



STRATEGI NABI MUHAMMAD DALAM MEMBANGUN BUDAYA PERSAUDARAAN DI MADINAH

Wahanani Mawasti

STID Al-Hadid, Surabaya

wahananimawasti79@gmail.com

Abstrak: Artikel ini menguraikan strategi yang dilaksanakan oleh nabi Muhammad dalam membangun budaya persaudaraan antara Aus dan khazraj maupun antara kaum Anshar dan Muhajirin di Madinah. Budaya persaudaraan merupakan budaya yang penting dikembangkan organisasi dakwah, sebagaimana diperintahkan dalam QS. Ali Imran: 103. Dalam membangun budaya persaudaraan tidaklah mudah, tetapi nabi Muhammad berhasil dalam membangun budaya tersebut di Madinah. Metode penelitian bersifat deskriptif, kualitatif, studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nabi menerapkan mekanisme primer dan sekunder dalam membentuk budaya persaudaraan di Madinah, melalui: membuat aturan untuk mempersaudarakan Muhajirin dan Anshar, membangun masjid untuk aktifitas bersama, mensosialisasikan nilai-nilai dan keyakinan pentingnya budaya persaudaraan, dan kepemimpinan keteladanan. Selain itu, nabi juga mengantisipasi rusaknya budaya persaudaraan dari eksternal dengan membuat piagam Madinah. Hasil kajian ini bisa menjadi inspirasi bagi organisasi dakwah dalam mengembangkan budaya persaudaraan, khususnya dalam konteks beragamnya karakter anggota dan potensi hambatan dalam Pembangunan budaya dari eksternal organisasi.

Kata kunci: budaya organisasi, organisasi dakwah, strategi pembangunan budaya

Abstract: PROPHET MUHAMMAD'S STRATEGY TO DEVELOP A CULTURE OF BROTHERHOOD IN MADINAH. This article describes the strategy the Prophet Muhammad implemented in building a brotherhood culture between the Aus and Khazraj, the Ansar and Muhajirin in Medina. Brotherhood culture is an important culture to develop in missionary organizations, as ordered in Qs. Ali Imran: 103. Building a culture of brotherhood is not easy, but the Prophet Muhammad succeeded in building this culture in Medina. The research method is a descriptive, qualitative, literature study. The research results show that the Prophet implemented primary and secondary mechanisms in forming a culture of brotherhood in Medina, by making rules to bring together the Muhajirin and Ansar, building mosques for joint activities, socializing the values and beliefs of the importance of a culture of brotherhood, and exemplary leadership. Apart from that, the prophet also anticipated external damage to the culture of brotherhood by creating the Medina charter. The results of this study can be an inspiration for missionary organizations in developing a culture of brotherhood, especially in the context of the diverse characters of members and potential cultural obstacles from external organizations. **Keywords:** organizational culture, da'wah organizations, cultural development strategies

Pendahuluan

Budaya organisasi merupakan perilaku kolektif anggota organisasi yang didasari oleh seperangkat nilai-nilai dan keyakinan.¹ Budaya organisasi yang positif dapat memberikan pengaruh pada tercapainya visi maupun keberlangsungan organisasi. Dalam organisasi dakwah, budaya organisasi juga berfungsi sebagai identitas organisasi yang mencerminkan filosofis dasar dan nilai-nilai ajaran Islam yang diyakini oleh organisasi.² Oleh karena itu, dalam organisasi dakwah penting untuk memberikan perhatian terhadap usaha membangun budaya organisasi.

Salah satu nilai budaya yang perlu dikembangkan dalam organisasi dakwah adalah budaya persaudaraan (*ukhuwah*) yaitu budaya saling menopang, saling membantu, berempati dan simpati antar anggota organisasi yang didasari oleh rasa ikatan bersama, satu organisasi, kesamaan visi, satu perjuangan dan persatuan dalam dakwah. Budaya persaudaraan penting dikembangkan dalam organisasi dakwah mengingat latar belakang anggota organisasi yang memiliki perbedaan karakter, tingkat pendidikan, kultur, maupun Tingkat ekonomi. Disisi lain, untuk menyelesaikan masalah atau mencapai visi organisasi dibutuhkan kerjasama dan kesepakatan yang baik antar anggota organisasi.³ Dengan adanya budaya persaudaraan atau persatuan atas dasar cita-cita, akan

memudahkan organisasi dalam berkerjasama mencapai tujuan bersama dan mengurangi potensi konflik antar anggota organisasi.

Dalam konteks Indonesia yang multikultur dan multiagama, budaya persaudaraan juga sangat penting dikembangkan oleh organisasi dakwah. Sebab, tak sedikit potensi konflik, baik antar sesama umat Islam maupun antar umat beragama diakibatkan oleh gesekan perbedaan yang ada.⁴ Dengan adanya budaya persaudaraan, yang didasarkan dengan semangat/nilai-nilai ajaran Islam yang bersifat *rahmatan lil alamin*, diharapkan organisasi dakwah dapat tidak mudah terpecah belah dan terpicu konflik. Salah satu fenomena pembangunan budaya persaudaraan yang berhasil adalah pembangunan budaya yang dilakukan oleh Nabi Muhammad di Madinah.

Budaya persaudaraan merupakan budaya sangat penting bagi keberhasilan dakwah nabi di Madinah. Mengingat kondisi masyarakat Madinah sebagai mad'u dakwah nabi memiliki karakter heterogen, sehingga butuh adanya upaya mempersatukan/mempersaudarakan untuk mencapai visi bersama. Disisi lain, konteks dakwah saat itu juga memiliki kebutuhan mendesak yaitu agar anggota organisasi saling membantu memenuhi kebutuhan pokok kaum Muhajirin yang saat itu hijrah di Madinah dalam kondisi sangat terbatas.⁵

¹ Muh Hidayat H Yusuf, "Pengembangan Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan," *Jurnal Tarbawi* 14, no. 1 (2017): 81.

² Muhammad Husni and Hairul Puadi, "Membangun Budaya Organisasi Berbasis Religius," *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2018): 80, <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v2i1.251>.

³ Dedy Pradesa, "Strategi Membangun Kultur Organisasi Dakwah," *Jurnal Kajian Dan Pengembangan Manajemen Dakwah*, vol. 03 (Surabaya, 2013), 303.

⁴ Yuliyatun, "Manajemen Dakwah Organisasi Islam : Menjawab Konflik Keberagaman Dan Intoleransi Kaum Radikal," *TADBIR Jurnal Manajemen Dakwah* 1, no. 2 (2016): 45, <http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/tadbi>.

⁵ Quraish Shihab, *Membaca Sirah Nabi Muhammad Saw Dalam Sorotan Al-Qur'an Dan Hadits Hadits Shahih*, Cetakan II (Jakarta: Lentera Hati, 2012), 512–13.

Pada aspek lainnya, terbangunnya budaya persaudaraan merupakan hal penting yang membentuk komitmen tinggi kaum Anshar di Madinah. Mengingat sangat besar harapan dari kaum Anshar setelah datangnya nabi dan Islam untuk hidup dengan tenang dan tidak lagi ada konflik antara Aus dan Khazraj.⁶ Dakwah nabi di Madinah memiliki perbedaan dengan kondisi di Mekah. Pada fase dakwah Mekah awal, anggota organisasi atau mad'u dipilih secara selektif sehingga cenderung bersifat homogen.⁷ Namun, di Madinah Nabi berhadapan dengan berbagai karakteristik anggota organisasi serta kondisi Masyarakat yang sangat heterogen. Meskipun berhadapan dengan anggota organisasi yang sangat heterogen, dengan strategi pembangunan budaya organisasi yang tepat, Nabi Muhammad mampu mengubah budaya masyarakat Madinah yang sebelumnya terus berkonflik, menjadi masyarakat yang bersaudara, hidup harmonis dalam peradaban yang tinggi.

Nabi berhasil membangun budaya persaudaraan antara Aus dan Khazraj, yang mana sebelum datangnya Islam senantiasa terlibat dalam konflik panjang bahkan sampai pada pertumpahan darah. Selain itu, nabi juga membangun persaudaraan antara kaum Anshar dan Muhajirin, yang mana sebelumnya tidak ada ikatan darah/kekeluargaan dan kesukuan, serta kaum Muhajirin merupakan pendatang yang

tinggal di Madinah tanpa membawa harta benda.

Dalam membangun budaya persaudaraan di Madinah, tidak sedikit hambatan yang ditemui oleh Nabi Muhammad. Mengingat, kuatnya ikatan persaudaraan berdasarkan pertalian darah dan Ashabiyah kesukuan di masyarakat Arab Pra Islam secara umum, termasuk di Madinah.⁸ Masyarakat Arab pra Islam hidup dengan sistem kabilah yaitu kehidupan Bersama yang diikat oleh ikatan tali keturunan sedarah. Dalam syair jahiliyah menyebut hubungan persaudaraan di Arab sebagai berikut: "Kabilah seseorang adalah caknya dan tiang penyangganya." Di masyarakat Arab pra Islam, hidup seseorang, peruntungan dan kehormatannya dijamin oleh keluarganya yang memiliki ikatan sedarah. Bahkan kabilah ini tidak segan memberikan pertolongan dan mengobarkan perang bersama jika ada anggota kabilahnya yang diganggu/disakiti.⁹ Setiap klan/suku sangat kuat ikatannya dan percaya diri atas kemampuannya sendiri. Sehingga, hampir tidak ada kedekatan, hubungan atau keharmonisan pada suku/klan lain yang tidak memiliki ikatan darah. Bahkan tidak ada keprihatinan dan kepedulian terhadap nasib suku lain yang tidak memiliki hubungan kekeluargaan.¹⁰

Menciptakan hubungan persaudaraan dengan kondisi Madinah di atas bukanlah perkara yang mudah. Namun, Nabi berhasil

⁶ Wahanani Mawasti, "Strategi Nabi Muhammad Membangun Komitmen Organisasional Kaum Anshar," *Jurnal Intelexia* 4, no. 1 (2022): 147.

⁷ Alan Surya and Wahanani Mawasti, "Pemilihan Mad'u Dakwah Sirri Nabi Perspektif Segmentasi Dan Targeting," *Jurnal Kajian & Pengembangan Manajemen Dakwah* 08, no. 01 (2018): 99.

⁸ Faiz Ibrahim; et al., "Konstitusi Madinah Dalam Membangun Civil Society," *Jurnal Tapis: Jurnal Teropong Aspirasi Politik Islam* 16, no. 1 (2020): 3.

⁹ Abdul Aziz, *Chieftdom Madinah: Kerucut Kekuasaan Pada Zaman Awal Islam*, ed. Ahmad Baedowi, Cetakan 1 (PT. Pustaka Alvabet Anggota Ikapi, 2016), 172–73.

