
Transformasi Digital dan Penguatan Kapasitas Kelembagaan *Faith Based Organization* Perspektif Manajemen Dakwah

¹Zayyinah Haririn

²Nasirudin Al Ahsani

¹²Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Email: z4yyinahharirin@gmail.com

Abtrak

Tujuan — Artikel ini bertujuan menganalisis bagaimana organisasi berbasis keagamaan (faith-based organization/FBO) merespons tuntutan transformasi digital sembari menjaga otoritas dan nilai-nilai keagamaan yang menjadi fondasi legitimasinya.

Desain/metodologi/pendekatan — Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi literatur (narrative-thematic literature review) dengan menelaah artikel jurnal, laporan lembaga, dan dokumen kebijakan yang diterbitkan dalam kurun 2022–2025. Analisis dilakukan secara tematik untuk memetakan pola adopsi teknologi, tantangan kelembagaan, serta strategi penguatan kapasitas pada FBO.

Temuan — Hasil kajian menunjukkan bahwa digitalisasi memberikan dampak positif terhadap efisiensi administrasi, transparansi pengelolaan dana umat, serta perluasan jangkauan dakwah lintas generasi. Namun, adopsi teknologi belum diiringi penguatan literasi digital sumber daya manusia secara merata, sehingga muncul kesenjangan antara lembaga di perkotaan dan di pedesaan. Keberhasilan transformasi digital FBO sangat ditentukan oleh kesiapan ketiga dimensi intellectual capital secara simultan.

Originalitas — Kebaruan artikel ini terletak pada penggabungan kerangka intellectual capital dengan konteks tata kelola organisasi keagamaan di era digital, yang selama ini lebih banyak dibahas secara terpisah dalam sektor bisnis maupun organisasi nirlaba sekuler. Artikel ini menawarkan kerangka konseptual yang dapat menjadi rujukan bagi pengelola lembaga dakwah dalam menyusun strategi transformasi kelembagaan yang berkelanjutan.

Kata Kunci — faith-based organisation; manajemen dakwah; transformasi digital; intellectual capital; filantropi Islam

Abstract

Purpose — This article aims to analyse how faith-based organisations (FBOs) respond to the demands of digital transformation while maintaining the religious authority and values that serve as the foundation of their legitimacy.

Design/methodology/approach — This research employs a qualitative descriptive approach based on a narrative-thematic literature review, examining journal articles, institutional reports, and policy documents published between 2022 and 2025. Thematic analysis was conducted to map patterns of technology adoption, institutional challenges, and capacity-building strategies for FBOs.

Findings — The results indicate that digitalisation has a positive impact on administrative efficiency, transparency in managing public funds, and the expansion of cross-generational da'wah outreach. However, technology adoption has not been accompanied by equitable strengthening of human resource digital literacy, resulting in a gap between urban and rural institutions. The success of FBO digital transformation is largely determined by the simultaneous readiness of all three dimensions of intellectual capital.

Originality — The novelty of this article lies in integrating the intellectual capital framework with the context of religious organisation governance in the digital era—a topic that has previously been discussed separately in the business sector and secular nonprofit organisations. This article offers a conceptual framework that can serve as a reference for managers of da'wah institutions in formulating sustainable institutional transformation strategies.

Keywords — faith-based organization; da'wah management; digital transformation; intellectual capital; Islamic philanthropy

Pendahuluan

Transformasi digital telah mengubah pola interaksi organisasi dengan para pemangku kepentingan, cara pengelolaan sumber daya, serta model penyediaan layanan (Engkus, 2025; Latupeirissa et al., 2024). Perubahan ini tidak terbatas pada sektor bisnis dan pemerintahan. Organisasi berbasis keagamaan (*faith-based organizations/FBO*) pun ikut terdampak—meskipun mereka bertumpu pada nilai, norma, dan otoritas spiritual yang cenderung resisten terhadap perubahan cepat. Di berbagai negara, lembaga keagamaan kini memanfaatkan media digital untuk memperluas jangkauan dakwah, memperkuat komunikasi dengan jamaah, mengelola data kelembagaan, serta mengembangkan mekanisme penghimpunan dana berbasis teknologi (Kerim et al., 2025). Teknologi digital dengan demikian bukan lagi sekadar alat administratif, melainkan elemen strategis yang turut menentukan relevansi dan keberlanjutan organisasi.

Tantangan yang dihadapi FBO dalam bertransformasi secara digital berbeda secara fundamental dengan organisasi bisnis. Perusahaan konvensional berorientasi pada efisiensi dan keuntungan. Sebaliknya, lembaga keagamaan harus menyeimbangkan inovasi kelembagaan dengan nilai-nilai normatif yang menjadi sumber utama legitimasi mereka (Bratosin et al., 2024). Pemanfaatan teknologi kerap memunculkan perdebatan: tentang otoritas keagamaan, tentang otentisitas interaksi spiritual (Zhorabek et al., 2025), serta tentang risiko komersialisasi ruang dakwah. Sebuah studi tentang model bisnis baru lembaga dakwah di era disruptif secara eksplisit mengingatkan bahwa digitalisasi membawa risiko degradasi otoritas keagamaan. Risiko tersebut akan semakin besar jika tidak dikelola dengan etika digital yang jelas dan strategi penguatan keterlibatan jamaah yang memadai (Kendy & Castrawijaya, 2025). Harjono et al. (2026) mempertegas bahwa keberhasilan transformasi digital FBO tidak semata-mata ditentukan oleh kemampuan adopsi teknologi, melainkan oleh kapasitas organisasi dalam menjaga kepercayaan jamaah serta integritas nilai yang dianut.

Ancaman lain yang tidak kalah serius adalah potensi hilangnya relevansi (*loss of relevance*) di mata generasi muda. Pimpinan Muhammadiyah, Dadang Kahmad, dalam pidatonya di Jakarta pada Januari 2026, mengingatkan bahwa organisasi Islam menghadapi tekanan adaptasi yang luar biasa di era kecerdasan buatan. Berdasarkan survei di Bekasi, hampir 70 persen siswa SMP dan SMA mengaku tidak lagi mengenal organisasi kemasyarakatan Islam seperti Muhammadiyah, NU, dan Persis. Temuan ini tidak berarti bahwa generasi muda kehilangan kepedulian terhadap agama. Pola konsumsi informasi mereka telah bergeser—mereka lebih banyak mengenal tokoh agama melalui media sosial. Dadang menegaskan: kegagalan organisasi keagamaan dalam merespons percepatan teknologi akan berakibat pada ditinggalkannya mereka oleh generasi muda (*Muhammadiyah Official Website*, 2024).

Resistensi terhadap teknologi ternyata juga muncul di institusi religius yang sangat tradisional. Studi etnografi di biara Benediktin—ordo Katolik yang dikenal dengan aturan ketat mengenai isolasi dan pelepasan kepemilikan pribadi—menunjukkan adanya negosiasi intensif terkait kehadiran media digital. Para biarawan tidak menolak sepenuhnya, tetapi juga tidak menerima begitu saja; legitimasi penggunaan teknologi dibangun melalui tiga narasi utama, yakni “tradisionalisme yang diperbarui” (*updated traditionalism*), “kedewasaan dan tanggung jawab diri” (*maturity and self-responsibility*), serta “advokasi nilai-nilai religius diri” (*advocating religious values of the self*). Temuan ini mengindikasikan bahwa bahkan lembaga dengan tingkat resistensi tertinggi terhadap perubahan tetap harus menemukan cara untuk mengintegrasikan teknologi secara selektif sesuai dengan nilai dan tradisi yang mereka junjung (Danko et al., 2025).

Dalam konteks Islam Indonesia, Nahdlatul Ulama melalui NU Online memberikan ilustrasi menarik tentang bagaimana organisasi keagamaan berskala nasional mempertahankan otoritas di tengah perkembangan teknologi kecerdasan buatan. Kajian terhadap ratusan artikel, video ceramah, dan unggahan media sosial periode 2022–2025 menunjukkan bahwa NU Online mengembangkan tiga strategi yang saling berkaitan: pertama, membingkai wacana teknologi dalam etika Islam seperti *akhlakul karimah* dan *wasathiyah*; kedua, mengadopsi model otoritas hibrida yang memadukan legitimasi keilmuan tradisional (*isnad*) dengan pemanfaatan algoritma; dan ketiga, menjaga keseimbangan antara autentisitas dan aksesibilitas melalui kontrol editorial serta promosi literasi digital sebagai kewajiban moral. Meski demikian, penelitian ini juga menyoroti paradoks yang muncul: keberhasilan NU Online dalam mempertahankan wacana otoritatif di ranah institusional terus ditantang oleh maraknya konten keagamaan yang dihasilkan pengguna (*user-generated content*) maupun kecerdasan buatan (*AI-generated content*), yang berpotensi mengganggu koherensi interpretasi dan kendali institusional atas pesan keagamaan.

Relevansi permasalahan ini semakin kuat mengingat besarnya peran organisasi keagamaan dalam kehidupan sosial Indonesia. Masjid, majelis taklim, lembaga amal zakat, yayasan pendidikan Islam, hingga organisasi kemasyarakatan keagamaan skala nasional—semuanya tidak hanya mengurus ibadah. Mereka juga berkontribusi pada pendidikan, pemberdayaan ekonomi, pelayanan sosial, dan penguatan kohesi masyarakat (Adinugroho et al., 2023). Kompleksitas fungsi ini mau tidak mau menuntut tata kelola kelembagaan yang profesional, transparan, dan adaptif terhadap perubahan eksternal (Wijayati, 2021).

