dialog Allah dan malaikat	Komunikasi	Participative Management
6	QS 2:31–33	Pengajaran nama-nama kepada Adam	Pengembangan Kompetensi	Capacity Building
4	QS 2:34	Perintah sujud kepada Adam	Legitimasi Kepemimpinan	Leadership Legitimacy
5	QS 2:35-36	Larangan mendekati pohon, Godaan dan pelanggaran Adam	Manajemen Risiko	Organizational Governance. Risk Management

6	QS 2:37	Taubat Adam	Evaluasi & Transformasi	Corrective Management
7	QS 2:38–39	Petunjuk sebagai pedoman hidup	Implementasi Misi	Sustainable Management

Sumber: Observasi Penulis

Prinsip Manajemen Qurani

Analisis terhadap QS. Al-Baqarah ayat 30–39 menunjukkan rangkaian ayat tersebut memperlihatkan pola pengaturan yang bertahap dan terstruktur, sehingga dapat dipahami sebagai fondasi konseptual bagi model manajemen Qurani sebagaimana tergambar dalam struktur manajerial diatas. Seingga, Prinsip-prinsip ini tidak berdiri secara terpisah, melainkan membentuk suatu alur kesinambungan logis dari perencanaan hingga keberlanjutan sistem kehidupan manusia. Prinsip-prinsip manajemen Qurani ini merupakan hasil ekstraksi dari struktur manajerial sebelumnya.

Perencanaan Dakwah: Penetapan Visi-Misi

Ayat 30 diawali dengan penyampaian rencana Ilahi untuk menjadikan Adam sebagai khalifah di bumi. Perencanaan (tahtith) yang dilakukan Allah dalam istikhlaf (suksesi Adam diangkat menjadi khalifah) merupakan perencanaan strategis yang dilakukan oleh Allah. Secara manajerial, peristiwa ini menunjukkan bahwa misi didahului oleh visi. Perencanaan bukan sekadar penyusunan aktivitas, melainkan penetapan arah eksistensial.

Ayat ini juga menunjukkan adanya tahap perencanaan sebelum implementasi tugas. Perencanaan dalam perspektif Qurani tidak hanya menetapkan tujuan operasional, tetapi menegaskan orientasi moral dan tanggung jawab manusia (khalifah). Perencanaan Qurani berangkat dari visi nilai yang menjadi dasar seluruh aktivitas selanjutnya. Berbeda dengan konsep planning dalam manajemen modern yang sering berfokus pada target organisasi.

Implikasinya bagi dakwah kontemporer cukup signifikan. Banyak program dakwah berkembang secara kuantitatif namun kehilangan orientasi transformasi sosial karena perencanaan berhenti pada agenda kegiatan. Ayat ini menegaskan bahwa dakwah harus dimulai dari kesadaran visi-misi, bukan sekadar respons terhadap tren keagamaan, atau hanya mengikuti trend zaman.

Pengorganisasian: Dialog sebagai mekanisme komunikasi dan klarifikasi

Ayat 30, Allah mengkomunikasikan kepada Malaikat tentang rencana

(plann) pengangkatan seorang khalifah. Tidak hanya memilih khalifah saja, tetapi Allah mempublikasikannya. Dialog antara Allah dan malaikat menunjukkan proses komunikasi dan klarifikasi terhadap tugas kekhalifahan. Pertanyaan malaikat menggambarkan proses pemahaman terhadap konsekuensi peran manusia. komunikasi dialogis menjadi fondasi stabilitas organisasi dakwah.

Gambaran dialog antara Allah dan malaikat sering dipahami sebagai bentuk pertanyaan kosmik semata. Namun secara manajerial, dialog tersebut menunjukkan legitimasi komunikasi dalam proses pengambilan keputusan. Dalam perspektif manajemen dan organisasi, proses ini menunjukkan bahwa pengorganisasian melibatkan komunikasi dan pemaknaan bersama terhadap tujuan. Organisasi Qurani bersifat dialogis, bukan sekadar instruksional.