¹⁰ Ahmad Anas and Hendri Hermawan Adinugraha, "Dakwah Nabi Muhammad Terhadap Masyarakat Madinah Perspektif Komunikasi Antarbudaya," *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies* 11, no. 1 (2017): 55–56, <https://doi.org/10.15575/idajhs.v11i1.1356>.

membangun budaya persaudaraan, baik ukhuwah Islamiyah, ukhuwah *basyariyah* dan *wathaniyah* di antara umat muslim di Madinah.¹¹ Strategi/upaya nabi dalam membangun budaya persaudaraan ini menarik untuk dikaji, mengingat nabi berhasil mengubah dan mengarahkan budaya organisasi sesuai dengan kebutuhan visi pembangunan masyarakat nabi. Nabi juga berhasil mengubah keyakinan/nilai budaya dari yang selama ini ikatan persaudaraan atas dasar kesukuan atau kekeluargaan, menjadi budaya persaudaraan berdasarkan kesatuan cita-cita atau ikatan Islam.

Sejauh penelusuran terdahulu, belum banyak ditemukan kajian atas strategi nabi Muhammad dalam membangun budaya di Madinah. Kajian tentang sejarah nabi di Madinah yang pernah dilakukan lebih banyak berkaitan dengan: manajemen dakwah, metode dakwah, analisis faktor-faktor keberhasilan dakwah maupun dakwah pemberdayaan nabi di Madinah. Seperti: (1) *Manajemen strategi nabi Muhammad dalam dakwah di Madinah* oleh Dedy Pradesa,¹² (2) *Analisis Manajemen Dakwah Nabi dalam Piagam Madinah* oleh Ridwan Rustadi,¹³ (3) *Analisis keberhasilan dakwah Nabi di Madinah* oleh Muhammad

Faizul Amirudin,¹⁴ (4) *Strategi Dakwah Nabi di Madinah Perspektif Komunikasi Mutikultural* oleh Ahmad Adinugraha Anas dan Hendri Hermawan,¹⁵ (5) *Upaya Dakwah Melalui Pengembangan Masyarakat Nabi di Madinah* oleh Syah Tohir,¹⁶ (7) *Metode Dakwah Nabi di Madinah* oleh Nofri Fernando.¹⁷

Sedangkan, terdapat satu penelitian yang bertemakan sejenis yang berjudul *Pembangunan Kultur Ukhuwah Islamiah: Konteks Hijrah Tahun Pertama di Madinah*. Hasil kajian tersebut lebih menitikberatkan pada mekanisme primer pembangunan budaya ukhuwah Islamiyah serta konteks pembangunan budaya pada tahun pertama di Madinah. Sedangkan, pada kajian ini menemukan adanya strategi pembangunan budaya baik primer maupun sekunder yang berperan penting dalam keberhasilan pembangunan budaya persaudaraan oleh nabi di Madinah. Meskipun organisasi Nabi di Madinah relatif baru, namun Nabi bukan hanya menggunakan mekanisme primer melalui aspek kepemimpinannya dalam membangun budaya persaudaraan di Madinah. Selain itu, kajian saat ini juga tidak hanya membahas pada tahun pertama nabi membangun budaya ukhuwah Islamiyah. Serta teori yang digunakan bukan hanya

¹¹ Azhar, "Sejarah Dakwah Nabi Muhammad Pada Masyarakat Madinah: Analisis Model Dakwah Ukhuwah Basyariah Dan Ukhuwah Wathaniyah," *Jurnal Sejarah Peradaban Islam JUSPI* 1, no. 2 (2017): 260.

¹² Dedy Pradesa, "Manajemen Strategi Dakwah Nabi Muhammad Pada Masa Awal Madinah," *Jurnal Kajian & Pengembangan Manajemen Dakwah* 08, no. 02 (2018): 231–56, <https://doi.org/10.188860/jmpi.v2i1.4357>.

¹³ Ridwan Rustandi and Syarif Sahidin, "Analisis Historis Manajemen Dakwah Rosulullah Saw Dalam Piagam Madinah," *Jurnal Tamaddun: Jurnal Sejarah Dan Kebudayaan Islam* 7, no. 2 (2019): 362–87, <https://doi.org/10.24235/tamaddun.v7i2.5503>.

¹⁴ Muhamad Faizul Amirudin, "Dakwah Nabi Muhammad Di Madinah (Analisis Keberhasilan

Dakwah Nabi Dalam Tinjauan Sosiologi)," *EL-Ghiroh* 15, no. 2 (2018): 1–16, <http://jurnal.staibslg.ac.id/index.php/el-ghiroh/article/view/62>.

¹⁵ Anas and Adinugraha, "Dakwah Nabi Muhammad Terhadap Masyarakat Madinah Perspektif Komunikasi Antarbudaya."

¹⁶ Sya Tohir, "Dakwah Pengembangan Masyarakat Dalam Pembangunan Kota Madinah," *Al-Risalah* 11, no. 2 (2020): 129–52.

¹⁷ Nofri Fernando, "Metode Dakwah Rasulullah Periode Madinah," 2019, 3–4, [http://e-theses.iaincurup.ac.id/532/1/Metode Dakwah Rasulullah Periode Madinah.Pdf](http://e-theses.iaincurup.ac.id/532/1/Metode%20Dakwah%20Rasulullah%20Periode%20Madinah.Pdf).

teori Pembangunan budaya yang dikembangkan oleh Schein, melainkan juga Trushman dan O'Relly dan Fred Luthans, sehingga diharapkan dapat mengeksplorasi ragam jenis strategi pembangunan budaya persaudaraan yang lebih bervariasi dan relevan konteks organisasi dakwah.

Metode

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif, historis dan studi pustaka. Studi ini menggunakan data-data pustaka yang relevan untuk menjelaskan fakta Sejarah yang bersifat *expost facto* secara holistik.¹⁸ Studi ini juga dapat disebut sebagai penelitian Sejarah yang mana mengamati fenomena di masa lampau dengan bersandarkan pada sumber dokumen sejarah/biografi Nabi Muhammad serta melakukan telaah secara kritis terhadap sumber data dokumen yang telah diperoleh.¹⁹ Analisis data menggunakan *framework* teori membangun budaya organisasi yang dikembangkan oleh Trushman dan O'Relly, Schein dan Fred Luthans. Sumber data yang digunakan antara lain: (1) *Sejarah Madinah: Kisah Jejak Lahir Peradaban Islam*, karya Abazhah,²⁰ (2) *Sejarah Hidup Muhammad* Karya Muhammad Husein Haikal,²¹ (3) *Sirah Nabawi* Karya Ibnu Hisyam,²² (4) *Membaca Sirah Nabi Muhammad Saw Dalam Sorotan Al-Qur'an Dan Hadits-Hadits Shahih* karya Quraish Shihab,²³ serta beberapa kajian

ilmiah terdahulu yang berbicara tentang Sejarah dakwah dan Pembangunan budaya di Madinah.

Analisis dan interpretasi data menggunakan prosedur dalam penelitian kualitatif yang dilaksanakan secara logis dan sistematis meliputi langkah: reduksi data, membuat kategori data, pemeriksaan validitas/keabsahan data, serta penafsiran data dan membuat kesimpulan.²⁴ Langkah analisis data dilaksanakan mulai dari: (1) reduksi data dari membaca berbagai sumber dan mengabstraksikan sehingga menghasilkan gambaran upaya yang dilaksanakan nabi Muhammad dalam membangun budaya di Madinah; (2) klasifikasi atau kategori berdasarkan masing-masing jenis strategi pembangunan budaya; (3) pemeriksaan keabsahan data, yaitu uji validitas data dengan menggunakan metode peningkatan ketekunan dan triangulasi data; (4) pemaknaan (penafsiran data) dengan menggunakan teori pembangunan budaya yang dikembangkan oleh Schein, Trushman dan O'Relly dan Fred Luthans; (5) Penarikan kesimpulan dengan mencari pola strategi pembangunan budaya yang digunakan oleh nabi Muhammad dalam membangun budaya persaudaraan.

Hasil dan Pembahasan

1. Budaya Organisasi dalam Organisasi Dakwah

¹⁸ Pradesa, "Manajemen Strategi Dakwah Nabi Muhammad Pada Masa Awal Madinah," 151.

¹⁹ Moh Nazir, *Metode Penelitian* (Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2003), 47–49.

²⁰ Nizar Abazhah, *Sejarah Madinah*, ed. Juman Rofarif, trans. K.H. Asy'ari Khatib, Cetakan I (Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta, 2017).

²¹ Muhammad Husain Haikal, *Sejarah Hidup Muhammad*, ed. Litera Antar Nusa, Cetakan 39 (Jakarta: PT. Mitra Kerjaya Indonesia, 2010).

²² Ibnu Ishaq and Ibnu Hisyam, *Sirah Nabawiyah (Sejarah Lengkap Kehidupan Rasulullah)* (Jakarta Timur: Akbar Media Eka Sarana, 2016).

²³ Shihab, *Membaca Sirah Nabi Muhammad Saw Dalam Sorotan Al-Qur'an Dan Hadits Hadits Shahih*.

²⁴ Djunaidi Ghoni Fauzan Almanshur, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 245–46.

Budaya organisasi adalah perilaku yang telah menjadi kebiasaan, nilai-nilai, sikap, keyakinan tradisi kolektif dalam melakukan segala sesuatu dan memecahkan masalah dalam organisasi.²⁵ Budaya organisasi adalah perilaku kolektif anggota organisasi yang sudah menjadi refleksi dan kebiasaan dalam memecahkan persoalan, berasal dari internalisasi terhadap nilai-nilai dan pengetahuan yang di berikan oleh organisasi. Budaya organisasi dipegang dan dikomunikasikan sehingga turun temurun antar anggota organisasi maupun generasi selanjutnya.²⁶

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi identitas organisasi, menjadi kecenderungan karakter organisasi, berpengaruh terhadap cara individu dalam berinteraksi, berkerja dalam organisasi maupun berhubungan dengan pihak lain.²⁷ Budaya organisasi memiliki karakteristik antara lain: (1) keberaturan cara berperilaku/bertindak anggota organisasi (tercermin dari bahasa, tradisi/ritual tertentu maupun kebiasaan bersama), (2) terdapat nilai/norma sebagai standart perilaku, (3) mencerminkan iklim organisasi yaitu perasaan keseluruhan anggota

organisasi dalam merespon berbagai stimulus yang ada di organisasi.^{28,29}

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya adalah perilaku kolektif, bersifat kebiasaan, didasari oleh nilai – nilai tertentu, dilakukan dengan kesukarelaan (menginternalisasi dalam waktu yang lama pada setiap individu sebagai nilai kolektif). Dalam organisasi dakwah, budaya organisasi seharusnya berangkat dari nilai-nilai universal ajaran Islam yaitu semangat dan filosofis amar ma'ruf nahi mungkar. Organisasi dakwah adalah organisasi yang bertujuan untuk mengajak, mengajarkan, menyeru, internalisasi kepada nilai-nilai Islam.³⁰ Serta membimbing umat untuk menjalankan kebajikan dan mencegah kemungkaran.³¹ Nilai-nilai budaya yang harus dikembangkan dalam organisasi dakwah seperti: rasa persatuan/persaudaraan, idealisme, rasional/ilmiah, amanah, konsistensi, keteladanan dan empati.³² Dalam kajian ini, budaya organisasi yang dikaji dibatasi pada aspek budaya persaudaraan, khususnya pada organisasi dakwah nabi.