Digitalisasi tentu menawarkan peluang besar. Sistem informasi manajemen, platform donasi daring, media sosial, dan layanan berbasis cloud memungkinkan organisasi keagamaan meningkatkan efisiensi sekaligus memperluas jangkauan pelayanan. Di sektor filantropi Islam, penerapan teknologi digital seperti e-wallet, QRIS, dan sistem informasi manajemen telah terbukti meningkatkan jumlah muzakki, mempercepat penyaluran dana, serta memperkuat transparansi dan akuntabilitas lembaga (Arifin, 2025). Namun, manfaat ini tidak terdistribusi secara merata. Kesenjangan literasi digital, keterbatasan infrastruktur, serta disparitas kapasitas sumber daya manusia menjadi hambatan yang menyebabkan tingkat adaptasi antarorganisasi berjalan timpang.

Salah satu faktor struktural yang berkontribusi terhadap ketimpangan tersebut adalah kesenjangan digital antara wilayah perkotaan dan pedesaan (Prasetyo et al., 2022). Data menunjukkan disparitas yang tajam, di mana tingkat akses internet di Jakarta telah mencapai 85%, sementara di wilayah timur seperti Papua hanya berada di angka 26%. Meskipun infrastruktur tulang punggung telah menjangkau berbagai provinsi, kualitas jaringan seringkali belum merata sehingga menghambat akses yang fungsional (Nababan, 2024). Masalah ini bukan sekadar kendala teknis, melainkan berkaitan erat dengan demokrasi informasi dan hak partisipasi politik warga, mengingat pembatasan atau keterbatasan akses informasi di wilayah seperti Papua dapat menghambat pemenuhan hak-hak warga negara (Siagian & Yuliarti, 2021).

Kesenjangan serupa juga terlihat pada level organisasi keagamaan akar rumput. Banyak organisasi tingkat lokal masih berjuang dengan administrasi manual dan penggunaan teknologi yang terbatas, yang sering kali disebabkan oleh rendahnya kesadaran digital dan resistensi terhadap perubahan. Tantangan utama yang dihadapi meliputi rendahnya kesadaran digital, resistensi terhadap perubahan, serta minimnya kapasitas SDM lokal dalam mengelola sistem informasi secara mandiri (Sulistiarini et al., 2025). Inisiatif penguatan melalui pelatihan sistem informasi berbasis website dan manajemen data yang transparan sangat diperlukan untuk membangun sistem dakwah yang akuntabel (Ardiansyah et al., 2023). Hal ini mengindikasikan bahwa transformasi digital di tingkat akar rumput memerlukan pendekatan pendampingan teknis yang berkelanjutan dan kontekstual, bukan sekadar penyediaan infrastruktur fisik.

Sejauh ini, penelitian tentang transformasi digital FBO masih terfragmentasi. Sebagian studi menekankan penggunaan media digital untuk komunikasi dengan generasi muda (Azwar & Iskandar, 2024; Hasibuan et al., 2025). Sebagian lain menyoroti digitalisasi filantropi dan dampaknya terhadap penghimpunan dana sosial (Ridho et al., 2025). Ada pula yang menelaah kompetensi sumber daya manusia, keamanan data, serta pengaruh budaya organisasi terhadap keberhasilan digitalisasi (Rahmadani Harahap et al., 2026). Meskipun masing-masing memberikan kontribusi penting, kajian-kajian tersebut cenderung parsial. Belum ada upaya sistematis untuk

menjelaskan keterkaitan antardimensi yang secara bersama-sama membentuk kapasitas kelembagaan secara menyeluruh.

Keterbatasan inilah yang mengarahkan perlunya pendekatan yang memandang transformasi digital bukan sekadar adopsi teknologi, melainkan sebagai penguatan kapasitas organisasi. Kerangka intellectual capital relevan untuk maksud tersebut. Kerangka ini menekankan interaksi antara tiga dimensi: human capital, structural capital, dan relational capital. Walau telah banyak digunakan dalam studi manajemen dan organisasi nirlaba sekuler, penerapannya untuk menjelaskan dinamika digitalisasi pada organisasi keagamaan, khususnya dalam ranah manajemen dakwah masih sangat terbatas.

Bertolak dari latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan menganalisis keterkaitan antara transformasi digital, intellectual capital, dan penguatan kapasitas kelembagaan organisasi keagamaan. Secara lebih spesifik, tulisan ini berupaya menjawab bagaimana dimensi human capital, struktural, dan relasional memengaruhi keberhasilan digitalisasi dalam mendukung efektivitas dakwah, akuntabilitas pengelolaan dana umat, serta keberlanjutan organisasi. Dengan mengintegrasikan ketiga dimensi tersebut ke dalam satu kerangka analitis, artikel ini diharapkan memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan studi manajemen dakwah sekaligus menawarkan implikasi praktis bagi para pengelola organisasi keagamaan yang tengah menghadapi tuntutan adaptasi digital.

Literature Review

Konsep faith-based organisation

Faith-based organization (FBO) dapat didefinisikan sebagai entitas yang berakar pada satu atau beberapa tradisi keagamaan. Ia beroperasi berdasarkan tata nilai, ajaran, maupun norma agama tertentu baik dalam kegiatan ibadah maupun dalam pelayanan kemasyarakatan. Dalam konteks Indonesia, kategori ini mencakup berbagai bentuk: masjid dan majelis taklim sebagai unit terkecil, organisasi kemasyarakatan Islam berskala nasional seperti Nahdlatul Ulama dan Muhammadiyah, lembaga amal zakat, hingga yayasan pendidikan dan kesehatan yang berafiliasi dengan komunitas keagamaan tertentu.

Yang membedakan FBO dari organisasi nirlaba sekuler bukanlah sekadar label "keagamaan" yang melekat, melainkan sumber legitimasi mereka. Legitimasi FBO tidak hanya bersandar pada efektivitas program atau akuntabilitas keuangan. Ia juga bergantung pada kepercayaan jamaah terhadap kesesuaian praktik organisasi dengan nilai-nilai keagamaan yang diyakini. Kepercayaan semacam ini memberikan posisi istimewa bagi pemimpin FBO di mata masyarakat. Informasi yang disampaikan melalui jalur keagamaan cenderung dipandang lebih dapat dipercaya dibandingkan sumber lain. Bielefeld & Cleveland (2013) dalam tipologi mereka tentang organisasi berbasis keagamaan mengidentifikasi tiga karakteristik umum yang membedakan FBO dari organisasi sekuler, yaitu: (1) kontrol organisasi (sumber pendanaan, kekuasaan, dan pengambilan keputusan); (2) ekspresi keagamaan (identitas organisasi dan religiositas partisipan); dan (3) implementasi program (pelayanan yang diberikan, integrasi elemen keagamaan dalam layanan). Kepercayaan publik terhadap FBO tidak hanya bersandar pada efektivitas program, tetapi juga pada kesesuaian praktik organisasi dengan nilai-nilai keagamaan yang diyakini.

Peran ganda inilah yang membuat tata kelola FBO menjadi kompleks. Di satu sisi, organisasi dituntut menjaga otentisitas dan kemurnian ajaran yang disampaikan. Di sisi lain, ia harus mengelola sumber daya secara profesional agar program-program sosial dan dakwah dapat berjalan secara berkelanjutan. Dinamika antara dimensi spiritual dan dimensi manajerial ini menjadi titik tolak banyak kajian dalam manajemen dakwah kontemporer.

Transformasi Digital pada Lembaga Keagamaan

Pembahasan tentang teknologi pada organisasi keagamaan seringkali tercampur aduk antara tiga istilah yang sebenarnya berbeda: digitisasi, digitalisasi, dan transformasi digital. Digitisasi merujuk pada konversi data dari format analog ke digital, misalnya, memindai arsip kertas menjadi PDF. Digitalisasi adalah proses penggunaan teknologi digital untuk mengubah cara kerja yang sudah ada, seperti mengganti absensi manual dengan aplikasi. Sementara itu, transformasi digital mencakup perubahan yang lebih mendasar: menyentuh model operasi, budaya, dan strategi organisasi secara menyeluruh. Pembedaan ini penting karena banyak FBO masih berada pada

tahap digitalisasi. Nadkarni & Prügl (2020) dalam tinjauan sistematis mereka tentang transformasi digital membedakan tiga tahap: digitisasi (konversi analog ke digital), digitalisasi (penggunaan teknologi untuk mengubah cara kerja yang sudah ada), dan transformasi digital (perubahan mendasar pada model operasi, budaya, dan strategi organisasi). Perbedaan konseptual ini membantu memahami mengapa banyak FBO baru sampai pada tahap digitalisasi—seperti memindahkan absensi pengurus ke aplikasi atau menyiarkan pengajian secara daring—namun belum melakukan transformasi digital yang menyentuh tata kelola dan strategi kelembagaan secara mendalam (Nadkarni & Prügl, 2020).