Allah memberikan toleransi atas munculnya perbedaan pemahaman, dan sikap reserve terhadap pengemban tugas (khalifah). Namun, Allah memberikan respons sehingga semua pihak (Malaikat) merasa puas dengan kebijakan yang telah diputuskan walaupun sebenarnya tidak perlu mempertanyakan kembali apa yang telah Allah putuskan.

Organisasi dakwah dalam perspektif Qurani tidak dibangun melalui otoritarianisme struktural, tetapi melalui pemahaman bersama terhadap tujuan. Malaikat diberikan ruang bertanya, sementara Allah memberikan klarifikasi epistemologis: "Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." Hal ini menunjukkan bahwa pengorganisasian bukan hanya pembagian tugas, tetapi pembentukan kesadaran dan pemahaman kolektif. Dalam praktik organisasi dakwah, kegagalan sering muncul bukan karena kurangnya program, tetapi karena lemahnya kesamaan visi antar pelaku dakwah.

Pengembangan SDM (Kapasitas): Ilmu sebagai Fondasi Kepemimpinan

Ayat 31-33, menjelaskan pengajaran nama-nama kepada Adam yang oleh para mufasir dipahami sebagai simbol kemampuan intelektual manusia. Tahap ini menunjukkan bahwa kepemimpinan didahului dan didasarkan oleh pembinaan kapasitas. Ayat 31 ini menempatkan proses pengajaran kepada Adam sebelum penugasan dilakukan, struktur ayat ini menunjukkan prinsip fundamental: amanah mengikuti kompetensi.

Temuan ini sekaligus menjadi kritik terhadap fenomena dakwah kontemporer yang sering menempatkan popularitas sebagai sumber otoritas. Perspektif Qurani justru menegaskan bahwa legitimasi kepemimpinan lahir dari kapasitas pengetahuan.

Pengembangan skill atau kapasitas sebagai bagian dari penguatan Sumber

Daya Manusia (SDM) menjadi faktor utama dalam menyiapkan tugas kekhalifahan. Dalam pengembangan kapasitas, kemampuan, keahlian, dan keterampilan Allah mengajarkan berbagai semua nama-nama, yang pada saat bersamaan Malaikat belum mengetahuinya.

Dalam kerangka manajemen modern, konsep ini sejalan dengan teori human capital. Namun Al-Qur'an melampauinya dengan menempatkan ilmu bukan hanya sebagai keterampilan teknis, tetapi sebagai sumber kemuliaan eksistensial manusia. Implikasinya, manajemen dakwah perlu menggeser orientasi bukan hanya pada produksi konten saja, tapi pembangunan kualitas dai. Dalam manajemen dakwah adalah bahwa kualitas sumber daya manusia (dai) menjadi faktor utama keberhasilan dakwah, bukan semata struktur organisasi.

Kepemimpinan: Legitimasi Berbasis Kompetensi dan Amanah

Ayat 34, Perintah sujud kepada Adam menunjukkan legitimasi kepemimpinan yang lahir dari keunggulan ilmu. Ini menjadi dasar bahwa kepemimpinan Qurani tidak berlandaskan dominasi kekuasaan, atau kepemimpinan tidak dipaksakan melalui kekuasaan, tetapi pengakuan moral terhadap kapasitas yang diakui. Hal ini memberikan perspektif baru bahwa otoritas dalam dakwah seharusnya muncul dari integritas dan kompetensi, bukan sekadar posisi struktural. Sekaigus ini menjadi dasar reward atas kompetensi yang dimiliki.

Terlihat perbedaan mendasar dengan model kepemimpinan transaksional dalam organisasi modern. Kepemimpinan Qurani bersifat transformasional sekaligus moral-spiritual. Pemimpin tidak hanya mengarahkan kerja, tetapi membentuk kesadaran nilai. Dalam konteks dakwah, kepemimpinan yang kehilangan dimensi moral berpotensi menjadikan dakwah sebagai instrumen pengaruh sosial semata, bukan proses pembinaan umat.

Mekanisme Kontrol dan Pengawasan sebagai Pembatasan Etis

Ayat 35, menggambarkan mekanisme kontrol dan pengawasan dalam sistem manajemen. Pengawasan Qurani bersifat etis, yaitu menjaga manusia tetap berada dalam koridor nilai. Berbeda dengan controlling modern yang sering berbasis sistem administratif, pengawasan Qurani berorientasi pada kesadaran moral individu.