²⁵ Muhammad Husni, "Membangun Budaya Organisasi Dalam Perspektif Nilai-Nilai Islam," *Cendekia* 8, no. 2 (2015): 97, <http://ejournal.kopertais4.or.id/pantura/index.php/cendekia2/article/view/652>.

²⁶ Ishiqa Ramadhany Putri and Ningrum Fauziah Yusuf, "Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi," *Jurnal Administrasi Publik* 18, no. 1 (June 30, 2022): 146, <https://doi.org/10.52316/jap.v18i1.82>.

²⁷ Muhammad Ilham and Aulia Rahmat, "Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Organisasi Di SMP IT Luqmanul Hakim Aceh Besar," *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan* 12, no. 1 (2021): 152, <https://doi.org/10.47766/itqan.v12i1.57>.

²⁸ Agustin Rozalena, "Model Budaya Organisasi Berbasis High And Low Context Pada Kegiatan

Komunikasi Bisnis Antarbudaya," in *Prosiding Seminar Bisnis & Teknologi Sembustek IBI Darmajaya* (Lembaga Pembelajaran, Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat, 2014), 32–34.

²⁹ Nanang Budianto, "Membangun Budaya Organisasi Sekolah Yang Produktif," *Falasila* 2, no. 2 (2011): 68.

³⁰ Wahanani Mawasti, "Keberhasilan Difusi Inovasi Gagasan Social Enterprise Dalam Pemberdayaan Masyarakat Islam: Studi Komunitas Kampung Marketer Purbalingga," *Jurnal Studi Keislaman* 8, no. 2 (2021): 263.

³¹ Alan Surya and Refita Prostyaningtyas, "Kedudukan Antar Pesan Dakwah: Studi Ceramah Ustazah Mumpuni Handayekti Dalam Program Aksi Asia," *Realita* Vol 19, no. 1 (2021): 22.

³² Pradesa, "Strategi Membangun Kultur Organisasi Dakwah," 03:313.

2. Strategi Membangun Budaya Persaudaraan dalam Organisasi Dakwah

Strategi merupakan kegiatan, keputusan manajemen/pemimpin tingkat atas yang bersifat terencana, terintegrasi dan berorientasi masa depan, yang sangat mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi. Strategi umumnya dirumuskan berangkat dari persoalan, kebutuhan reaksi terhadap lingkungan maupun jalan-jalan mencapai tujuan yang berangkat dari pemetaan kondisi internal maupun eksternal organisasi.³³

Strategi membangun budaya, menurut Trushman dan O'Reilly ada empat cara antara lain: pembentukan komitmen, penggunaan simbol, menciptakan imbalan (*reward and recognition*), dan melalui kontrol sosial. *Pertama*, pembentukan komitmen yaitu melalui membangun consensus nilai secara sukarela dan tanpa paksaan, menunjukkan teladan yang nyata, serta memiliki rencana yang pasti dan jelas. *Kedua*, membentuk kultur melalui tindakan –tindakan simbolik yaitu manajemen perilaku sehari-hari, mengelola bahasa dan tindakan – tindakan simbolik. *Ketiga*, melalui pemberian ganjaran yaitu membentuk kultur melalui hadiah dan pengakuan. *Keempat*, membangun kontrol sosial kultur dengan sanksi sosial.³⁴

Budaya dalam sebuah organisasi dapat dibentuk melalui beberapa cara antara lain: (1) pemimpin yang sengaja menunjukkan secara eksplisit perilaku budaya yang hendak

dibangun; (2) melalui menceritakan cerita yang sudah melegenda berkaitan dengan budaya; (3) serta mekanisme *reward and punishment*.³⁵ Sedangkan, menurut Fred Luthan ada beberapa strategi dalam membangun budaya antara lain: (1) selektif dalam memilih karyawan agar tidak merusak kultur organisasi; (2) penempatan karyawan untuk menunjang kohesifitas dan kultur yang diharapkan; (3) penilaian kinerja yang memasukan perilaku penerapan norma organisasi; (4) memperluas berita, menanamkan cerita berkaitan dengan budaya organisasi; (5) pengakuan terhadap sdm yang memberikan teladan.

Menurut Schein strategi membangun budaya mengikuti tahapan atau situasi organisasi. Dalam organisasi yang baru merintis, Upaya membangun budaya organisasi sangat bergantung pada pemimpin. Peran pemimpin, khususnya pendiri dalam memberikan teladan akan sangat kuat mempengaruhi budaya khususnya dalam kelompok kecil yang baru terbentuk. Sedangkan pada organisasi yang sudah berjalan lama, mekanisme pembentukan budaya melalui mekanisme primer dan sekunder. Mekanisme primer yaitu pemimpin menanamkan budaya kepada anggota organisasi, melalui: (1) strategi menerapkan aturan dan mengawasi; (2) pemimpin memberikan contoh sikap melalui dalam menghadapi situasi penting atau kritis; (3) mengalokasikan sumber daya untuk membangun budaya organisasi; (4) memberikan teladan perilaku yang sengaja ditunjukkan, diarahkan dan diajarkan oleh pemimpin kepada anggota organisasinya

³³ S Sutarto, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Organisasi Bernuansa Islam Di SMAN 1 Kahayan Kuala Kabupaten Pulang Pisau" (Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya, 2019), 26–29, <http://digilib.iain-palangkaraya.ac.id/1997/>.

³⁴ Rusdi, *Budaya Organisasi (Teori, Penelitian, dan Praktik)*, (Jakarta : Salemba Empat, 2011), 121.

³⁵ Budianto, "Membangun Budaya Organisasi Sekolah Yang Produktif," 72.

yang lain; (5) memberikan kedudukan dan penghargaan terhadap anggota organisasi yang menerapkan nilai-nilai organisasi; (6) melalui mekanisme rekrutmen, seleksi, promosi terhadap calon anggota organisasi.³⁶ Sedangkan mekanisme sekunder melalui: (1) design, struktur, sistem dan prosedur organisasi; (2) ritual-ritual rutin yang dilaksanakan organisasi; (3) melalui pengaturan design tata ruang, bangunan dan penataan fisik ruang-ruang yang digunakan oleh organisasi; (4) membuat slogan, filosofis dan keyakinan organisasi; (5) Riwayat peristiwa penting dan orang-orang yang penting yang sejalan dengan nilai-nilai organisasi.

Dalam konteks kajian ini difokuskan pada strategi yang diterapkan oleh organisasi dakwah dalam membangun budaya persaudaraan. Budaya persaudaraan merupakan salah satu budaya organisasi yang juga sering disebut sebagai budaya ukhuwah. Dalam ajaran Islam, budaya persaudaraan/ukhuwah merupakan hal yang disyariatkan sebab bisa menopang tercapainya tujuan bersama organisasi dan menghilangkan fanatisme/ashabiyah yang dapat merusak organisasi dakwah. Hal ini sebagaimana diperintahkan dalam QS. Ali Imran ayat 103 yang berbunyi: *“Dan berpegang teguhlah kamu pada agam Allah dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah nikmat tuhanmu ketika dahulu*

*kamu bermusuhan, lalu Allah mempersatukan hatimu, sehingga dengan karunia-Nya kamu menjadi bersaudara, sedangkan (ketika itu) kamu berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari sana. Demikianlah, Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu agar kamu mendapat petunjuk.”*³⁷

Ukhuwah berasal dari akar kata “memperhatikan”. Sehingga, budaya persaudaraan ditunjukkan dari adanya perhatian antar pihak yang merasa bersaudara. Rasa perhatian umumnya muncul karena adanya kesamaan, dalam hal ini perasaan bersaudara, memperhatikan pihak lain bisa dikarenakan berbagai kesamaan antara lain: persamaan keturunan, sepersusuan dan lain sebagainya.³⁸ Dalam konteks organisasi, persamaan yang menjadi dasar budaya persaudaraan umumnya dikarenakan ikatan cita-cita organisasi. Cita-cita organisasi dakwah adalah mendakwahkan nilai-nilai Islam, mengajak kebaikan atau yang dikenal dengan amar makruf nahi munkar.³⁹ Perasaan kesamaan ini menjadi hal yang dominan dalam memperkuat perasaan persaudaraan yang akan membuat antar pihak mampu merasakan penderitaan pihak lain, mau membantu serta berupaya mencari titik temu ketika ada perbedaan untuk menghindarkan dari konflik atau perpecahan.⁴⁰

³⁶ Budi Haryanto, “Strategi Perguruan Tinggi Swasta Berbasis Agama Membangun Budaya Organisasi Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif,” *Halaqa: Islamic Education Journal* 3, no. 1 (2019): 69, <https://doi.org/10.21070/halaqa.v3i1.2119>.

³⁷ Nikmabinche Daud, “Konsep Ukhuwah Islamiyah Dalam Penafsiran Al-Quran Dan Implikasinya Pada Masa Pandemi Covid-19” (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2022), 2, [Http://Repository.Uin-](http://Repository.Uin-Suska.Ac.Id/64802/%0Ahttp://Repository.Uin-)

[Suska.Ac.Id/64802/2/SKRIPSI_NIK_MUHAMMAD_AMINUDDIN_BIN_CHE_DAUD.pdf](http://Repository.Uin-Suska.Ac.Id/64802/2/SKRIPSI_NIK_MUHAMMAD_AMINUDDIN_BIN_CHE_DAUD.pdf).

³⁸ Wahyu Harahap, *Pemahaman Konsep Ukhuwah Dalam Al-Qur’an Menurut Lembaga Kemanusiaan ACT*, 2020, 23.

³⁹ Wahanani Mawasti and Alan Surya, “Pesan Dakwah Majasi Untuk Meningkatkan Internalisasi Nilai Islam Pada Generasi Milenial,” *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 05, no. 01 (2023): 114.

⁴⁰ Muhammad Chirzin, “Ukhuwah Dan Kerukunan Dalam Perspektif Islam,” *Aplikasi Ilmu-Ilmu Agama* 2007 1, no. 3 (2007): 2.