Studi pada gereja di Afrika menunjukkan bahwa penggunaan teknologi informasi dapat memperkuat maupun melemahkan pengalaman keagamaan jamaah, tergantung pada cara teknologi tersebut dikelola oleh organisasi (Siamatendu & Phiri, 2024). Sementara itu, Riley (2025) menemukan bahwa adopsi platform donasi digital pada gereja-gereja pedesaan di Amerika Serikat mampu meningkatkan pendapatan organisasi, meskipun masih menghadapi kendala literasi digital dan keterbatasan teknologi. Kedua studi ini menunjukkan bahwa transformasi digital pada organisasi keagamaan tidak hanya berdampak pada aspek spiritual, tetapi juga pada kinerja dan keberlanjutan kelembagaan.

Kembali ke konteks dakwah Islam di Indonesia, perkembangan terbaru dalam pengembangan sumber daya manusia lembaga dakwah memperkenalkan konsep "bashirah digital". Konsep ini, sebagaimana diuraikan, merujuk pada kemampuan pengurus lembaga untuk membaca peluang dan risiko teknologi digital dengan tetap berpijak pada kemurnian sanad keilmuan. Empat pilar menjadi standar kendali: keterampilan digital, budaya digital, etika digital, dan keamanan digital—termasuk dalam penggunaan kecerdasan buatan.

Studi pada gereja pedesaan di Amerika Serikat (Riley, 2025) lebih berfokus pada dimensi finansial-operasional: bagaimana adopsi teknologi memengaruhi pendapatan. Sementara studi pada lembaga dakwah Indonesia lebih menyoroti dimensi kompetensi sumber daya manusia. Ketiganya belum menyatukan dimensi-dimensi tersebut ke dalam satu kerangka analisis yang utuh. Akibatnya, penjelasan komprehensif tentang bagaimana faktor spiritual, finansial, dan kompetensi SDM saling berinteraksi dalam menentukan keberhasilan transformasi digital FBO masih belum tersedia.

Filantropi Islam dan Digitalisasi Zakat

Salah satu fungsi sentral FBO di Indonesia adalah pengelolaan dana sosial keagamaan: zakat, infak, sedekah, dan wakaf—yang secara kolektif kerap disingkat ZISWAF. Lembaga pengelola zakat menghadapi tantangan unik. Di satu sisi, mereka harus menjaga kepercayaan *muzaki* (pemberi zakat). Di sisi lain, mereka perlu memastikan penyaluran kepada *mustahik* (penerima zakat) berjalan tepat sasaran dan akuntabel. Kajian bibliometrik terhadap penelitian filantropi Islam periode 2000–2024 menunjukkan pergeseran tematik yang menarik. Pembahasan tentang redistribusi kekayaan dan mikrofinansiasi perlahan bergeser menuju isu-isu kontemporer, seperti ketahanan ekonomi pascakrisis dan keterkaitan zakat dengan tujuan pembangunan berkelanjutan (Ridho et al., 2025).

Digitalisasi pengumpulan ZISWAF di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang konsisten, dengan laporan tahunan BAZNAS mencatat peningkatan rata-rata 32 persen per tahun untuk penghimpunan dan 30 persen per tahun untuk penyaluran sepanjang 2016–2023 (Ridho et al., 2025); tren ini sejalan dengan keberhasilan program zakat produktif yang mengarahkan dana untuk modal usaha dan pelatihan keterampilan, sebagaimana ditunjukkan oleh studi kasus BAZNAS Kabupaten Malang yang melalui kolaborasi Pentahelix berhasil menaikkan pendapatan mustahik sekitar 25 persen dan memperluas cakupan ke 33 kecamatan (Minarni et al., 2025), sehingga menegaskan bahwa zakat produktif, bila dikelola dengan tata kelola kolaboratif, tidak hanya berfungsi sebagai instrumen redistribusi tetapi juga sebagai penggerak ekonomi lokal dan penguatan kapasitas komunitas.

Namun demikian, pengukuran kinerja lembaga pengelola zakat masih menghadapi kendala metodologis yang serius. Berbeda dengan perbankan konvensional yang memiliki kerangka regulasi pengukuran kinerja terstandardisasi, lembaga zakat belum memiliki kerangka penilaian kinerja yang diakui secara universal. Akibatnya, evaluasi keberhasilan program seringkali bersifat kualitatif dan kontekstual (Tjahjani et al., 2025). Kondisi ini membuka ruang bagi pengembangan instrumen

pengukuran kinerja yang mengakomodasi dimensi spiritual sekaligus dimensi manajerial organisasi keagamaan.

Terdapat diskursus menarik antara optimisme data agregat dan temuan di level mikro. Data nasional menunjukkan konsistensi pertumbuhan ZISWAF digital (Ridho et al., 2025) dan dampak positif zakat produktif terhadap pendapatan mustahik. Namun, kajian di level operasional justru menyoroti risiko baru yang muncul akibat digitalisasi. Hamsin et al. (2024), misalnya, mengingatkan potensi kebocoran data jamaah pada sistem berbasis *cloud* yang belum dikelola dengan tata kelola keamanan yang memadai. Artinya, narasi keberhasilan digitalisasi filantropi Islam di level makro belum tentu mencerminkan kesiapan tata kelola risiko di level lembaga. Literatur yang ada belum secara eksplisit menjembatani kedua level analisis tersebut.

Intellectual capital sebagai Kerangka Analisis

Intellectual capital (*intellectual capital*) pertama kali dikembangkan dalam studi manajemen pada akhir dekade 1990-an. Tujuannya: menjelaskan aset tidak berwujud yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif organisasi. Bontis (1998) mengklasifikasikan intellectual capital ke dalam tiga dimensi utama. Human capital merepresentasikan pengetahuan dan keterampilan individu. Structural capital merepresentasikan sistem, prosedur, dan basis data organisasi. Relational capital merepresentasikan jaringan hubungan organisasi dengan pemangku kepentingan eksternal.

Ketiga dimensi tersebut relevan, bahkan strategis, untuk diterapkan dalam konteks FBO. Human capital pada lembaga dakwah tercermin dari kompetensi para dai, pengurus, dan relawan dalam menyampaikan pesan keagamaan maupun mengelola program sosial. Structural capital tercermin dari ketersediaan sistem informasi manajemen dakwah, basis data jamaah, serta prosedur baku pengelolaan dana umat. Relational capital tercermin dari jejaring lembaga dengan para donor, pemerintah, media, dan komunitas jamaah yang tersebar secara geografis.

Penelitian Faucette (2024) tentang sistem informasi manajemen pada organisasi keagamaan menegaskan bahwa kepemimpinan FBO yang menerapkan strategi pengelolaan informasi yang tepat dapat menuai manfaat signifikan: perencanaan yang lebih baik, pemasaran program yang lebih efektif, serta pengambilan keputusan yang lebih akurat. Di sisi lain, strategi yang keliru berisiko menimbulkan kerugian finansial dan mengancam keberlanjutan program. Sementara itu, studi di sektor sumber daya manusia mengonfirmasi bahwa transformasi digital pada proses manajemen SDM merupakan komponen krusial dari transformasi digital organisasi secara keseluruhan. Bahri et al. (2025) menegaskan bahwa keberhasilan adopsi teknologi sangat bergantung pada kesiapan dan kompetensi para pengguna di dalam organisasi, serta peran strategis manajemen SDM dalam menjembatani teknologi dengan pengembangan tenaga kerja. Tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, kesenjangan keterampilan digital, dan isu etika menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi digital di era kontemporer

Bertolak dari tinjauan tersebut, kerangka konseptual yang diajukan dalam artikel ini memosisikan intellectual capital sebagai variabel antarpedoman yang menjembatani upaya transformasi digital dengan capaian kinerja organisasi keagamaan. Kinerja dimaksud mencakup tiga hal: efektivitas dakwah, efisiensi pengelolaan dana umat, serta keberlanjutan kelembagaan dalam jangka panjang. Elaborasi lebih lanjut dari kerangka ini akan disajikan pada sub-bagian berikut.

Pemetaan Penelitian Terdahulu

Kajian terdahulu mengenai FBO dan digitalisasi dapat dipetakan ke dalam sejumlah kecenderungan tematik. Sebagian penelitian menitikberatkan pada komunikasi dakwah digital, seperti yang dilakukan Ansori & Jaya (2025) serta Azwar & Iskandar (2024), yang mengulas pola akses generasi muda terhadap konten keagamaan di platform daring. Kelemahan dari kajian ini ialah belum menyentuh aspek manajerial dan akuntabilitas kelembagaan. Ada pula penelitian yang berfokus pada isu teknis dan keamanan data, misalnya Hamsin et al. (2024) serta Rahmadani Harahap et al. (2026) Harahap et al. (2026). Kontribusi mereka penting, tetapi masih terbatas pada analisis sistem tanpa mengaitkannya dengan kerangka *structural capital* organisasi. Selain itu, studi mengenai digitalisasi filantropi Islam, seperti Ridho et al. (2025), menyajikan data agregat pertumbuhan ZISWAF digital secara nasional. Namun, data tersebut belum mampu menjelaskan variasi kapasitas antarlembaga di tingkat operasional.