Fungsi kontrol dalam perspektif Qurani bukan sekadar mekanisme koreksi setelah kesalahan terjadi, tetapi pembentukan kesadaran preventif. Manajemen modern sering memosisikan controlling sebagai tahap akhir siklus manajemen. Sebaliknya, Al-Qur'an menghadirkan kontrol sebagai bagian dari pendidikan moral. Dalam praktik dakwah saat ini, khususnya dakwah digital, prinsip ini

relevan untuk menjaga etika komunikasi, akurasi informasi, serta tanggung jawab sosial dai di ruang publik.

Manajemen Krisis: Evaluasi dan Transformasi

Ayat 36-37, Pelanggaran yang dilakukan Adam menunjukkan bahwa kesalahan merupakan bagian dari proses pembelajaran manusia. Evaluasi dalam perspektif Qurani tidak dimaksudkan sebagai hukuman (funishmen) semata, melainkan sarana refleksi. Konsep ini sejalan dengan gagasan organisasi pembelajar (learning organization) yang menempatkan kesalahan sebagai sumber pembelajaran.

Pendekatan ini menunjukkan bahwa Al-Qur'an memahami organisasi sebagai entitas pembelajar. Krisis bukan akhir sistem, tetapi fase rekonstruksi kesadaran. Dalam organisasi dakwah, paradigma ini penting untuk menghindari budaya saling menyalahkan yang justru merusak keberlanjutan gerakan.

Pelanggaran Adam menghadirkan dimensi yang jarang dibahas dalam teori manajemen klasik, yaitu pengelolaan kegagalan berbasis pemulihan (restorative management). Kesalahan tidak menghapus mandat kekhalfahan, melainkan menjadi titik pembelajaran melalui taubat.

Diterimanya taubat Adam menunjukkan adanya mekanisme pemulihan dalam sistem pengelolaan Ilahi. Tahap ini memperlihatkan bahwa kegagalan tidak mengakhiri misi, tetapi menjadi bagian dari transformasi. Model ini relevan bagi manajemen dakwah yang sering menghadapi dinamika sosial dan kegagalan program.

Implementasi Misi

Ayat 38-39, Penugasan Adam untuk hidup di bumi merupakan fase atau tahap implementasi setelah proses pembinaan selesai, tidak dilakukan secara prematur. Implementasi dalam perspektif Qurani bukan tahap awal, melainkan hasil dari proses pendidikan nilai. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas dan efisiensi dakwah tidak ditentukan oleh kecepatan aksi, tetapi oleh kesiapan nilai, ilmu, dan kesadaran pelaku dakwah. Dengan demikian, implementasi dalam perspektif Qurani merupakan hasil dari proses pendidikan yang matang, bukan sekadar tahap operasional.

Secara keseluruhan, prinsip-prinsip tersebut membentuk suatu rangkaian manajerial yang utuh: dimulai dari precencanaan, visi amanah, diperkuat melalui ilmu, dilegitimasi oleh kompetensi, diatur melalui regulasi moral, diuji oleh risiko, diperbaiki melalui evaluasi dan transformasi, sehingga tiba waktunya implementasi (action) diarahkan menuju keberlanjutan melalui petunjuk ilahi. Struktur ini

menunjukkan bahwa Al-Qur'an tidak hanya memberikan pedoman normatif, tetapi juga menawarkan paradigma pengelolaan kehidupan yang sistematis dan relevan untuk direkonstruksi dalam praktik manajemen dakwah kontemporer.

Implementasi Manajemen Dakwah Qurani

Sintesis konseptual dari struktur manajerial dan prinsip manajemen Qurani yang menghasilkan rekonstruksi model manajemen dakwah berbasis QS. Al-Baqarah ayat 30–39 yang cukup ideal untuk diimplementasikan (Rahmawati, 2018). Model ini terdiri atas tiga komponen utama, yaitu fondasi nilai (input), proses manajerial, dan tujuan dakwah (output) (Novandika, 2025).