Adapun perwujudan budaya persaudaraan dalam organisasi antara lain: (a) adanya rasa simpati dan empati antar anggota organisasi; (b) jalinan perasaan tersebut menyimpulkan hubungan timbal balik saling membantu dalam mengatasi kesulitan, kemauan berbagi saat mendapatkan kebahagiaan/kesenangan; (c) saling menghormati antar anggota organisasi yang didasarkan pada kesamaan visi/jalan hidup.⁴¹

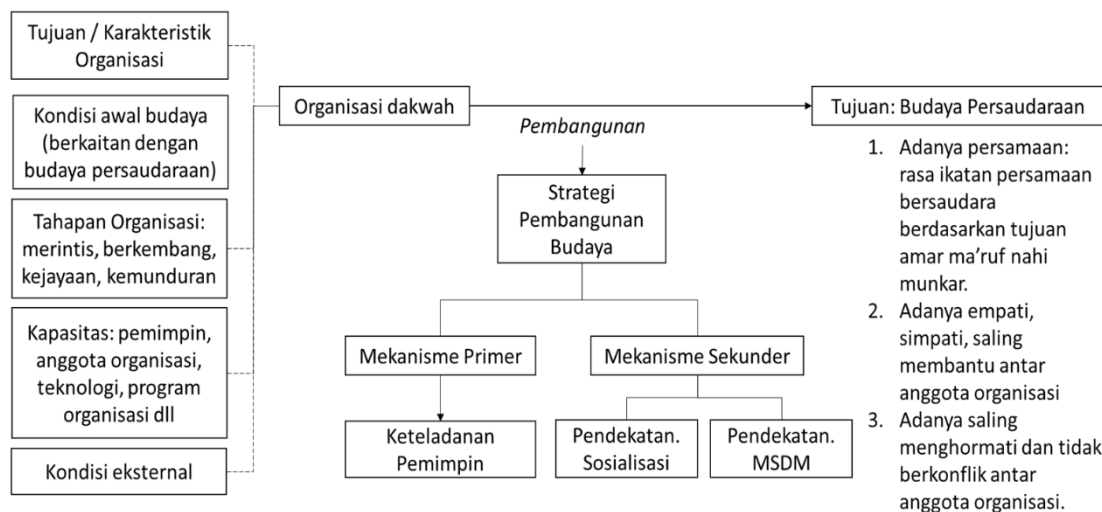
Dari berbagai teori pembangunan budaya, asumsi organisasi dakwah serta budaya persaudaraan persaudaraan, dapat disimpulkan bahwa strategi membangun budaya adalah serangkaian upaya yang dilakukan organisasi dakwah dalam membentuk budaya persaudaraan dari yang awalnya masing-masing anggota bersifat individual menjadi ada perasaan saling empati, memperhatikan, tolong menolong dan menghormati satu sama lain untuk tercapainya tujuan Bersama organisasi dakwah. Ada beberapa mekanisme yang dapat ditempuh oleh organisasi dakwah dalam membangun budaya persaudaraan yaitu: melalui secara alamiah peran pendiri dalam penanaman budaya, serta secara terencana melalui mekanisme primer dan sekunder. Sedangkan, secara teknis ada beberapa model strategi yang bisa diterapkan dalam organisasi dakwah dalam membangun budaya persaudaraan yaitu: *Pertama*, pendekatan sosialisasi menamakan nilai dan keyakinan terhadap budaya, baik melalui forum, ritual-ritual positif, maupun design fisik atau bangunan. Sedangkan secara isinya bisa berkaitan dengan nilai-nilai organisasi, slogan,

keyakinan organisasi, peristiwa penting maupun orang-orang yang melegenda dan sejalan dengan budaya persaudaraan yang ingin dibangun oleh organisasi dakwah. *Kedua*, pendekatan manajemen sumber daya manusia yaitu melalui design struktur organisasi, pemberian *reward and punishment*: seperti pengakuan terhadap sdm yang memberikan teladan maupun sanksi bagi yang melanggar. Selain itu bisa melalui rekrutmen, seleksi, promosi terhadap calon anggota organisasi sehingga bisa menghindarkan dari anggota yang berpotensi merusak budaya persaudaraan. *Ketiga*, pendekatan kepemimpinan yaitu pemimpin mencontohkan sikap, memberikan perilaku teladan secara sengaja dalam membangun budaya persaudaraan.

Strategi dalam membangun budaya persaudaraan dalam organisasi dakwah juga perlu mempertimbangkan tahapan organisasi dakwah yaitu pada fase merintis, berkembang, berjaya atau mundur. Kapasitas internal organisasi yaitu kekuatan pemimpin, kondisi anggota organisasi, program-program yang ada di dalam organisasi dakwah yang dapat menjadi kekuatan dan kelemahan dalam membangun budaya persaudaraan. Serta kondisi eksternal yang menjadi faktor peluang dan tantangan dalam membangun budaya persaudaraan.

⁴¹ Eva Iryani and Friscilla Wulan Tersta, "Ukhuwah Islamiyah Dan Perananan Masyarakat Islam Dalam Mewujudkan Perdamaian: Studi Literatur," *Jurnal*

Ilmiah Universitas Batanghari Jambi 19, no. 2 (2019): 401, <https://doi.org/10.33087/jiubj.v19i2.688>.



Gambar 1 - Kerangka Berfikir Strategi Membangun Budaya Persaudaraan pada Organisasi Dakwah

3. Budaya Persaudaraan Yang Dibangun Nabi di Madinah

Pembangunan budaya persaudaraan adalah hal yang paling awal dan menjadi pilar dalam dakwah nabi di Madinah.⁴² Menciptakan budaya persaudaraan antar suku Aus dan Khazraj maupun kaum Anshar dan Muhajirin bukanlah sesuatu yang mudah dibentuk. Di Madinah terdapat 4 golongan antara lain: (1) kaum Muhajirin yaitu orang-orang yang datang berhijrah dari Mekah ke Madinah, (2) Anshar yaitu orang Islam yang tinggal di Madinah, terdiri dari Aus dan Khazraj, (3) Kaum Munafik dan Musyrik, (4) kaum Yahudi dan Nasrani. Aus dan Khazraj di Madinah sebelum kedatangan Nabi dipenuhi dengan konflik bahkan hingga peperangan dan

pertumpahan darah.^{43 44} Sebelum Nabi hijrah ke Madinah, Aus dan Khazraj pernah terlibat beberapa pertempuran seperti: perang Buats,⁴⁵ dan perang Samir. Pertikaian antara Khazraj dan Aus sudah sangat terkenal dan terjadi dalam kurun waktu yang lama.⁴⁶ Permusuhan diantara Aus dan Khazraj semakin pelik karena adanya pengaruh Yahudi yang ingin melakukan dominasi kekuasaan dan ekonomi di Madinah.⁴⁷ Kaum Yahudi mendorong permusuhan antara Aus dan Khazraj, dengan cara Bani Nadhir dan Quraizhah mempengaruhi Aus, sedangkan Khazraj dipengaruhi oleh Bani Qainuqa'.⁴⁸ Orang-orang yahudi terus melakukan provokasi kepada Aus dan Khazraj agar mereka

⁴² Shihab, *Membaca Sirah Nabi Muhammad Saw Dalam Sorotan Al-Qur'an Dan Hadits Hadits Shahih*, 514.

⁴³ Muhammad Yamin, "Peradaban Islam Pada Masa Nabi Muhammad Saw.," *Ihya Al Arabiyah*, 2017, 114.

⁴⁴ Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 167.

⁴⁵ Vrisko Putra Vachruddin, "Konsepsi Dan Strategi Muhammad SAW Dalam Mendirikan Negara Madinah Al-Munawwarah," *Fajar Historia: Jurnal Ilmu Sejarah Dan Pendidikan* 5, no. 1 (2021): 73, <https://doi.org/10.29408/fhs.v5i1.3355>.

⁴⁶ Muhamad Faizul Amirudin, "Dakwah Nabi Muhammad Di Madinah (Analisis Keberhasilan Dakwah Nabi Dalam Tinjauan Sosiologi)," 3.

⁴⁷ Q. Zaman, "Negara Madinah (Sebuah Prototy Ketatanegaraan Modern)," *Jurnal Agama Dan Hak Azazi Manusia* Vol. 2, No, no. 1 (2012): h. 75, file:///C:/Users/Acer/AppData/Local/Temp/1233-2432-1-SM.pdf.

⁴⁸ Abazhah, *Sejarah Madinah : Kisah Jejak Lahir Peradaban Islam*, 93.

senantiasa berperang dan Yahudi tidak kehilangan kekuasaannya di Madinah.⁴⁹

Aus bersama Bani Nadhir dan Quraizhah tinggal di daerah yang subur yaitu dataran batu padas. Sedangkan Khazraj dan Bani Qainuqa' tinggal di daerah berbukit yang kurang subur.⁵⁰ Perbedaan kondisi kesuburan lahan ini menjadi bahan bagi Yahudi melakukan adu domba terus menerus kepada suku Aus dan Khazraj. Yahudi berupaya memecah belah dan menimbulkan kebencian diantara Aus dan Khazraj agar mempertahankan dominasi ekonomi Yahudi. Aus dan Khazraj sering bertikai khususnya berkaitan dengan perebutan wilayah kekuasaan di Madinah.⁵¹ Begitupula dengan mempersaudarakan kaum Muhajirin dan Anshar juga bukan sesuatu yang mudah. Kaum Muhajirin dan Anshar memiliki karakter, kultur, loyalitas dan idealisme yang sangat berbeda sebelum masuknya Islam. Di sisi lain, struktur sosial ikatan di masyarakat Arab didasarkan pada klan yaitu dasar persatuan berdasarkan kekeluargaan atau pertalian darah bahkan ikatan ini sampai pada bentuk chauvinism kesukuan yang mendalam. Selain itu, terdapat persoalan ekonomi karena kaum Muhajirin yang hijrah dari Makkah ke Madinah tidak membawa harta benda. Kaum Muhajirin juga merupakan orang baru yang datang ke Madinah baik sendirian maupun bersama kelompok kecil.

Pasca Nabi Hijrah ke Madinah dan melakukan upaya membangun

persaudaraan di Madinah membuat perubahan permusuhan antara Aus dan Khazraj menjadi bersaudara, hidup rukun dan harmonis.

Sedangkan, antara kaum Muhajirin dan Anshar meski tidak ada hubungan kekerabatan namun nabi berhasil membuat mereka saling bersaudara. Sebelum hijrah nabi telah meminta kaum muslimin Yasrib untuk melindungi dan menjaga nabi sebagaimana mereka menjaga keluarga mereka sendiri. Selain itu, juga meminta kaum muslimin Yasrib untuk menerima komunitas muslim Mekah. Nabi juga menyampaikan pada kaum muslim Mekah sebelum hijrah bahwa "Sesungguhnya Allah telah menjadikan untuk kalian saudara-saudara dan negeri yang kalian aman di dalamnya."⁵² Umat muslim yang berasal dari Mekah diberi nama oleh nabi Muhajirin, sedangkan kaum muslim Yasrib disebut dengan kaum Anshar.

Dalam buku Sejarah Hidup Muhammad karangan Muhammad Husein Haekal dijelaskan bahwa kaum Anshar menunjukkan sikap dan perilaku keramahtamahan yang sangat besar terhadap saudara mereka yaitu kaum Muhajirin.⁵³ Kaum Anshar berlomba-lomba untuk memberikan perlindungan dan bantuan kepada kaum Muhajirin. Kaum Anshar bahkan memandang bahwa kaum Muhajirin berhak atas harta yang mereka miliki.⁵⁴ Meski Aus dan Khazraj tidak memiliki hubungan kekerabatan namun

⁴⁹ Ibnu Hisyam, *Sirah Nabawiyah*, Jilid 2 (Bekasi: PT. Darul Falah, 2014).