Selain itu, sejumlah penelitian internasional memberikan perspektif komparatif yang berharga. Siamatendu & Phiri (2024) mengkaji adopsi teknologi informasi pada gereja di Afrika pasca-pandemi. Temuan utamanya: teknologi dapat memperkuat atau melemahkan keimanan jamaah—bergantung pada cara pengelolaannya. Riley (2025) meneliti strategi transformasi digital pada gereja pedesaan di Amerika Serikat. Fokusnya pada peningkatan pendapatan melalui platform donasi digital. Namun, studi ini minim pembahasan tentang keterkaitan antara digitalisasi dan human capital serta relational capital secara terintegrasi. Faucette (2024) mengulas strategi sistem informasi manajemen pada FBO. Meskipun menyentuh aspek perencanaan dan pengambilan keputusan, analisisnya belum mengaitkan temuan tersebut secara eksplisit dengan kerangka intellectual capital.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu dan Research Gap

Peneliti	Fokus	Temuan Utama	Gap research
Siamatendu & Phiri (2024)	Adopsi TIK pada gereja pasca-Covid-19	TIK dapat memperkuat atau melemahkan keimanan jamaah, tergantung pengelolaannya	Belum mengaitkan dampak spiritual dengan kinerja kelembagaan secara sistematis
Riley (2025)	Strategi transformasi digital pemimpin gereja pedesaan AS	Platform donasi digital meningkatkan pendapatan & capaian anggaran	Fokus aspek finansial; minim pembahasan human capital & relasional secara terintegrasi
Faucette (2024)	Strategi sistem informasi manajemen pada FBO	Strategi MIS yang tepat membantu perencanaan & pengambilan keputusan	Belum dikaitkan dengan kerangka intellectual capital secara eksplisit
FADHILAH & CASTRAWIJAYA (2026)	Reorientasi SDM lembaga dakwah era disrupsi digital	Konsep "bashirah digital": keterampilan, budaya, etika, keamanan digital	Kajian literatur; belum diuji pada konteks tata kelola filantropi
Ansori & Jaya (2025)	Komunikasi dakwah di era digital	Generasi muda mengakses dakwah melalui platform digital populer	Perspektif komunikasi; aspek manajerial & akuntabilitas belum disentuh
Azwar & Iskandar (2024)	Dakwah untuk Gen-Z: peluang & tantangan	Identifikasi peluang dan tantangan dakwah digital bagi Gen-Z	Bersifat deskriptif; belum ada kerangka analisis kelembagaan
Ridho et al. (2025)	Evolusi filantropi Islam digital BAZNAS 2016–2023	Pertumbuhan ZIS digital ~32% (penghimpunan) & ~30% (penyaluran) per tahun	Data agregat nasional; belum menjelaskan variasi antarlembaga
Tjahjani et al. (2025)	Pengukuran kinerja lembaga zakat	Belum ada kerangka pengukuran kinerja zakat yang terstandarisasi	Tidak membahas peran teknologi digital dalam pengukuran kinerja
(Hamsin et al., 2024)	Keamanan data pada SIM dakwah berbasis cloud	Risiko kebocoran data jamaah pada sistem cloud yang belum dikelola memadai	Fokus teknis keamanan; belum dikaitkan dengan structural capital secara konseptual
Reisberger et al. (2024)	Hubungan transformasi digital	Budaya organisasi memengaruhi	Konteks sektor bisnis umum, belum spesifik organisasi keagamaan

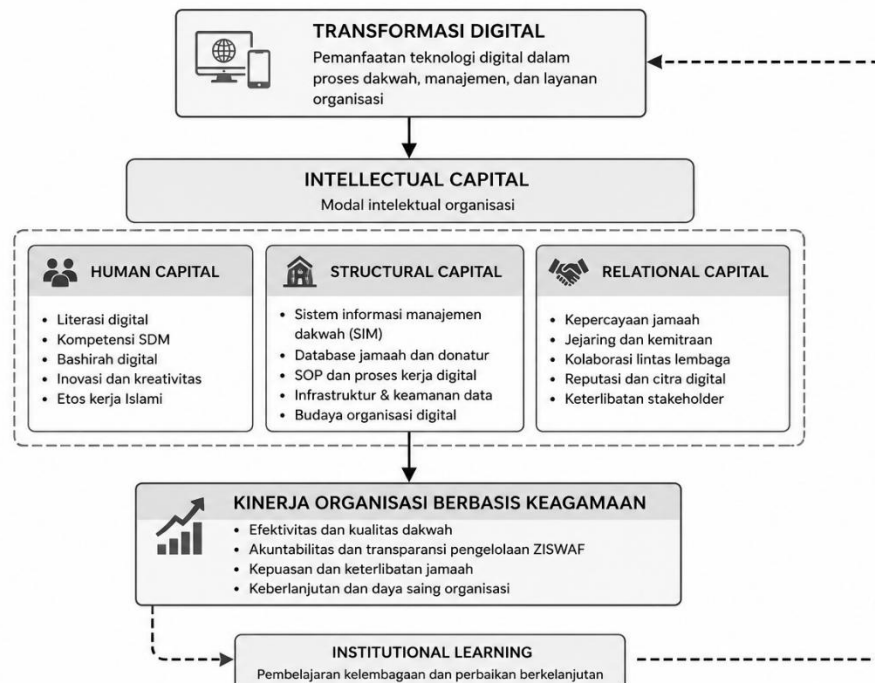
	& budaya organisasi (tinjauan ML)	keberhasilan transformasi digital	
(Mahendra et al., 2025)	Strategi dakwah digital ormas Islam	Nilai kelembagaan menjadi pedoman produksi konten dakwah digital	Studi kasus tunggal; generalisasi pada lembaga skala kecil terbatas
(Muhammadiyah Official Website, 2024)	Strategi dakwah Muhammadiyah era digitalisasi	Pemetaan ratusan subdomain situs web ormas sebagai kanal dakwah	Belum membahas tata kelola konten & risiko fragmentasi informasi

Sumber: Disusun oleh penulis dari hasil sintesis literatur 2024–2026

Penelitian-penelitian terdahulu cenderung berfokus pada satu dimensi secara terpisah. Ada yang menyoroti komunikasi, ada yang menekankan aspek finansial, ada pula yang mengkaji kompetensi sumber daya manusia atau keamanan data. Belum ada upaya yang menghubungkan dimensi-dimensi tersebut dalam satu kerangka analisis yang menjelaskan bagaimana ketiganya secara bersama-sama menentukan kinerja organisasi berbasis keagamaan. Celah inilah yang menjadi titik tolak kebaruan artikel ini. Penulis berusaha mengintegrasikan dimensi human capital, structural capital, dan relational capital ke dalam satu kerangka konseptual. Kerangka ini dirancang secara eksplisit untuk menjelaskan mekanisme keterkaitan antara transformasi digital dan kinerja FBO.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan sintesis literatur yang telah dipaparkan, penelitian ini mengajukan sebuah kerangka konseptual. Kerangka ini menempatkan transformasi digital sebagai “trigger” yang memengaruhi ketiga dimensi intellectual capital organisasi—human capital, structural capital, dan relational capital. Ketiga dimensi tersebut, pada gilirannya, menentukan kinerja organisasi berbasis keagamaan. Gambar 1 mengilustrasikan kerangka dimaksud.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Transformasi Digital, Intellectual capital, dan Kinerja FBO

Kontribusi konseptual artikel ini terletak pada penjelasan mengenai mekanisme kausal yang menjembatani hubungan antara modal intelektual dan keberhasilan transformasi digital. Human capital berperan sebagai mediator utama; tingkat literasi digital dan kesiapan etis para pengurus serta dai—yang tercermin dalam konsep *bashirah digital*—menentukan apakah inisiatif digitalisasi dapat diterapkan dalam praktik operasional sehari-hari atau hanya berhenti pada tataran wacana

kebijakan. Tanpa kesiapan sumber daya manusia, investasi teknologi berisiko tidak termanfaatkan secara optimal.

Structural capital berfungsi memperkuat akuntabilitas kelembagaan, khususnya dalam pengelolaan dana ZISWAF. Keberadaan sistem informasi manajemen dakwah dan basis data jamaah yang terstandarisasi memungkinkan lembaga menyajikan pelaporan transparan kepada muzaki maupun regulator. Lebih jauh, sistem tersebut menjadi prasyarat mitigasi risiko keamanan data yang selama ini menjadi titik lemah digitalisasi berbasis *cloud* (Hamsin et al., 2024). Dengan demikian, structural capital yang kokoh mengubah pertumbuhan ZIS digital dari sekadar angka penghimpunan menjadi indikator akuntabilitas yang dapat diverifikasi.

Relational capital, pada sisi lain, meningkatkan legitimasi dakwah digital melalui dua jalur. Jalur horizontal diwujudkan melalui kolaborasi dengan platform digital dan media untuk memperluas jangkauan pesan keagamaan, sedangkan jalur vertikal-normatif berupa pengesahan dari otoritas keagamaan yang diakui. Contoh konkret terlihat pada fatwa internasional yang melegitimasi pengelolaan zakat lintas batas oleh lembaga kemanusiaan. Kedua jalur ini bekerja secara sinergis untuk memastikan bahwa ekspansi digital tidak mengurangi legitimasi keagamaan organisasi.

Garis putus-putus pada Gambar 1 menggambarkan adanya umpan balik kelembagaan. Capaian kinerja organisasi—baik berupa peningkatan kepercayaan jamaah, efisiensi penyaluran dana, maupun perluasan jangkauan dakwah—akan memengaruhi arah dan intensitas transformasi digital pada periode berikutnya. Dengan demikian, kerangka ini bersifat siklis, bukan linier satu arah. Ia relevan untuk menjelaskan proses transformasi kelembagaan yang berlangsung secara bertahap dan iteratif pada organisasi berbasis keagamaan.

Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode yang dipilih adalah tinjauan literatur naratif-tematik (*narrative-thematic literature review*) yang bersifat deskriptif-analitis. Pilihan metode ini didasarkan pada tujuan penelitian: memetakan pola, tema, dan kerangka konseptual dari berbagai sumber yang telah dipublikasikan. Penelitian ini tidak dimaksudkan sebagai *systematic literature review* dengan protokol PRISMA. Meski demikian, prosedur penelusuran dan penyaringan sumber tetap dilakukan secara terstruktur, sebagaimana diuraikan di bawah ini.

Penelusuran sumber dilakukan melalui beberapa basis data dan mesin pencari akademik. Basis data yang digunakan meliputi Google Scholar, Scopus (melalui ringkasan abstrak yang tersedia secara terbuka), DOAJ (Directory of Open Access Journals), serta portal jurnal nasional terindeks SINTA. Repositori institusi seperti Walden University ScholarWorks juga turut dimanfaatkan.

Kata kunci disusun dalam dua bahasa. Untuk literatur berbahasa Inggris, kata kunci yang digunakan antara lain: "*faith-based organization*", "*digital transformation church/mosque*", "*intellectual capital nonprofit*", dan "*Islamic philanthropy digitalization*". Untuk literatur berbahasa Indonesia, kata kunci meliputi: "manajemen dakwah digital", "digitalisasi zakat", "transformasi digital lembaga keagamaan", serta "intellectual capital organisasi dakwah". Kombinasi kata kunci tersebut diterapkan secara bergantian dengan operator Boolean (AND/OR) guna memperluas sekaligus mempersempit hasil penelusuran sesuai kebutuhan.

Kriteria inklusi dalam tinjauan ini ditetapkan secara ketat untuk memastikan kualitas dan relevansi sumber. Hanya sumber yang berbentuk artikel jurnal ilmiah, tesis atau disertasi, laporan resmi lembaga, maupun dokumen kebijakan yang dipertimbangkan. Rentang publikasi dibatasi pada tahun 2018–2026, dengan fokus utama pada karya yang terbit antara 2022–2026. Selain itu, sumber harus membahas tema yang berkaitan dengan transformasi digital, manajemen organisasi keagamaan, filantropi Islam, atau *intellectual capital*. Ketersediaan daring dengan identitas penerbit yang jelas atau tautan yang dapat ditelusuri (DOI/URL) menjadi syarat tambahan, dan hanya karya berbahasa Indonesia atau Inggris yang dimasukkan dalam analisis.

Dalam tinjauan ini, sebuah sumber dikeluarkan apabila memenuhi salah satu kondisi eksklusif tertentu. Sumber yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan organisasi keagamaan maupun konteks nirlaba berbasis nilai tidak dimasukkan. Demikian pula, publikasi yang berasal dari penerbit yang teridentifikasi sebagai *predatory journal*—berdasarkan penelusuran pada direktori seperti *Think-Check-Submit* atau daftar jurnal bereputasi—tidak digunakan. Artikel opini, blog, atau berita

populer yang tidak melalui proses penyuntingan ilmiah juga dikecualikan, kecuali laporan resmi lembaga seperti BAZNAS atau IOM yang diperlakukan sebagai data sekunder, bukan rujukan teoritis utama. Selain itu, karya yang telah ditarik (*retracted*) sebagaimana tercatat pada platform penerbit juga tidak dimasukkan dalam analisis.

Penelusuran awal dengan kombinasi kata kunci di atas menghasilkan sekitar 60 dokumen kandidat. Tahap berikutnya: pembacaan judul dan abstrak untuk menilai relevansi tema. Dari proses ini, sekitar 35 dokumen dipertahankan untuk memasuki tahap pembacaan teks penuh. Pada tahap pembacaan teks penuh, dilakukan penyaringan lebih lanjut. Dokumen yang tidak memenuhi kriteria inklusi dikeluarkan. Misalnya, dokumen yang hanya menyentuh aspek komunikasi tanpa menyentuh dimensi manajerial, atau dokumen dengan status retraksi. Hasil akhir penyaringan menghasilkan 18 sumber utama. Sumber-sumber inilah yang menjadi basis sintesis dalam artikel ini, sebagaimana tercantum pada Daftar Pustaka.

Analisis terhadap 18 sumber tersebut dilakukan melalui tiga langkah. pertama: kompilasi. Pada tahap ini, sumber-sumber diorganisasikan ke dalam matriks bibliografis. Matriks tersebut mencatat penulis, tahun publikasi, fokus kajian, temuan utama, dan keterbatasan masing-masing sumber. Hasil pemetaan ini dapat dilihat pada Tabel 1 di bagian Literature Review. Langkah kedua: reduksi dan kategorisasi tematik. Temuan-temuan dari berbagai sumber kemudian dikelompokkan ke dalam tema-tema besar. Tema-tema tersebut meliputi: adopsi teknologi, digitalisasi filantropi, pengembangan sumber daya manusia, dan tata kelola kelembagaan. Ketiga: sintesis konseptual. Pada langkah terakhir, tema-tema yang telah dikategorikan dihubungkan ke dalam kerangka intellectual capital. Hasilnya berupa model konseptual yang koheren mengenai keterkaitan antara transformasi digital dan kinerja organisasi berbasis keagamaan. Model tersebut telah disajikan pada Gambar 1 di bagian Kerangka Konseptual.

Untuk menjaga kredibilitas analisis, peneliti melakukan triangulasi sumber. Temuan dari konteks internasional—misalnya studi pada gereja di Afrika dan Amerika Serikat—dibandingkan dengan temuan dari konteks domestik—studi pada lembaga dakwah dan badan zakat di Indonesia. Perbandingan lintas konteks ini bertujuan mengidentifikasi pola universal sekaligus kekhasan lokal dalam proses transformasi digital organisasi keagamaan. Hasil perbandingan tersebut menjadi dasar bagi perumusan kerangka konseptual yang diajukan.

Hasil

Untuk menjawab pertanyaan penelitian tentang bagaimana intellectual capital berperan dalam transformasi digital FBO, hasil kajian literatur ini diorganisasikan ke dalam tiga bagian yang mencerminkan ketiga dimensi IC: human capital (pergeseran pola adopsi teknologi), structural capital (digitalisasi filantropi), dan relational capital (kesenjangan kapasitas antarlembaga).

Pergeseran Pola Adopsi Teknologi

Pergeseran wacana di kalangan pengurus lembaga dakwah, di mana pertanyaan yang sebelumnya berpusat pada “bolehkah menggunakan media digital untuk dakwah?” bergeser menjadi diskusi tentang “bagaimana mengelola teknologi agar selaras dengan nilai-nilai keagamaan?”, sebuah perubahan yang menandakan kematangan pemahaman terhadap peran teknologi dalam organisasi keagamaan. Pergeseran tersebut terartikulasikan dalam konsep *bashirah digital* yang menekankan empat pilar kompetensi: keterampilan digital, budaya digital, etika digital, dan keamanan digital. Keempat pilar ini menunjukkan bahwa digitalisasi tidak lagi dipandang sebagai opsi tambahan atau sekadar alat bantu, melainkan telah menjadi bagian integral dari reorientasi strategis lembaga dakwah dalam menghadapi disrupsi.

Tabel 2 menyajikan pemetaan dimensi intellectual capital yang relevan dengan transformasi digital pada FBO. Pemetaan ini memperlihatkan bagaimana ketiga dimensi intellectual capital saling melengkapi dalam mendukung proses transformasi.

Tabel 2. Pemetaan Dimensi Intellectual capital pada Transformasi Digital FBO

Dimensi	Indikator pada FBO	Praktik yang Ditemukan
Human capital	Literasi digital pengurus, dai, dan relawan; kemampuan adaptasi	Pelatihan konten digital bagi pengurus majelis taklim; kaderisasi tim media lembaga dakwah

	teknologi pada kepemimpinan lembaga	
Structural capital	Sistem informasi manajemen dakwah, basis data jamaah dan donatur, prosedur baku pelaporan dana umat	Aplikasi donasi daring, <i>dashboard</i> pelaporan ZIS berbasis <i>cloud</i> , sistem informasi haji terpadu
Relational capital	Jejaring dengan donatur, media, pemerintah, dan komunitas jamaah lintas wilayah	Kolaborasi konten dakwah di media sosial, kemitraan dengan platform donasi digital

Tabel 2 mencerminkan bahwa human capital menjadi prasyarat utama dalam proses transformasi digital. Tanpa kompetensi pengurus dan dai dalam mengoperasikan serta memproduksi konten digital, investasi pada *structural capital*—seperti aplikasi atau sistem informasi—tidak akan dimanfaatkan secara optimal. Pada saat yang sama, *relational capital* berfungsi sebagai jembatan yang memperluas dampak digitalisasi ke luar batas organisasi. Kolaborasi dengan platform donasi pihak ketiga maupun media massa menjadi contoh konkret bagaimana *relational capital* bekerja dalam memperkuat legitimasi dan memperluas jangkauan dakwah digital.