Pada tahap input, dakwah berangkat dari amanah kekhalifahan dan kompetensi berbasis ilmu. Tahap proses meliputi perencanaan, pengorganisasian, pembinaan, evaluasi, dan reorientasi yang berjalan secara siklikal. Adapun output berupa terbentuknya praktik dakwah yang berorientasi pada hidayah, transformasi moral, dan keberlanjutan peradaban (Alim, 2020; Hidayatussaliki & Hamidah, 2022; Fatkhullah, et. al, 2025)).

Tabel 2.

Tahapan Manajemen Qur'ani

Dasar Ayat	Peristiwa Qurani	Tahapan Manajerial	Fungsi Manajemen Modern	Prinsip Qurani	Implementasi Dakwah
QS 2:30	Deklarasi manusia sebagai khalifah	Perencanaan	Strategic Planning	Visi amanah kekhalifahan	Perumusan visi dakwah jangka panjang
QS 2:30	Dialog Allah dan malaikat	Komunikasi	Participative Management	Transparansi dan komunikasi	Musyawaharah dan klarifikasi program dakwah
QS 2:31–33	Pengajaran nama-nama kepada Adam	Pengembangan Kompetensi	Capacity Building	Ilmu sebelum amanah	Pelatihan dan penguatan kompetensi dai
QS 2:34	Perintah sujud kepada Adam	Legitimasi Kepemimpinan	Leadership Legitimacy	Otoritas berbasis ilmu	Pemimpin dakwah berintegritas dan kompeten
QS 2:35-36	Larangan mendekati pohon, Godaan	Manajemen Risiko	Organizational Governance. Risk Management	Batasan nilai dan etika.	Kode etik dakwah dan pedoman komunikasi.

	dan pelanggaran Adam			Kesadaran risiko	Antisipasi konflik dan disrupti dakwah digital
QS 2:37	Taubat Adam	Evaluasi & Transformasi	Corrective Management	Perbaikan berkelanjutan	Muhasabah dan evaluasi program
QS 2:38–39	Petunjuk sebagai pedoman hidup	Implementasi Misi	Sustainable Management	Keberlanjutan berbasis wahyu	Dakwah sistemik dan berkelanjutan

Sumber: Observasi Penulis

Dari tabel ini menunjukkan bahwa dakwah Qurani bukan hanya aktivitas penyampaian pesan, melainkan sistem manajemen perubahan manusia yang terstruktur, adaptif, dan berbasis nilai wahyu (Ilyas, 2016).

PENUTUP

Pertama, rangkaian QS. Al-Baqarah ayat 30–39 menunjukkan bahwa proses penciptaan Nabi Adam sebagai khalifah mengandung struktur manajerial misi yang sistematis. Rangkaian narasi ayat memperlihatkan tahapan yang selaras dan sejalan dengan fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengembangan kapasitas, legitimasi kepemimpinan, pengawasan etis, evaluasi kesalahan, hingga implementasi tugas.

Kedua, konsep manajemen dalam perspektif Qurani memiliki kesesuaian struktural dengan teori manajemen modern, namun memiliki perbedaan pada orientasi dasarnya. Jika manajemen modern berangkat dari efisiensi kerja organisasi, maka manajemen Qurani berangkat dari pembentukan kualitas manusia sebagai pelaku perubahan. Dengan demikian, manajemen tidak dipahami hanya sebagai teknik pengelolaan aktivitas, tetapi sebagai proses pendidikan eksistensial manusia. Model ini menunjukkan bahwa keberhasilan dakwah tidak ditentukan oleh intensitas aktivitas semata, melainkan oleh kematangan nilai, ilmu, dan kesadaran pelaku dakwah. Dan model ini menempatkan manusia sebagai pusat transformasi dakwah.