⁵⁰ Abul Hasan Ali Al-Hasany An-Nadwy, *Riwayat Hidup Rasulullah SAW*, 158;161.

⁵¹ Muhamad Faizul Amirudin, "Dakwah Nabi Muhammad Di Madinah (Analisis Keberhasilan Dakwah Nabi Dalam Tinjauan Sosiologi)," 1.

⁵² Vachruddin, "Konsepsi Dan Strategi Muhammad SAW Dalam Mendirikan Negara Madinah Al-Munawwarah," 76.

⁵³ Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 200.

⁵⁴ Abazhah, *Sejarah Madinah : Kisah Jejak Lahir Peradaban Islam*, 83-85.

mereka tak segan berbagi hingga berkaitan dengan harta waris.⁵⁵

Ketika memasuki Madinah, Sebagian besar kaum Muhajirin tidak mempunyai apa-apa bahkan yang dimakanpun tidak ada. Hal itu mengingat sebagian besar orang Muhajirin yang hijrah di Mekah memang bukan orang yang berada, serta yang lain juga sangat sedikit yang dapat membawa harta yang berguna dari Mekah.⁵⁶ Namun, Ketika sampai di Madinah orang-orang Muhajirin mendapatkan pertolongan yang luar biasa dari orang Anshar. Nabi berhasil membangun budaya persaudaraan di Madinah yang ditandai dengan adanya sikap saling tolong menolong, saling menghormati, dan bahu membahu dalam memenuhi kebutuhan masing-masing. Nabi telah menciptakan budaya atas dasar nilai agama sebagai pengganti budaya kesukuaan yang telah ada sebelum datangnya Islam.

4. Strategi Nabi Dalam Membangun Budaya Persaudaraan di Madinah

Terdapat lima strategi Nabi dalam membangun budaya persaudaraan di Madinah diantaranya melalui: *pertama*, membuat kebijakan dan pengumuman langsung untuk mempersaudarakan Anshar dan muhajirin. Pada masa awal-awal nabi di Madinah, Nabi melakukan sensus (pemetaan) kondisi umat Islam di Madinah, kemudian membuat kebijakan mempersaudarakan semua orang Muhajirin dengan Anshar. Keputusan mempersaudarakan ini diumumkan

langsung oleh Nabi Muhammad. Rasul menyampaikan: “Bersaudaralah kalian di jalan Allah. Setiap dua orang diantara kalian adalah saudara. Diantara kedua orang (ini) tidak akan saling mencintai di jalan Allah kecuali di antara keduanya saling mencintai karena Allah pula, karena di antara keduanya selalu berupaya untuk saling mencintai dengan saudaranya yang lain.” (HR. Ibnu Hiban dan Al-Hakim dari Anas bin Malik).⁵⁷

Rasul mempersaudarakan Muhajirin dan Anshar di rumah Anas bin Malik.⁵⁸ Nabi mempersaudarakan Usman bin Affan dan Aus bin Tsabit, Abu Bakar dan Kharijah bin Zaid, Umar bin Khathab dan Ithbah bin Malik, Thalhah bin Abdillah dan Kaab bin Malik, Ja’far bin Abi Thalib dengan Mu’adz bin Jabar, Hamzah bin Abdul Mutholib dengan Zaid dan lain-lain. Jumlah yang dipersaudarakan sekitar 80-90an orang. Selain itu, orang-orang Muhajirin juga dinikahkan dengan perempuan-perempuan Anshar sehingga antar Anshar dan Muhajirin terikat hubungan nasab sekaligus hukum waris.⁵⁹ Nabi juga menyampaikan kepada kaum Anshar terkait bagaimana tempat tinggal kaum Muhajirin. Mengetahui keresahan nabi, kaum Anshar bersedia memberikan rumah ataupun tanahnya pada kaum Muhajirin. Dari tanah dan rumah yang diberikan oleh kaum Anshar, maka nabi membaginya kepada orang-orang Muhajirin.

Kedua, menggalang kerukunan secara luas melalui Piagam Madinah. Perumusan Piagam Madinah memang bukan hanya

⁵⁵ Abul Hasan Ali Al-Hasany An-Nadwy, *Riwayat Hidup Rasulullah SAW*, 159–160.

⁵⁶ Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 200.

⁵⁷ Ani Rufaidah, “Pembangunan Kultur Ukhuwah Islamiah: Konteks Hijrah Tahun Pertama Di Madinah,” *Jurnal Kajian Dan Pengembangan Manajemen Dakwah* 05, no. 02 (2015): 333.

⁵⁸ Muhamad Faizul Amirudin, “Dakwah Nabi Muhammad Di Madinah (Analisis Keberhasilan Dakwah Nabi Dalam Tinjauan Sosiologi),” 8.

⁵⁹ Vachruddin, “Konsepsi Dan Strategi Muhammad SAW Dalam Mendirikan Negara Madinah Al-Munawwarah,” 77–78.

diperuntukan untuk kaum Muhajirin maupun Anshar. Namun, memiliki keterkaitan dengan upaya nabi dalam membangun budaya persaudaraan di Madinah.

Hal itu mengingat kondisi Madinah yang merupakan daerah-daerah kecil dan dikuasai kabilah-kabilah, yang mana ikatan kesukuan sangat kuat. Madinah merupakan wilayah yang pluralistik secara budaya, suku, agama dan lain sebagainya.⁶⁰ Secara kebangsaan di Madinah ada bangsa Arab dan Yahudi, yang didalamnya masih terbagi lagi dalam suku-suku kecil. Selain itu, dalam membangun budaya persaudaraan juga ada ancaman dari Yahudi yang ada di Madinah yang gemar melakukan pecah belah. Sedangkan, disisi lain belum ada peraturan bersama di Madinah. Hal ini berpotensi membuat suasana di Madinah sangat berpotensi dipancing permusuhannya dan tidak ada yang menengahi.⁶¹ Hal tersebut, tentu akan mengakibatkan sulitnya membentuk budaya persaudaraan di Madinah.

Dalam situasi Madinah yang plural, nabi membuat Piagam Madinah yang isinya meliputi: kewajiban saling membantu dalam menghadapi musuh, membela jika ada yang teraniaya haknya, menghormati kebebasan beragama dan lain sebagainya. Piagam Madinah mengandung nilai-nilai persaudaraan, persamaan hak, keterbukaan,

penegakan hukum dan penghormatan hak-hak asasi manusia.⁶² Dengan adanya piagam Madinah, terdapat aturan-aturan yang melarang timbulnya perpecahan antar golongan di Madinah, adanya kesadaran saling melindungi antara muslim dan non muslim. Antar golongan bersatu untuk mencapai ketertiban dan tujuan bersama.⁶³ Sehingga, dengan adanya Piagam Madinah, dapat melindungi persaudaraan kaum Muslim, khususnya dari kemungkinan konflik terbuka maupun tertutup,⁶⁴ pemberontakan, pecah belah dan persengkongkolan antara Yahudi dan Quraisy.

Selain itu, juga terdapat ketentuan menghapus tradisi menuntut balas yang selama ini ada di masyarakat Arab. Hal ini juga bisa mengurangi ashabiyah kesukuan yang sudah mentradisi di masyarakat. Sebagai gantinya, pemerintah yang akan mengkaji dan memutuskan sanksi secara adil bagi yang melakukan kesalahan. Serta sanksi bisa berasal dari keluarga korban sehingga muncul kelapangan hati dan mengurangi rasa dendam diantara anggota masyarakat.⁶⁵ Nabi juga membuat berbagai aturan yang dipandang perlu untuk mengantisipasi potensi konflik antar masyarakat yang tinggal di Madinah, seperti: kaum Muhajirin dalam membangun rumah tinggal meski hanya rumah sementara tidak diperbolehkan mengganggu rumah tetangga, melanggar kepentingan umum. Nabi juga

⁶⁰ Muhamad Faizul Amirudin, "Dakwah Nabi Muhammad Di Madinah (Analisis Keberhasilan Dakwah Nabi Dalam Tinjauan Sosiologi)," 3.

⁶¹ Muna, "Prinsip-Prinsip Penanganan Kemiskinan Di Madinah Pada Masa Nabi Muhammad Saw.," 220.

⁶² Ibrahim; et al., "Konstitusi Madinah Dalam Membangun Civil Society," 1.

⁶³ Vachruddin, "Konsepsi Dan Strategi Muhammad SAW Dalam Mendirikan Negara Madinah Al-Munawwarah," 78–81.

⁶⁴ Zulfian Awaludin and Wakhit Hasim, "Strategi Transformasi Sosial Nabi Muhammad Saw Dalam Piagam Madinah (619-622 M)," *JURNAL YAQZHAN: Analisis Filsafat, Agama Dan Kemanusiaan* 5, no. 1 (2019): 54, <https://doi.org/10.24235/jy.v5i1.4521>.

⁶⁵ Abazhah, *Sejarah Madinah: Kisah Jejak Lahir Peradaban Islam*, 82–83.

mendorong untuk berbuat baik dengan tetangga.⁶⁶ Nabi juga mengatur hal-hal yang berpotensi memicu konflik dan pertumpahan darah, seperti: larangan untuk mengambil barang temuan, membawa senjata, menebang pohon sembarangan. Hal ini mengingat di Madinah terdapat potensi masyarakatnya mudah terpancing oleh masalah-masalah kecil hingga melahirkan pertikaian dan peperangan.⁶⁷ Selain itu, nabi juga membuat aturan berkaitan dengan kehidupan bertetangga yaitu harus membina keharmonisan dengan tetangga, saling membela apabila diserang musuh dan tidak memusuhi tetangga.⁶⁸

Berkaitan dengan pembuatan aturan-aturan urusan publik di atas, nabi Muhammad melibatkan sahabat-sahabat dan perwakilan dari pemimpin/tokoh Madinah baik yang muslim maupun non muslim. Aturan-aturan yang dibuat didasarkan prinsip-prinsip keadilan, persamaan, toleransi, persaudaraan, kerjasama dan musyawarah. Dengan adanya aturan-aturan yang ada di atas mengurangi budaya Ashabiyah kesukuan serta potensi konflik di masyarakat Madinah, sekaligus menjadi modal baik untuk membangun budaya persaudaraan di Madinah. Hasilnya meski terkadang masih terjadi konflik antar umat muslim di Madinah yang diakibatkan oleh Yahudi yang gemar mengkhianati perjanjian dan tetap melakukan adu domba, namun kualitas konflik relatif kecil dan mampu diatasi sehingga tidak mengganggu upaya pembentukan budaya persaudaraan.⁶⁹

Ketiga, Nabi Muhammad mensosialisasikan nilai-nilai persaudaraan kepada Aus dan Khazraj. Nabi mensosialisasikan beberapa pondasi nilai-nilai budaya persaudaraan, meliputi: (1) nilai saling membantu (tolong menolong), menunaikan hak dan saling mendoakan antar anggota organisasi; (2) umat muslim tidak boleh membanggakan kesukuaan dan kekayaan serta harus berlomba dalam amalan menuju ketaqwaan pada Allah; (3) Nilai-nilai untuk menghindari permusuhan karena itu merupakan bentuk perilaku masa Jahiliyah; (4) nilai untuk berjuang bersama dengan harta dan jiwa.