Digitalisasi Filantropi Islam

Salah satu fungsi sentral FBO di Indonesia adalah pengelolaan dana sosial keagamaan: zakat, infak, sedekah, dan wakaf—yang secara kolektif kerap disingkat ZISWAF. Lembaga pengelola zakat menghadapi tantangan unik. Di satu sisi, mereka harus menjaga kepercayaan *muzaki* (pemberi zakat). Di sisi lain, mereka perlu memastikan penyaluran kepada *mustahik* (penerima zakat) berjalan tepat sasaran dan akuntabel. Kajian terhadap penelitian filantropi Islam periode 2016–2023 (Ridho et al., 2025) menunjukkan pergeseran tematik dari redistribusi kekayaan menuju isu-isu kontemporer seperti ketahanan ekonomi pascakrisis dan keterkaitan zakat dengan tujuan pembangunan berkelanjutan.

Salah satu manfaat digitalisasi yang paling banyak disorot dalam literatur adalah perluasan basis *muzaki*. Ridho et al. (2025) dalam kajiannya tentang evolusi filantropi Islam di BAZNAS periode 2016–2023 mencatat bahwa kanal digital berkontribusi signifikan terhadap peningkatan jumlah partisipasi masyarakat dalam berzakat, meskipun studi tersebut tidak menyajikan angka agregat nasional yang dapat digeneralisasi. Temuan ini sejalan dengan argumentasi Arifin (2025) bahwa penerapan teknologi seperti *e-wallet*, QRIS, dan sistem informasi manajemen telah mengubah perilaku filantropi masyarakat dari pola musiman menjadi lebih berkelanjutan.

Di luar aspek perluasan partisipasi, digitalisasi juga membuka peluang bagi program zakat produktif yang lebih terukur. Studi kasus pada BAZNAS Kabupaten Malang mengindikasikan bahwa penggunaan sistem informasi manajemen memungkinkan lembaga melacak dampak pemberdayaan ekonomi mustahik secara lebih sistematis (Minarni et al., 2025). Namun, peneliti tersebut juga mengingatkan bahwa keberhasilan program zakat produktif tidak semata-mata ditentukan oleh teknologi, melainkan oleh kualitas pendampingan dan kapasitas sumber daya manusia di lapangan.

Tidak semua literatur menyoroti sisi positif digitalisasi. Sejumlah kajian justru mengingatkan tentang risiko dan tantangan kelembagaan yang menyertainya. Hamsin et al. (2024) mengidentifikasi potensi kebocoran data pribadi jamaah dan donatur pada sistem berbasis *cloud* yang belum dikelola dengan tata kelola keamanan yang memadai. Risiko ini bersifat sistemik: ketika satu lembaga mengalami kebocoran data, kepercayaan publik terhadap seluruh ekosistem filantropi digital dapat terganggu. Permasalahan pengukuran kinerja lembaga zakat juga disorot oleh (Tjahjani et al., 2025). Mereka mengidentifikasi bahwa BAZNAS saat ini menggunakan empat rasio terpisah (*collection expenses ratio*, *operational expenses ratio*, *human resource expenses ratio*, dan *amil fund ratio*), sementara sebagian besar studi akademik menggunakan indeks DEA yang komponen input-outputnya fleksibel dan tidak secara eksplisit mengakomodasi hak amil 12,5%. Akibatnya, lembaga filantropi Islam belum memiliki kerangka pengukuran kinerja yang terstandarisasi dan diakui secara universal.

Dari beragam temuan di atas, muncul sebuah diskursus menarik antara optimisme di tingkat konseptual dan realitas di tingkat operasional. Secara teoritis, digitalisasi menawarkan efisiensi, transparansi, dan jangkauan yang lebih luas. Namun, di tingkat lapangan, kesenjangan literasi digital, keterbatasan infrastruktur, serta disparitas kapasitas sumber daya manusia menyebabkan tingkat adaptasi antarlembaga berjalan timpang. Narasi keberhasilan digitalisasi filantropi Islam di level makro belum tentu mencerminkan kesiapan tata kelola risiko di level lembaga individual, dan literatur yang ada belum secara eksplisit menjembatani kedua level analisis tersebut.

Dalam kerangka *intellectual capital*, digitalisasi filantropi Islam terutama bertumpu pada dimensi *structural capital* (sistem informasi manajemen, basis data muzaki-mustahik, prosedur baku pelaporan) dan *relational capital* (jejaring dengan platform donasi digital, kepercayaan publik, serta legitimasi dari otoritas keagamaan). Namun, kedua dimensi tersebut tidak akan berfungsi optimal tanpa didukung *human capital* yang kompeten—yakni kemampuan pengurus lembaga dalam mengoperasikan sistem, memahami regulasi perlindungan data, serta menjaga etika komunikasi digital dengan donatur dan penerima manfaat.

Kesenjangan Kapasitas Antarlembaga

Transformasi digital pada organisasi berbasis keagamaan ternyata tidak berjalan seragam. Sejumlah kajian menunjukkan adanya kesenjangan kapasitas yang terus berulang, baik antara wilayah perkotaan dan pedesaan maupun antara organisasi berskala nasional dan lokal. Fenomena ini bukan hanya terjadi di Indonesia, tetapi juga muncul dalam studi internasional.

Riley (2025), misalnya, meneliti gereja-gereja kecil di pedesaan Amerika Serikat. Ia menemukan bahwa keterbatasan teknologi dan pendidikan membuat banyak lembaga keagamaan tertinggal dibandingkan gereja perkotaan yang lebih cepat mengadopsi layanan daring dan sistem donasi digital. Menariknya, Riley menekankan bahwa masalah ini tidak semata soal infrastruktur, melainkan juga terkait kapasitas kepemimpinan lokal. Gereja pedesaan yang mampu bertransformasi biasanya dipimpin oleh tokoh yang aktif mencari pelatihan dan menjalin kemitraan eksternal.

Situasi serupa dapat diamati pada lembaga dakwah di Indonesia. Walaupun penelitian empiris yang secara khusus membandingkan kesenjangan digital antarwilayah masih terbatas, sintesis dari beberapa kajian (Prasetyo et al., 2022; Sulistiarini et al., 2025) (Prasetyo et al., 2022; Sulistiarini et al., 2025) menunjukkan pola yang jelas: lembaga dakwah di kota besar umumnya sudah memiliki kanal media sosial yang aktif dan sistem donasi digital yang berjalan, sedangkan lembaga di pedesaan masih bertumpu pada cara-cara konvensional. Faktor pembeda antara keduanya meliputi stabilitas akses internet, ketersediaan perangkat keras, tingkat literasi digital pengurus, serta dukungan finansial untuk pengadaan sistem.

Mengapa kesenjangan ini sulit diatasi? Kerangka *intellectual capital* memberi penjelasan yang sistematis. Lembaga perkotaan biasanya unggul di tiga dimensi sekaligus. *Human capital* mereka lebih terlatih berkat akses ke pelatihan, mentor, dan jejaring profesional. *Structural capital* lebih mapan, terlihat dari aplikasi, basis data, dan prosedur baku yang terdokumentasi. *Relational capital* juga lebih luas karena mereka lebih mudah menjangkau donor, mitra teknologi, dan media massa.

Sebaliknya, lembaga dakwah di pedesaan sering kali lemah pada satu atau lebih dimensi tersebut. Seorang pengurus masjid yang memiliki keterampilan digital (*human capital*) tetap akan kesulitan jika tidak ada sistem informasi yang mendukung (*structural capital*) atau jejaring dengan penyedia layanan donasi daring (*relational capital*). Dalam kondisi seperti ini, investasi pada satu dimensi saja tidak cukup. Memberikan pelatihan tanpa perangkat keras dan akses internet yang stabil, misalnya, hanya akan menghasilkan kompetensi yang tidak bisa dipraktikkan.

Implikasi dari pola kesenjangan ini cukup serius. Jika tidak ada intervensi terstruktur, jurang antara lembaga perkotaan dan pedesaan akan semakin lebar seiring percepatan transformasi digital di wilayah maju. Dalam jangka panjang, bisa muncul dualisme kapasitas antarlembaga dakwah. Karena itu, intervensi perlu diarahkan pada langkah-langkah seperti pelatihan terstandarisasi oleh organisasi payung (NU, Muhammadiyah), pembangunan infrastruktur bersama yang dapat dimanfaatkan banyak lembaga di satu wilayah, serta pendampingan teknis berkelanjutan yang tidak berhenti pada proyek jangka pendek.

Sintesis Temuan

Hasil penelitian ini secara umum menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital pada FBO tidak ditentukan oleh ketersediaan teknologi semata. Faktor penentunya adalah kesiapan intellectual capital organisasi secara menyeluruh. Lembaga yang memiliki human capital kuat, namun structural capital lemah, akan kesulitan mengoptimalkan potensi digitalnya. Demikian pula sebaliknya. Investasi pada sistem canggih tanpa didukung kompetensi pengurus yang memadai hanya akan menghasilkan aset yang menganggur. Sebaliknya, pengurus yang kompeten tanpa didukung sistem dan prosedur yang memadai akan bekerja secara tidak efisien. Karena itu, strategi penguatan kapasitas kelembagaan FBO perlu dirancang secara holistik. Ketiga dimensi intellectual capital harus dikembangkan secara seimbang, tidak parsial.