Ketiga, penelitian ini menegaskan bahwa QS. Al-Baqarah ayat 30–39 dapat dipahami sebagai kerangka konseptual manajemen berbasis wahyu yang relevan untuk menjelaskan praktik pengelolaan dakwah kontemporer. Temuan ini memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan teori manajemen dakwah

berbasis nilai Qurani serta relevan bagi praktik dakwah kontemporer.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Munir Mulkan.1996. *Ideologisasi Gerakan Dakwah*. Sipress: Yogyakarta
- Abu Ridha. 2004, *Manusia dan Kekhalifahan*. Syamil: Bandung.
- Abudrrahman Khafi.1994, *Zad A-Imasir Fi Ilm At-Tafsir*. Dar Kutub:Bairut
- Ahmad Ibrahim Abu Sinn.2006. *Al-Idaarab fi Al-Islam*. Terjemah Diyauddin Djuwaini. Rajawali Press:Jakarta.
- Ahmad Mustafa Al-Maraghi. 1992, *Tafsir Al-Maraghi Jilid I*. Toha Putra: Semarang. Al-Hidayah: Jakarta
- Ali Muhammad Taufiq. 2004. *Manajemen Berbasis Al-Quran*. GIP: Jakarta.
- Alim, Alimatus Sa'diyah. (2020). "Hakikat Manusia, Alam Semesta, dan Masyarakat dalam Konteks Pendidikan Islam." *Jurnal Penelitian Keislaman*, 15(2), 144–160. <https://doi.org/10.20414/jpk.v15i2.1760>
- Armahedi Mahzar. 1993. *Islam Masa Depan*. Pustaka: Bandung
- Ar-Raghib Al-Ashfahani. tt, *Mu'z'am Mufradat Li Al-Fadz' Al-Quran*. Darul Fiqr: Bairut.
- Asep Muhiddin. 2002, *Dakwah Dalam Perspektif Al-Quran* Pustaka Setia: Bandung
- Asmunji Syukir. tt, *Dasar-Dasar Strategi Dakwah Islam*. Al-Ikhlash: Surabaya
- Didin Hafiduddin.2003, *Manajemen Syariah Dalam Praktek*. GIP: Bandung. 87
- Fathi Yakan. 2001, *Prinsip-Prinsip Gerakan Islam*. Al-I'tisham Cahaya Umat: Jakarta
- Fathul Wahid. 2004, *e-Dakwah*. Gava Media: Yogyakarta.
- Fathurrahman. tt, *Li Thalib Al-Ayat Alquran*, Makatabah Dahlan:tt
- Fatkhullah, Imam & Mahmud, Hamidullah. (2025). "Dakwah Ekologis Khalifah: Telaah Al-Baqarah Ayat 30 dan Relevansinya terhadap Sustainability Management." ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/397350121>
- H.S. Ziaudin Az-Zaino.1989. *Khilafah Azaz-Azaz Managemen Ilahiah*. Pustaka
- Haidar Bagir. 1995, *Era Baru Manajemen Etis*. Mizan: Bandung.
- Hamka. 1992, *Tafsir Al-Azhar*. Pustaka Panji Mas: Jakarta.
- Harold Koonts et. all. 1999, *Manajemen*. Erlangga:Jakarta.
- Harold Koonts et. all. 1999, *Manajemen*. Erlangga:Jakarta.
- Heidjarachaman Ranufando.1987, *Teori dan Konsep Manajemen*. BPEF: Yogyakarta.
- Hidayatussaliki & Hamidah, Tutik. (2022). "Model Kepemimpinan Islam dalam Al-Qur'an melalui Kajian Tematik." *Ibtida'iy: Jurnal Prodi PGMI*, 7(2).