Nabi menyampaikan bahwa orang beriman tidak boleh membiarkan saudaranya menanggung kesulitan, beban hidup dan hutang yang berat di antara sesama mereka. Antar sesama muslim harus saling membantu dengan cara yang baik.⁷⁰ Selain itu Nabi juga di beberapa pertemuan dengan para sahabatnya menyampaikan: *“Sesungguhnya orang yang saling mencintai atas dasar keagungan Allah, mereka akan selalu berada dalam lindungan Arsy-Nya.”*⁷¹ Nilai-nilai tersebut membentuk kesadaran kaum Anshar dan Muhajirin agar bersaudara.

Nabi meminta kaum Anshar untuk menolong kaum Muhajirin yang hijrah ke Madinah dengan kapasitas ekonomi terbatas dan tanpa sanak saudara. Kaum Anshar merasakan betul penderitaan yang dialami saudara-saudara Muhajirin. Orang-orang Anshar menerima Muhajirin dengan sopan dan ramah serta memberikan berbagai

⁶⁶ Abazhah, Sejarah Madinah : Kisah Jejak Lahir Peradaban Islam, 40-41.

⁶⁷ Abazhah, Sejarah Madinah : Kisah Jejak Lahir Peradaban Islam, 42-43.

⁶⁸ B Sarbini, “Piagam Madinah : Payung Masyarakat Pluralis,” *Perspektif*, 2013, 113.

⁶⁹ Muhamad Faizul Amirudin, “Dakwah Nabi Muhammad Di Madinah (Analisis Keberhasilan Dakwah Nabi Dalam Tinjauan Sosiologi),” 7.

⁷⁰ Rufaidah, “Pembangunan Kultur Ukhuwah Islamiah: Konteks Hijrah Tahun Pertama Di Madinah,” 332.

⁷¹ Rufaidah, 333.

pertolongan kepada kaum Muhajirin. Namun, disisi lain juga melahirkan rasa malu dan khawatir dari kaum Muhajirin terhadap Anshar. Muhajirin khawatir tidak akan mendapatkan pahala yang sama dengan Anshar. Oleh karena itu, Nabi mengajarkan kepada Muhajirin bahwa dengan saling mendoakan dan memuji kebaikan saudara yang lain (kaum Anshar) juga mampu menghasilkan pahala yang sama. Hal ini membuat rasa nyaman, tidak asing, tidak iri hati dan congkak diantara Anshar dan Muhajirin.

Nilai-nilai untuk menghindari permusuhan tercermin dari Nabi yang mengajarkan saling berkasih sayang dan berkata sopan antar saudara muslim. Dalam salah satu khutbahnya Rasul menyampaikan: *"Beribadallah kamu sekalian kepada Allah, janganlah kamu mempersekutukan-Nya dengan apa pun. Benar-benar takutlah kamu kepa-Nya. Hendaklah kamu jujur kepada Allah tentang apa yang kamu katakan; Hendaklah kamu saling cinta mencintai. Allah sangat murka kepada orang yang melanggar janjinya sendiri."*⁷² Nabi senantiasa mendakwahkan bahwa tidak sempurna iman apabila belum mencintai saudara muslimnya yang lain seperti mencintai dirinya sendiri.⁷³ Rasul mengajarkan bahwa rasa persaudaraan di antara muslim adalah seperti sesosok tubuh, yang jika salah satu bagian tubuhnya sakit

maka seluruh bagian dari tubuhnya ikut sakit juga.⁷⁴

Keempat, melibatkan seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan program-program organisasi. Nabi melibatkan seluruh kaum Anshar dan Muhajirin dalam mendirikan Masjid Nabawi di Madinah.⁷⁵ Hal ini membuat golongan Anshar dan Muhajirin saling mengenal, bahu membahu, berkerjasama dan memiliki ikatan yang sama dalam satu nilai dan tujuan yang sama.⁷⁶ Dalam membangun masjid, tidak ada seorangpun yang bersantai-santai. Semua berkerja mengolah tanah, berkerja dengan penuh semangat. Masjid Nabawi sendiri juga berfungsi diantaranya tempat berkumpul, mensosialisikan nilai-nilai maupun adab dalam hidup berorganisasi dan bermasyarakat.

Di dalam masjid, Nabi banyak mengajak umat muslim baik dari golongan Muhajirin maupun Anshar untuk bermusyawarah atas masalah-masalah yang dihadapi. Selain itu masjid Nabawi juga digunakan untuk belajar, berjual beli maupun melakukan perayaan bersama.⁷⁷ Hal ini menciptakan pertalian jiwa dan persatuan di antara umat Islam di Madinah.⁷⁸ Setiap hari para sahabat melakukan saalat jemaah lima waktu di masjid Nabawi. Setelah itu, Nabi mengajarkan beberapa wahyu yang telah didapatkannya dan informasi-informasi

⁷² Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 211.

⁷³ Wahanani Mawasti, "Strategi Nabi Muhammad Membangun Komitmen Organisasional Kaum Anshar," *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 04, no. 01 (2022): 147.

⁷⁴ Agusman and Muhammad Hanif, "Method (Manhaj) of Proselytizing of the Prophet in the Phase of Makkah and Medina," *Jurnal Bina Ummat: Membina Dan Membentengi Ummat* 5, no. 2 (2022): 12, <https://doi.org/10.38214/jurnalbinaummatstidnatsir.v5i2.144>.

⁷⁵ Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 196–97.

⁷⁶ Agusman and Hanif, "Method (Manhaj) of Proselytizing of the Prophet in the Phase of Makkah and Medina," 12.

⁷⁷ Muhammad Yamin, "Peradaban Islam Pada Masa Nabi Muhammad Saw.," 117.

⁷⁸ Anas and Adinugraha, "Dakwah Nabi Muhammad Terhadap Masyarakat Madinah Perspektif Komunikasi Antarbudaya," 55.

penting bagi masyarakat. Nabi juga menanyakan keadaan/perkembangan masing-masing sahabatnya serta menanyakan kabar bila ada yang memiliki uzur atau berhalangan untuk hadir salat jemaah. Hal ini semakin mempererat ikatan persaudaraan antar umat muslim di Madinah.⁷⁹ Dalam hal lain nabi juga memberikan kesempatan yang sama antara kaum Muhajirin dan Anshar, seperti saat memutuskan akan berperang di luar atau dalam Madinah saat menghadapi tantangan orang-orang kafir Quraisy di perang Uhud. Nabi mengajak semua pemuda dan pemuka untuk bersama-sama mengambil Keputusan terkait strategi perang Uhud tersebut.⁸⁰

Kelima, peran kepemimpinan nabi dalam memberikan teladan langsung dan mengatasi konflik yang memungkinkan merusak budaya persaudaraan di Madinah. Sejak awal kedatangan nabi di Madinah, nabi Muhammad berupaya menerapkan kepemimpinan yang meminimalisir potensi konflik, misalnya berkaitan dengan pemilihan lokasi rumah Rasul dan masjid. Rasul menolak untuk memustuskannya sendiri, melainkan menggunakan unta untuk memustuskannya. Hal ini merupakan upaya nabi untuk menghindari konflik yang dapat merusak persaudaraan di Madinah, terlebih saat itu banyak yang meminta nabi untuk tinggal bersama.⁸¹

Nabi juga gemar bersilaturahmi ke rumah para sahabat, ketika ada yang sakit maupun

ketika ada undangan baik dari golongan Anshar dan Muhajirin. Nabi bergaul dengan mereka tanpa membeda-bedakan, bercakap dan bergurau bersama baik dengan yang miskin, kaya maupun budak.⁸² Sehingga, hal ini menjadikan rasa persaudaraan diantara anggota tanpa memandang status sosial ekonomi, semuanya sama dalam hal ketaqwaan. Nabi juga menunjukkan keteladanannya dalam bentuk mengakui kaum Anshar sebagai saudara/keluarga, meskipun nabi adalah orang Mekah. Nabi bersabda: "Kaum Anshar adalah keluargaku, adalah jantungku." "Andai tak ada hijrah pasti aku menjadi orang Anshar."⁸³

Selain itu, dalam upaya membangun budaya persaudaraan, tidak sedikit masih diwarnai dengan persoalan konflik. Hal itu mengingat budaya lama telah begitu kuat mengakar di masyarakat, sehingga meski telah ada aturan juga tak jarang masih berpotensi adanya konflik-konflik yang muncul, khususnya pada proses transisi/adaptasi perubahan budaya. Ditambah adanya peran Yahudi yang melakukan pecah belah terhadap persaudaraan umat muslim di Madinah. Oleh karena itu, dibutuhkan pemimpin untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul. Nabi Muhammad dalam upaya Pembangunan budaya persaudaraan di Madinah berperan aktif dalam mengatasi konflik antar kelompok di Madinah.⁸⁴

⁷⁹ Vachruddin, "Konsepsi Dan Strategi Muhammad SAW Dalam Mendirikan Negara Madinah Al-Munawwarah," 77.

⁸⁰ Shihab, *Membaca Sirah Nabi Muhammad Saw Dalam Sorotan Al-Qur'an Dan Hadits Hadits Shahih*, 547.

⁸¹ Mohammad Izdiyan Muttaqin, "Dakwah Dan Peradaban Islam Di Madinah Menurut Kitab Ar-Rohiquil

Makhtum," *Jurnal Ilmiah Pesantren* 7, no. 2 (2021): 1036–37.

⁸² Haekal, *Sejarah Hidup Muhammad*, 211–13.

⁸³ Abazhah, *Sejarah Madinah*, 32.

⁸⁴ Muhamad Faizul Amirudin, "Dakwah Nabi Muhammad Di Madinah (Analisis Keberhasilan Dakwah Nabi Dalam Tinjauan Sosiologi)," 9.

5. Model Strategi: Integrasi Antara Mekanisme Primer & Sekunder

Jika ditinjau dari teori pembangunan budaya yang dipaparkan oleh Schein serta melihat strategi yang diterapkan nabi Muhammad dalam membangun budaya organisasi di Madinah, maka dapat diketahui bahwa nabi membangun budaya persaudaraan di Madinah menggunakan pengaruhnya sebagai pendiri organisasi serta diintegrasikan dengan mekanisme primer dan sekunder untuk memperkuat terbentuknya budaya.