Tabel 4. Ringkasan Hasil

Temuan Utama	Inti Temuan	Data Pendukung
Pergeseran pola adopsi teknologi	Dari "bolehkah" menjadi "bagaimana mengelola"	Konsep <i>bashirah digital</i> (4 pilar); Tabel 2
Digitalisasi filantropi Islam	Digitalisasi memperluas basis muzaki dan program produktif, namun disertai risiko keamanan data	Ridho et al. (2025); Tjahjani et al. (2025)
Kesenjangan kapasitas antarlembaga	Kesenjangan kota-desa persisten; dijelaskan melalui kerangka IC	Riley (2025); Prasetyo et al. (2022); Sulistiarini et al. (2025)

Diskusi

Transformasi digital pada organisasi berbasis keagamaan merupakan proses yang multidimensional. Ia tidak semata-mata soal teknologi. Lebih dari itu, transformasi digital melibatkan interaksi kompleks antara nilai-nilai keagamaan, kapasitas sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, dan jejaring kelembagaan. Bagian ini akan mengelaborasi makna temuan-temuan tersebut dengan mengaitkannya pada kerangka teoritis intellectual capital. Perbandingan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu juga akan dilakukan untuk memperkuat argumentasi.

Human capital sebagai Fondasi Transformasi

Salah satu temuan penting dalam kajian FBO adalah peran krusial *human capital* sebagai fondasi keberhasilan transformasi digital. Digitalisasi manajemen SDM pada dasarnya bergantung pada kesiapan dan kompetensi para pengguna teknologi di dalam organisasi. Bahri, Agustina, & Ridha (2025) menekankan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak dapat dilepaskan dari strategi manajemen SDM dalam membangun budaya organisasi yang adaptif terhadap teknologi, termasuk kemampuan mengatasi resistensi perubahan dan kesenjangan keterampilan digital. Dalam konteks FBO, kompetensi ini memiliki dimensi tambahan yang tidak selalu ditemukan di organisasi sekuler, yakni kemampuan menjaga kesesuaian konten digital dengan nilai-nilai keagamaan. Seorang dai yang aktif di media sosial, misalnya, tidak cukup hanya menguasai keterampilan teknis produksi konten, tetapi juga dituntut memiliki kepekaan etis dalam menyampaikan pesan keagamaan di ruang digital yang terbuka dan permanen. Fadhilah & Castrawijaya (2026) merumuskan kebutuhan ini dalam konsep *bashirah digital* yang mencakup empat pilar: keterampilan, budaya, etika, dan keamanan digital. Dua pilar pertama sejalan dengan kerangka *human capital* Bontis (1998), sementara pilar etika digital menegaskan kekhasan FBO. Tanpa dimensi etis, transformasi digital berisiko kehilangan legitimasi di mata jamaah. Kesenjangan kompetensi antara pengurus lembaga di perkotaan dan pedesaan juga memperlihatkan ketimpangan investasi pada *human capital*. Lembaga perkotaan umumnya lebih mudah mengakses pelatihan dan jejaring profesional, sedangkan lembaga pedesaan sering bergantung pada inisiatif individu. Jika tidak diintervensi secara terstruktur, kesenjangan ini berpotensi melebar dan menciptakan dualisme kapasitas antarlembaga dakwah.

Structural capital dan Akuntabilitas Filantropi

Selain *human capital*, dimensi *structural capital* juga menentukan arah transformasi. Ridho et al. (2025) mencatat bahwa kanal digital berkontribusi signifikan terhadap peningkatan partisipasi masyarakat dalam berzakat, meski pertumbuhan kuantitatif ini perlu diimbangi dengan

akuntabilitas dan keamanan data. Kajian Hamsin et al. (2024) memberi peringatan bahwa ekspansi digital tanpa tata kelola keamanan yang memadai dapat menimbulkan risiko kebocoran data jamaah dan donatur, yang berpotensi meruntuhkan kepercayaan publik. Tjahjani et al. (2025) menambahkan bahwa belum adanya kerangka pengukuran kinerja yang seragam membuat investasi sistem informasi berisiko menjadi proyek seremonial. Tantangan koordinasi juga muncul pada organisasi besar dengan struktur desentralisasi, di mana resistensi lokal dan lemahnya standar tata kelola konten dari pusat sering menimbulkan inkonsistensi pesan dakwah (Sulistiari et al., 2025).

Relational Capital dan Perluasan Jangkauan Dakwah

Dimensi *relational capital* tampak paling menonjol dalam konteks kolaborasi. Lembaga dakwah kini dituntut menjalin kemitraan dengan platform digital pihak ketiga, baik untuk penggalangan dana maupun penyebaran konten dakwah. Generasi muda cenderung mengakses informasi keagamaan melalui platform yang sama dengan hiburan, sehingga absennya lembaga dakwah di ruang tersebut berisiko mengurangi relevansi (Ansori & Jaya, 2025; Azwar & Iskandar, 2024). Pada level global, legitimasi keagamaan juga menjadi syarat mutlak. Inisiatif pengelolaan zakat lintas batas oleh lembaga internasional, misalnya, hanya dapat berjalan dengan pengesahan otoritas keagamaan yang diakui. Relational capital dalam FBO dengan demikian tidak hanya bersifat transaksional, tetapi juga normatif-teologis. Pada level lokal, konsistensi pesan dakwah digital dapat dijaga melalui standar operasional baku dan mekanisme pengesahan materi sebelum dipublikasikan, sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian Ansori & Jaya (2025). Pendekatan ini memperkuat relational capital internal, khususnya hubungan antara pengurus pusat dan cabang di berbagai wilayah.

Implikasi bagi Pengelolaan Organisasi Berbasis Keagamaan

Transformasi digital pada FBO akan berjalan optimal apabila ketiga dimensi *intellectual capital* dikembangkan secara seimbang dan terintegrasi, sebab human capital tanpa structural capital hanya melahirkan kompetensi individu yang tidak terlembagakan, structural capital tanpa SDM yang kompeten menghasilkan sistem yang tidak termanfaatkan, dan relational capital yang kuat tanpa dukungan internal menciptakan ekspektasi yang tidak dapat dipenuhi; implikasi praktis dari kerangka ini menegaskan perlunya pemetaan kapasitas, identifikasi kelemahan, serta penentuan prioritas investasi sesuai kesenjangan yang paling mendesak—misalnya lembaga dengan human capital memadai tetapi structural capital lemah perlu fokus pada pengembangan sistem informasi manajemen dakwah, sementara lembaga dengan structural capital yang tersedia namun belum optimal harus diarahkan pada pelatihan dan pendampingan SDM—dan pada level nasional, peran organisasi payung seperti NU, Muhammadiyah, atau BAZNAS menjadi krusial untuk menjembatani kesenjangan kapasitas antarlembaga lokal melalui pelatihan terstandarisasi, prosedur baku, dan infrastruktur bersama sehingga lembaga dakwah di pedesaan dapat mengakselerasi transformasi digital tanpa harus membangun kapasitas dari nol.

Tantangan Etis dan Spiritual dalam Digitalisasi Dakwah

Implikasi etis dan spiritual dari transformasi digital pada FBO tampak jelas dalam isu otoritas keilmuan. Kekhawatiran muncul ketika materi dakwah disusun dengan bantuan teknologi, termasuk kecerdasan buatan, karena tradisi keilmuan Islam menempatkan *sanad* sebagai penjamin keabsahan ajaran. Hal ini menuntut agar proses verifikasi tetap dilakukan oleh otoritas yang kompeten, sehingga kualitas otoritas keilmuan tidak bergeser hanya karena penggunaan alat bantu otomatis. Dengan demikian, konten dakwah digital harus melalui mekanisme pengesahan sebelum disebarluaskan, sebagaimana ditegaskan oleh Fadhilah & Castrawijaya (2026). Pertanyaan etis lain berkaitan dengan komersialisasi ruang dakwah digital, di mana ketergantungan pada platform media sosial pihak ketiga membuat lembaga dakwah tunduk pada algoritma dan model bisnis yang sering memprioritaskan konten kontroversial. Kondisi ini menuntut literasi algoritma sebagai bagian dari *human capital*, agar pesan dakwah tetap menjangkau audiens tanpa kehilangan substansi maupun kedalaman.

Dari sisi spiritual, sebagian jamaah dan pemuka agama tetap menilai interaksi tatap muka dan kebersamaan fisik dalam ibadah sebagai dimensi yang tidak dapat sepenuhnya digantikan oleh kanal digital. Implikasinya, strategi transformasi digital FBO yang ideal bukanlah menggantikan

seluruh aktivitas tatap muka dengan kanal digital, melainkan strategi hibrida yang memosisikan teknologi sebagai pelengkap interaksi komunal. Teknologi dapat memperluas jangkauan dan meningkatkan efisiensi, tetapi tidak boleh menghilangkan kehangatan kebersamaan fisik yang menjadi ciri khas praktik keagamaan di banyak komunitas.

Kesimpulan

Transformasi digital pada organisasi berbasis keagamaan bukanlah sekadar isu teknis, melainkan persoalan kelembagaan yang menyeluruh. Ia mencakup pengelolaan sumber daya manusia, pembangunan sistem dan prosedur, serta penguatan jaringan kepercayaan dengan para pemangku kepentingan. Kerangka intellectual capital yang digunakan dalam penelitian ini terbukti relevan untuk memahami dinamika tersebut, karena mampu menjelaskan bagaimana human capital, struktural, dan relasional saling berinteraksi dalam menentukan keberhasilan adopsi teknologi.