- <https://journal.ummat.ac.id/index.php/ibtidaiy/article/view/12276>
- Ibnu Kastir. tt, *Tafsir Al-Quran Al-Karim Jilid 1*. Toha Putra: Semarang
- Ilyas, Rahmat. (2016). "Manusia sebagai Khalifah dalam Perspektif Islam." *Mawa'izh: Jurnal Dakwah dan Pengembangan Sosial Kemanusiaan*, 7(1), 169–195. <https://doi.org/10.32923/maw.v7i1.610>
- Imaduddin Karim. tt, *Tafsir Al-Karim Al-Rahmah*. Darul fiqr: Bairut
- James Stoner. 1993, *Manajemen*. Erlangga: Jakarta.
- Jurnal Manajemen Dakwah UIN Jakarta. (2014). *Jurnal Manajemen Dakwah UIN Jakarta Edisi I*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah. <https://www.slideshare.net/slideshow/jurnal-lengkap-30287055/30287055>
- Khalid Abdul Rahman. 1954, *Shafwah Al-Bayan Al-Quran Al-Karim*. Dar Islam: Bairut.
- Komarudin Hidayat. 2004, *Menafsirkan Kebendak Tuhan*. Teraju: Bandung
- M. Abdul Jawed. 2005. *Manajemen Hidup Rasullulah*. Media Cahaya Qalbu: Bandung
- M. Hasbi Ash Shidieqi. 1954, *Sejarah Pengantar Ilmu-Alquran/Tafsir*. Bulan Bintang: Jakarta.
- Muhadi Zainuddin. 2005, *Studi Kepemimpinan Islam*. Putra Media Press: Semarang.
- Muhammad A.Al-Buracy. 1986, *Islam Landasan Alternatif Administrasi Pembangunan*. Rajawali: Jakarta.
- Muhammad Ismail Yusanto. 2003, *Pengantar Manajemen Syariat*. Khairul Bayan: Jakarta.
- Novandika. (2025). "Integrasi Prinsip Etika Qur'ani dalam Manajemen Organisasi Dakwah Modern." *Jurnal Al-Hikmah: Jurnal Dakwah, IAIN Pontianak*. <https://jurnal.iainpontianak.or.id/index.php/alhikmah/article/view/3912>
- Prajudji Atmosudirdjo. 1979, *Administrasi dan Management Umum*. Jakarta.
- Quraisy Shihab. 1996, *"Membumikan" Al-Quran*. Mizan: Bandung.
- Rafiudin dan Maman Abdul Jalil. 1997, *Prinsip dan Strategi Dakwah*. Pustaka Setia: Bandung.
- Rahmawati. (2018). "Karakteristik Pemimpin dalam Perspektif Islam (Kajian Tafsir Ibnu Katsir)." *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah, IAIN Kudus*. <https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/tadbir/article/view/3393>
- Rosyad Saleh. 1977, *Manajmen Dakwah Islam*. Bulan Bintang: Jakarta.
- Sayid Quthub. 1995, *Fiqih Dakwah* Pustaka Amani: Jakarta.89
- Shalahuddin Sanusi. 1964, *Pembahasan Sekitar Prinsip-Prinsip Da'wah Islam. Ramadhan*: Semarang.
- Sofyan Sahri Harahap. 1992, *Akutansi Pengawasan dan Manajemen Dalam Perspektif*

- Islam*. FEUT: Jakarta
- Suharsimi Arikunto. 1995, *Manajemen Penelitian*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Sukriadi Sambas. 2004, *Pohon Ilmu Dakwah*. KP-hadid: Bandung.
- Tabsyir: Jurnal Dakwah dan Sosial Humaniora. (2025). "Perencanaan dan Evaluasi dalam Perubahan SDM Lembaga Dakwah." *Tabsyir*, 6(2).
<https://journal.staiypiqaubau.ac.id/index.php/Tabsyir/article/download/2202/2493>
- Tim Penulis UIN Malang. (2023). "Peran Manusia sebagai Khalifah di Muka Bumi dari Perspektif Islam." *Mutawasith: Jurnal Hukum Islam*, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. <https://urj.uin-malang.ac.id/index.php/mij/article/download/4435/1500/>
- Tim Redaksi BAZNAS. (2025). "Muhasabah Diri sebagai Refleksi dan Evaluasi yang Bermanfaat untuk Menjalani Hidup." *Zakat.or.id*.
<https://zakat.or.id/muhasabah-diri/>
- Toto Tasmara. 1997, *Komunikasi Dakwah*. Gaya Media Pratama: Jakarta.
- Wahbah Zuhaili, Tt, *Tafsir Al-Munir Fii Al-Aqidah, Syariah, Wa Manhaj*. Jilid I dan II. Dari Fikr. Bairut
- Winardi. 1983, *Asas-Asas Manajemen*. Alumni:Bandung.