Dalam konteks organisasi yang masih merintis, peran nabi sebagai figure dan pendiri organisasi menjadi bagian penting dalam strategi Pembangunan budaya organisasi di Madinah. Dalam artian budaya persaudaraan terbentuk di Madinah bukan hanya karena sistem-sistem yang diciptakan, namun juga secara natural berangkat dari anggota mencontoh perilaku nabi Muhammad sebagai pendiri organisasi. Figur atau kepercayaan orang-orang Muhajirin yang begitu kuat kepada nabi sejak sebelum hijrah ke Madinah. Serta kepercayaan kaum Anshar kepada Nabi yang ditunjukkan dari Baiat Aqabah 1 dan 2 serta penyambutan nabi di Madinah menjadi modal awal dalam nabi menerapkan kepemimpinan keteladanannya dalam membangun budaya persaudaraan. Nabi menunjukkan teladan pentingnya rasa kasih sayang, persaudaraan dan menghindari konflik sejak awal datang ke Madinah. Hal ini dilakukan dengan secara kongkrit dan eksplisit melalui upaya nabi dalam memilih rumah tempat tinggalnya di Madinah, menetapkan Lokasi Pembangunan masjid serta nilai-nilai yang diajarkan kepada masyarakatnya. Interaksi

antara nabi Muhammad dan pengikutnya secara intens di Masjid maupun pelaksanaan program-program organisasi membuat secara alamiah terbentuknya budaya persaudaraan di Madinah.

Berbeda dari teori Schein, meskipun organisasi nabi di Madinah relatif baru, namun nabi tidak hanya mengandalkan aspek alamiah figure pendiri dalam pembangunan budaya. Melainkan juga menggunakan mekanisme primer dan sekunder dalam membentuk budaya organisasi di Madinah. Aspek mekanisme primer yaitu Nabi Muhammad mengalokasikan berbagai sumber daya organisasi untuk membuat, menerapkan aturan dan mengawasi proses pembentukan budaya persaudaraan di Madinah. Selain itu, nabi juga menunjukkan perilaku dan komitmen membentuk budaya persaudaraan melalui upaya mengatasi potensi konflik melalui piagam Madinah serta secara aktif berupaya dalam menghadapi fase-fase kritis organisasi seperti: mengatasi masalah-masalah konflik yang terjadi antara Aus dan Khazraj, maupun antara Anshar dan Muhajrin yang diakibatkan oleh upaya provokasi dan pecah belah yang dilakukan oleh Yahudi. Temuan bahwa nabi Muhammad melakukan strategi menggunakan mekanisme primer dalam Pembangunan budaya ini sejalan dengan hasil kajian terdahulu yang dilakukan oleh Rufaidah yang meninjau strategi nabi Muhammad dalam membangun budaya persaudaraan di Madinah awal.⁸⁵

Namun, dalam pembangunan budaya persaudaraan di Madinah, nabi juga menggunakan mekanisme sekunder.

⁸⁵ Rufaidah, "Pembangunan Kultur Ukhuwah Islamiah: Konteks Hijrah Tahun Pertama Di Madinah," 319.

Mekanisme sekunder tersebut melalui ritual-ritual positif yang secara regular dilakukan nabi Muhammad untuk membentuk budaya persaudaraan melalui aktifitas bersama, salat berjemaah, diskusi, saling menanyakan kabar dan pemecahan masalah yang dilakukan di Masjid Nabawi. Nabi Muhammad mendesain ruang fisik yaitu masjid sebagai tempat Pembangunan budaya. Masjid bukan hanya sekedar untuk aktifitas beribadah, namun juga berkaitan dengan berbagai aktifitas membentuk persaudaraan yang erat di Madinah. Nabi juga menanamkan nilai-nilai, keyakinan kepada anggota organisasi tentang pentingnya rasa kasih sayang, persaudaraan serta menghindari konflik antar umat muslim. Ditambah juga mengingatkan kisah-kisah penting yang berkaitan dengan persoalan persaudaraan, seperti: janganlah mereka terpecah belah sebagaimana sebelum datangnya Islam.

Strategi nabi Muhammad dalam membangun budaya persaudaraan juga mempertimbangkan aspek eksternal organisasi yaitu karakteristik masyarakat Madinah yang plural serta potensi ancaman dari kaum Yahudi yang gemar melakukan pecah belah di Madinah saat itu. Nabi Muhammad mengembangkan berbagai strategi untuk mengatasinya dengan membuat piagam Madinah dan membuat aturan-aturan secara spesifik yang berpotensi memicu konflik-konflik kecil maupun perang di Madinah. Aturan-aturan yang dibuat bukan hanya dibuat namun juga diawasi penerapannya serta memiliki sanksi yang jelas dan adil.

Jika ditinjau dari pendekatan strategi yang digunakan, nabi Muhammad dalam membangun Madinah menggunakan

berbagai pendekatan antara lain: *pertama*, pendekatan sosialisasi nilai-nilai untuk membangun kesadaran, baik melalui aspek design fisik yaitu fungsionalisasi masjid Nabawi untuk membangun budaya persaudaraan, ritual-ritual bersama seperti: salat jemaah dan kajian di Masjid Nabawi, menanamkan nilai-nilai seperti persaudaraan, tolong menolong, berkasih sayang dan lain sebagainya.

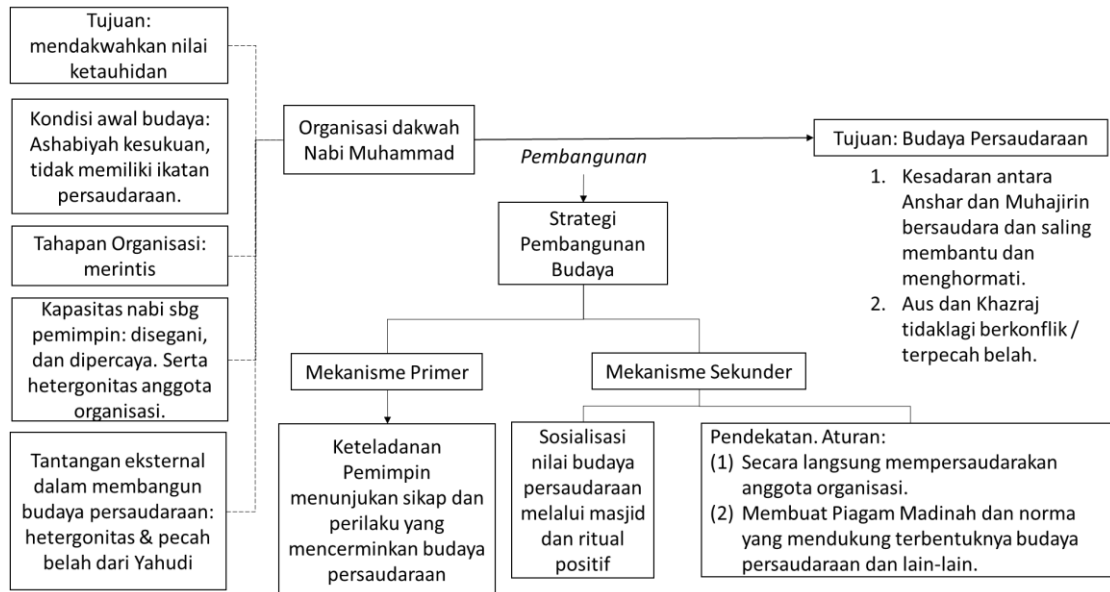
Kedua, melalui kepemimpinan nabi Muhammad baik dalam bentuk secara langsung membuat dan mengumumkan aturan untuk mempersaudarakan Anshar dan Muhajirin, mendatangi/silaturahmi kepada anggota organisasi tanpa membedakan status ekonomi dan kedudukan, serta mengatasi secara langsung konflik antara Muhajirin dan Anshar.

Ketiga, pendekatan penghargaan dan sanksi yaitu melalui memberikan penghargaan kepada orang-orang Anshar yang mau memberikan pertolongan pada kaum Muhajirin. Serta memberikan sanksi kepada umat muslim maupun non muslim yang menimbulkan perpecahan dan peperangan di antara masyarakat Madinah.

Meski menggunakan mekanisme primer dan sekunder, namun dalam proses pembangunan budaya persaudaraan nabi Muhammad tidak menggunakan strategi yang bersifat manajemen sumber daya manusia (MSDM) seperti rekrutmen, seleksi, promosi, design struktur dan lain sebagainya. Hal tersebut dikarenakan jenis budaya yang dibentuk adalah budaya persaudaraan yang mana lebih menekankan pada intensitas interaksi dan pengenalan bersama anggota organisasi serta kesadaran akan pentingnya budaya tersebut bagi

organisasi. Pertimbangan kondisi internal dan eksternal secara tepat dalam pembuatan strategi Pembangunan budaya, membuat keberhasilan pembangunan budaya persaudaraan di Madinah, serta strategi dapat berjalan dengan lancar mencapai tujuan yang diharapkan. Kaum

Anshar dan Muhajirin yang memiliki perbedaan budaya serta tidak memiliki ikatan kesukuan dan darah, akhirnya dapat bersaudara, hidup harmonis di Madinah. Serta Aus dan Khazraj yang sebelum datangnya Islam selalu berkonflik menjadi bersaudara dan hidup dengan tenang.



Gambar 2 - Strategi Nabi Muhammad dalam Membangun Budaya Persaudaraan di Madinah

Simpulan

Berdasarkan studi yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa strategi nabi Muhammad dalam membangun budaya persaudaraan yaitu melalui mengintegrasikan mekanisme primer dan sekunder. Beberapa perwujudan strategi antara lain: (1) membuat aturan untuk mempersaudarakan Muhajirin dan Anshar, (2) membangun masjid untuk aktifitas bersama. Ritual positif untuk membangun budaya persaudaraan dan menanamkan nilai-nilai persaudaraan, (3) mensosialisasikan nilai-nilai dan keyakinan pentingnya budaya persaudaraan, rasa kasih sayang, tolong menolong dan menghindari

perpecahan, (4) menerapkan kepemimpinan keteladanan untuk memberikan contoh perilaku persaudaraan dan mengatasi masalah-masalah konflik yang berpotensi merusak ikatan persaudaraan. Selain itu, nabi juga mengantisipasi rusaknya budaya persaudaraan dari eksternal dengan membuat piagam Madinah.

Hasil kajian ini bisa menjadi inspirasi bagi pengurus organisasi dakwah dalam mengembangkan budaya persaudaraan, khususnya dalam konteks beragamnya karakter anggota dan potensi hambatan budaya dari eksternal organisasi. Strategi membangun budaya persaudaraan dalam

organisasi dakwah perlu menggunakan mekanisme yang terencana, sehingga bukan hanya alamiah. Selain itu, pendekatan dalam membangun budaya persaudaraan dalam konteks organisasi dakwah seharusnya lebih menekankan pada sosialisasi untuk membangun kesadaran terhadap nilai pentingnya budaya persaudaraan, aturan, ritual positif dan pengondisian fisik, serta pendekatan kepemimpinan dibandingkan

dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang cenderung menekankan pada sanksi dan reward. Selain itu, organisasi dakwah juga perlu mengantisipasi hambatan eksternal yang dapat menggagalkan berjalannya strategi membangun budaya persaudaraan, seperti adanya fitnah, provokasi dan lain sebagainya yang dapat melahirkan konflik dan memecah belah organisasi.