Keberhasilan transformasi digital tidak dapat dicapai dengan mengandalkan satu dimensi intellectual capital secara terpisah. Investasi teknologi tanpa dukungan kompetensi sumber daya manusia hanya menghasilkan sistem yang tidak termanfaatkan, sementara kompetensi individu tanpa sistem kelembagaan yang baku tidak akan menciptakan efisiensi berkelanjutan. Oleh karena itu, pengembangan ketiga dimensi intellectual capital harus dilakukan secara simultan dan terintegrasi agar organisasi keagamaan mampu memanfaatkan teknologi secara optimal.

Pada akhirnya, teknologi hanyalah sarana. Faktor penentu tetap terletak pada manusia, sistem, dan relasi sosial yang menopang organisasi. Kerangka intellectual capital yang ditawarkan dalam artikel ini diharapkan dapat menjadi rujukan strategis bagi pengelola lembaga dakwah dalam merancang transformasi kelembagaan yang berkelanjutan, sehingga digitalisasi dapat benar-benar memperkuat tata kelola, memperluas jangkauan dakwah, dan meningkatkan akuntabilitas filantropi keagamaan

Daftar Pustaka

- Adinugroho, M., Herlambang, T., Putra, R. S., Rijal, M., & Zhulqurnain, I. (2023). Model Pemberdayaan Ekonomi dan Sosial Masyarakat Berbasis Masjid Kampus Surabaya (Studi Kasus Pada Masjid Kampus Unair, ITS dan Unesa). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(2), 2843–2853. <https://doi.org/10.29040/JIEI.V9I2.8679>
- Ardiansyah, A., Suleman, S., & Suryanti, E. (2023). Pelatihan Pengelolaan Laporan Keuangan dan Manajemen Data Pada Rumah Qur'an Tegal dengan Menggunakan Sistem Informasi Berbasis Website. *Jurnal Abdimas BSI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(2), 341–353. <https://doi.org/10.31294/JABDIMAS.V6I2.16807>
- Arifin, F. E. (2025). Digital Innovation in Zakat Collection at the National Zakat Collection Agency of North Lombok Regency. *Business Management*, 4(4), 2828–8203. <https://doi.org/10.58258/BISNIS.V4I4.9762>
- Azwar, A., & Iskandar, I. (2024). Dakwah Islam bagi Gen-Z: Peluang, Tantangan, dan Strategi. *DIRASAH: Jurnal Kajian Islam*, 1(1), 17–38. <https://litera-academica.com/ojs/dirasah/article/view/3>
- Bahri, M. I., Agustina, T. S., & Ridha, A. E. (2025). Human resource management in the digital era: Developing digital-first organizational cultures to drive sustainable competitive advantage. *Innovative Approaches for International Competitiveness Through Human Resource Management*, 71–100. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-1005-3.CH003>
- Bielefeld, W., & Cleveland, W. S. (2013). Defining Faith-Based Organizations and Understanding Them Through Research. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(3), 442–467. <https://doi.org/10.1177/0899764013484090>
- Bratosin, S., Tudor, M.-A., & Andok, M. (2024). The Impact of Online Media on Religious Authority. *Religions 2024*, Vol. 15, Page 1103, 15(9), 1103. <https://doi.org/10.3390/REL15091103>

- Danko, J. S., Golan, O., & Rost, K. (2025). Legitimizing digital media in religious institutions: the case of Benedictine monasteries. *Information, Communication & Society*. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2025.2594586>
- Engkus. (2025). The impact of digital transformation on public sector organizational commitment: A case study of public management practices. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(2), 2256–2269. <https://doi.org/10.55214/25768484.V9I2.5062>
- Faucette, J. (2024). Information Systems Management Strategies for Faith-based Organizations to Maintain Funding [Walden University]. In *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/16524>
- Hamsin, M. K., Halim, A., & Anggriawan, R. (2024). Securing Digital Zakat Transactions from Fraud in a Smart Society: Legal Insights and Recommendations. *E3S Web of Conferences*, 594, 07001. <https://doi.org/10.1051/E3SCONF/202459407001>
- Harjono, H., Martomo, Y. P., Wardana, D. C., & Supriadi, B. (2026). The Faith-Based Digital Entrepreneurial Ecosystems: Integrating Institutional Logics, Digital Transformation, and Social Capital for Economic Empowerment in Indonesian Pesantren. *JMM17 : Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 13(1), 1–7. <https://doi.org/10.30996/JMM17.V13I1.133368>
- Hasibuan, I. A., Krisna Jaya, C., & Kunci, K. (2025). Komunikasi Dakwah di Era Digital. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 3(1), 01–16. <https://doi.org/10.22515/JMD.V3I1.10860>
- Kendy, M., & Castrawijaya, C. (2025). Model Bisnis Baru Dan Adaptasi Lembaga Dakwah di Era Disruptif. *Yonetim: Jurnal Manajemen Dakwah*, 8(2), 7–14. <https://doi.org/10.19109/YONETIM.V8I2.32675>
- Kerim, S., Kurmanaliyev, M., Ongarov, Y., Kerim Maxat Kurmanaliyev, S., & Ongarov Rectorate, Y. (2025). Social Networks as a Tool for Islamic Preaching. *Journal of Islamic Thought and Civilization*, 15(1), 44–58. <https://doi.org/10.32350/JITC.151.03>
- Latupeirissa, J. J. P., Dewi, N. L. Y., Prayana, I. K. R., Srikandi, M. B., Ramadiansyah, S. A., & Pramana, I. B. G. A. Y. (2024). Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives. *Sustainability (Switzerland)*, 16(7), 2818. <https://doi.org/10.3390/SU16072818/S1>
- Mahendra, S. P., Saudin, B. M., Loeca, H., Yazid, M., & Busthomi, A. (2025). Islamic Political Communication In The Digital Era: A Study On The Media Social Islamic Mass Organizations of Indonesia. *Journal of Political Islam*, 1(1). <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jopi/article/view/41594>
- Minarni, M., Slamet, S., & Munir, M. (2025). A qualitative case study on productive zakat and pentahelix-based empowerment: Insights from BAZNAS Malang Regency. *Journal of Islamic Economics Lariba*, 11(1), 429–454. <https://doi.org/10.20885/jielariba.vol11.iss1.art17>
- Muhammadiyah Official Website. (2024). https://en.muhammadiyah.or.id/islamic-organizations-face-the-acceleration-of-a-i-muhammadiyah-leader-urges-renewal/#jeg_forgotform
- Nababan, H. (2024). Digital health divide in Indonesia: evidence from national-level data. *European Journal of Public Health*, 34(Supplement_3). <https://doi.org/10.1093/EURPUB/CKAE144.426>
- Nadkarni, S., & Prüggl, · Reinhard. (2020). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly 2020 71:2*, 71(2), 233–341. <https://doi.org/10.1007/S11301-020-00185-7>
- Prasetyo, P. E., Setyadharna, A., Prasetyo, P. E., & Setyadharna, A. (2022). Digitalization Technology for Sustainable Rural Entrepreneurship and Inequality. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(3), 464–484. <https://doi.org/10.4236/JHRSS.2022.103028>
- Rahmadani Harahap, H., Silvia Haloho, D., Andriarta, T., Daulay, A., Panjaitan, M., & Azura, N. (2026). Peran Sistem Informasi Manajemen Dakwah dalam Transformasi Dakwah Islam di Era

- Digital. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam*, 4(3), 307–321. <https://doi.org/10.61132/JMPAI.V4I3.2002>
- Ridho, H., Sodikin, A., & Mujib, A. (2025). The Evolution of Islamic Philanthropy in Indonesia's Digital Age (2016–2023). *Al-Ahkam*, 35(1), 31–58. <https://doi.org/10.21580/AHKAM.2025.35.1.23721>
- Riley, L. (2025). *Digital Transformation Strategies Used by Church Leaders to Increase Revenues and Meet Budgetary Goals Increase Revenues and Meet Budgetary Goals* [Walden University]. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Siagian, M., & Yulianti, M. S. (2021). Papua's internet ban 2020: Politics, information democracy, and digital literacy. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 37(3), 304–316. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2021-3703-18>
- Sulistiarini, I., Fatimah, & Wildan, M. A. (2025). PERAN TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP KOMPETENSI SDM DAN KEMANDIRIAN BUMDes. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 14(9), 741–756. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2025.V14.I9.P05>
- Tjahjani, F., Rosnia Masruki, & Norhazlina Ibrahim. (2025). Enhancing Efficiency Performance Measurement of Zakat Institutions: *Journal of Accounting, Business and Management (JABM)*, 32(1), 77–85. <https://doi.org/10.31966/JABMINTERNATIONAL.V32I1.1551>
- Wijayati, F. L. (2021). Conceptualization Good Amil Governance In Zakat Institution. *Journal of Business and Management Review*, 2(2), 107–135. <https://doi.org/10.47153/JBMR22.1032021>
- Zhorabek, Z. G., Baitenova, N. Z., Abzhalov, S. U., Assel A, A., Baigaraev, J., Kenzheyev, O. O., & Sadvakasova, A. K. (2025). Digital Post-Islamism and the Cognitive Transformation of Islamic Belief: A Comparative Study. *Pharos Journal of Theology*, 106(5). <https://doi.org/10.46222/pharosjot.106.522>