Bibliografi

- Abazhah, Nizar. *Sejarah Madinah*. Edited by Juman Rofarif. Translated by K.H. Asy'ari Khatib. Cetakan I. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta, 2017.
- Agusman, and Muhammad Hanif. "Method (Manhaj) of Proselytizing of the Prophet in the Phase of Makkah and Medina." *Jurnal Bina Ummat: Membina Dan Membentengi Ummat* 5, no. 2 (2022): 1–18. <https://doi.org/10.38214/jurnalbinaummatstidnatsir.v5i2.144>.
- Almanshur, Djunaidi Ghoni Fauzan. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Anas, Ahmad, and Hendri Hermawan Adinugraha. "Dakwah Nabi Muhammad Terhadap Masyarakat Madinah Perspektif Komunikasi Antarbudaya." *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies* 11, no. 1 (2017): 53–72. <https://doi.org/10.15575/idajhs.v11i1.1356>.
- Awaludin, Zulfian, and Wakhit Hasim. "Strategi Transformasi Sosial Nabi Muhammad Saw Dalam Piagam Madinah (619-622 M)." *JURNAL YAQZHAN: Analisis Filsafat, Agama Dan Kemanusiaan* 5, no. 1 (2019): 42. <https://doi.org/10.24235/jy.v5i1.4521>.
- Azhar. "Sejarah Dakwah Nabi Muhammad Pada Masyarakat Madinah : Analisis Model Dakwah Ukhuwah Basyariah Dan Ukhuwah Wathaniyah." *Jurnal Sejarah Peradaban Islam JUSPI* 1, no. 2 (2017): 257–76.
- Aziz, Abdul. *Chiefdom Madinah: Kerucut Kekuasaan Pada Zaman Awal Islam*. Edited by Ahmad Baedowi. Cetakan 1. PT. Pustaka Alvabet Anggota Ikapi, 2016.
- Budianto, Nanang. "Membangun Budaya Organisasi Sekolah Yang Produktif." *Falasifa* 2, no. 2 (2011): 63–84.
- Chirzin, Muhammad. "Ukhuwah Dan Kerukunan Dalam Perspektif Islam." *Aplikasi Ilmu-Ilmu Agama* 2007 1, no. 3 (2007): 1–13.
- Daud, Nikmabinche. "Konsep Ukhuwah Islamiyah Dalam Penafsiran Al-Quran Dan Implikasinya Pada Masa Pandemi Covid-19." Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2022. [http://repository.uin-suska.ac.id/64802/2/SKRIPSI NIK MUHAMMAD AMINUDDIN BIN CHE DAUD.pdf](http://repository.uin-suska.ac.id/64802/2/SKRIPSI%20NIK%20MUHAMMAD%20AMINUDDIN%20BIN%20CHE%20DAUD.pdf).
- Fernando, Nofri. "Metode Dakwah Rasulullah Periode Madinah," 2019, 3–4. [http://e-theses.iaincurup.ac.id/532/1/METODE DAKWAH RASULULLAH PERIODE MADINAH.pdf](http://e-theses.iaincurup.ac.id/532/1/METODE%20DAKWAH%20RASULULLAH%20PERIODE%20MADINAH.pdf).
- Haekal, Muhammad Husain. *Sejarah Hidup Muhammad*. Edited by Litera Antar Nusa. Cetakan 39. Jakarta: PT. Mitra Kerjaya Indonesia, 2010.
- Harahap, Wahyu. *Pemahaman Konsep Ukhuwah Dalam Al-Qur'an Menurut Lembaga Kemanusiaan ACT*, 2020.

- Haryanto, Budi. "Strategi Perguruan Tinggi Swasta Berbasis Agama Membangun Budaya Organisasi Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif." *Halaqa: Islamic Education Journal* 3, no. 1 (2019): 67–73. <https://doi.org/10.21070/halaqa.v3i1.2119>.
- Hisyam, Ibnu. *Sirah Nabawiyah*. Jilid 2. Bekasi: PT. Darul Falah, 2014.
- Husni, Muhammad. "Membangun Budaya Organisasi Dalam Perspektif Nilai-Nilai Islam." *Cendekia* 8, no. 2 (2015): 97–115. <http://ejournal.kopertais4.or.id/pantura/index.php/cendekia2/article/view/652>.
- Husni, Muhammad, and Hairul Puadi. "Membangun Budaya Organisasi Berbasis Religius." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2018): 80–93. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v2i1.251>.
- Ibrahim, Faiz, Ali Wakhid, Suhandi, Bukhori, and Abdul Shomad. "Konstitusi Madinah Dalam Membangun Civil Society." *Jurnal Tapis: Jurnal Teropong Aspirasi Politik Islam* 16, no. 1 (2020): 1–16.
- Iryani, Eva, and Friscilla Wulan Tersta. "Ukhuwah Islamiyah Dan Perananan Masyarakat Islam Dalam Mewujudkan Perdamaian: Studi Literatur." *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 19, no. 2 (2019): 401. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v19i2.688>.
- Ishaq, Ibnu, and Ibnu Hisyam. *Sirah Nabawiyah (Sejarah Lengkap Kehidupan Rasulluah)*. Jakarta Timur: Akbar Media Eka Sarana, 2016.
- Ishiqah Ramadhany Putri, and Ningrum Fauziah Yusuf. "Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi." *Jurnal Administrasi Publik* 18, no. 1 (June 30, 2022): 143–54. <https://doi.org/10.52316/jap.v18i1.82>.
- Mawasti, Wahanani. "Keberhasilan Difusi Inovasi Gagasan Social Enterprise Dalam Pemberdayaan Masyarakat Islam: Studi Komunitas Kampung Marketer Purbalingga." *Jurnal Studi Keislaman* 8, no. 2 (2021): 262–92.
- . "Strategi Nabi Muhammad Membangun Komitmen Organisasional Kaum Anshar." *Jurnal Inteleksia* 4, no. 1 (2022): 135–56.
- . "Strategi Nabi Muhammad Membangun Komitmen Organisasional Kaum Anshar." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 04, no. 01 (2022): 135–56.
- Mawasti, Wahanani, and Alan Surya. "Pesan Dakwah Majasi Untuk Meningkatkan Internalisasi Nilai Islam Pada Generasi Milenial." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 05, no. 01 (2023).
- Mohammad Izdiyan Muttaqin. "Dakwah Dan Peradaban Islam Di Madinah Menurut Kitab Ar-Rohiqul Makhtum." *Jurnal Ilmiah Pesantren* 7, no. 2 (2021): 1031–44.
- Muhamad Faizul Amirudin. "Dakwah Nabi Muhammad Di Madinah (Analisis Keberhasilan Dakwah Nabi Dalam Tinjauan Sosiologi)." *EL-Ghiroh* 15, no. 2 (2018): 1–16. <http://jurnal.staibslg.ac.id/index.php/el-ghiroh/article/view/62>.
- Muhammad Ilham, and Aulia Rahmat. "Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Organisasi Di SMP IT Luqmanul Hakim Aceh Besar." *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan* 12, no. 1 (2021): 151–62. <https://doi.org/10.47766/itqan.v12i1.57>.
- Muhammad Yamin. "Peradaban Islam Pada Masa Nabi Muhammad Saw." *Ihya Al Arabiyah*, 2017, 108–22.
- Nazir, Moh. *Metode Penelitian*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2003.
- Pradesa, Dedy. "Manajemen Strategi Dakwah Nabi Muhammad Pada Masa Awal Madinah." *Jurnal Kajian & Pengembangan Manajemen Dakwah* 08, no. 02 (2018): 231–56. <https://doi.org/10.188860/jmpi.v2i1.4357>.
- . "Strategi Membangun Kultur Organisasi Dakwah." *Jurnal Kajian Dan Pengembangan Manajemen Dakwah*. Vol. 03. Surabaya, 2013.
- Q. Zaman. "Negara Madinah (Sebuah Prototy Ketatanegaraan Modern)." *Jurnal Agama Dan Hak Azazi Manusia* Vol. 2, No. no. 1 (2012): h. 75.

- file:///C:/Users/Acer/AppData/Local/Temp/1233-2432-1-SM.pdf.
- Rozalena, Agustin. "Model Budaya Organisasi Berbasis High And Low Context Pada Kegiatan Komunikasi Bisnis Antarbudaya." In *Prosiding Seminar Bisnis & Teknologi Sembustek IBI Darmajaya*, 29–44. Lembaga Pembelajaran, Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat, 2014.
- Rufaidah, Ani. "Pembangunan Kultur Ukhuwah Islamiah: Konteks Hijrah Tahun Pertama Di Madinah." *Jurnal Kajian Dan Pengembangan Manajemen Dakwah* 05, no. 02 (2015): 319–37.
- Rustandi, Ridwan, and Syarif Sahidin. "Analisis Historis Manajemen Dakwah Rosulullah Saw Dalam Piagam Madinah." *Jurnal Tamaddun : Jurnal Sejarah Dan Kebudayaan Islam* 7, no. 2 (2019): 362–87. <https://doi.org/10.24235/tamaddun.v7i2.5503>.
- Sarbini, B. "Piagam Madinah : Payung Masyarakat Pluralis." *Perspektif*, 2013, 107–19.
- Shihab, Quraish. *Membaca Sirah Nabi Muhammad Saw Dalam Sorotan Al-Qur'an Dan Hadits Hadits Shahih*. Cetakan II. Jakarta: Lentera Hati, 2012.
- Surya, Alan, and Wahanani Mawasti. "Pemilihan Mad'u Dakwah Sirri Nabi Perspektif Segmentasi Dan Targeting." *Jurnal Kajian & Pengembangan Manajemen Dakwah* 08, no. 01 (2018): 99–120.
- Surya, Alan, and Refita Prostyningtyas. "Kedudukan Antar Pesan Dakwah: Studi Ceramah Ustazah Mumpuni Handayekti Dalam Program Aksi Asia." *Realita* Vol 19, no. 1 (2021): 21–37.
- Sutarto, S. "Strategi Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Organisasi Bernuansa Islam Di SMAN 1 Kahayan Kuala Kabupaten Pulang Pisau." Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya, 2019. <http://digilib.iain-palangkaraya.ac.id/1997/>.
- Tohir, Sya. "Dakwah Pengembangan Masyarakat Dalam Pembangunan Kota Madinah." *Al-Risalah* 11, no. 2 (2020): 129–52.
- Vachruddin, Vrisiko Putra. "Konsepsi Dan Strategi Muhammad SAW Dalam Mendirikan Negara Madinah Al-Munawwarah." *Fajar Historia: Jurnal Ilmu Sejarah Dan Pendidikan* 5, no. 1 (2021): 70–88. <https://doi.org/10.29408/fhs.v5i1.3355>.
- Yuliyatun. "MANAJEMEN DAKWAH ORGANISASI ISLAM : Menjawab Konflik Keberagaman Dan Intoleransi Kaum Radikal." *TADBIR Jurnal Manajemen Dakwah* 1, no. 2 (2016): 45–66. <http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/tadbi>.
- Yusuf, Muh Hidayat H. "Pengembangan Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan." *Jurnal Tarbawi* 14, no. 1 (2017): 81–96.