
Peran Manajemen Perubahan SDM dalam Meningkatkan Profesionalisme Lembaga Dakwah: Analisis Teori Kurt Lewin

Sa'idahtul Akmala Yusuf¹, Cecep Castrawijaya²

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia¹⁻²

Email Korespondensi : saidahtul.akmala25@mhs.uinjkt.ac.id , cecep.castrawijaya@uinjkt.ac.id

Article received: 20 Maret 2026, Review process: 29 Maret 2026,

Article Accepted: 20 April 2026, Article published: 15 Mei 2026

ABSTRACT

Currently, *da'wah* institutions face challenges in professionalism amidst the era of digital disruption and Society 5.0. This study aims to analyze the role of human resource (HR) change management in enhancing the professionalism of *da'wah* institutions using Kurt Lewin's change theory analysis framework (Unfreezing, Movement, and Refreezing). The research method used is qualitative with a library research approach. The results of the study indicate that the transformation of *da'wah* institutions requires a deconstruction of mindset through the creation of psychological safety at the unfreezing stage. Next, at the movement stage, the internalization of competency standards is carried out with the help of short-term wins strategies to maintain the momentum of change. The refreezing stage is conducted through the institutionalization of a professional work culture supported by periodic digital audits to prevent regression in work patterns. The integration of theological values such as *itqan* with modern management principles has proven capable of enhancing the accountability and credibility of *da'wah* institutions without eliminating their spiritual identity.

Keywords: Change Management, Professionalism, *Da'wah* Institutions, Human Resources.

ABSTRAK

Lembaga dakwah saat ini menghadapi tantangan profesionalisme di tengah era disrupsi digital dan *Society 5.0*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen perubahan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan profesionalisme lembaga dakwah dengan menggunakan pisau analisis teori perubahan Kurt Lewin (*Unfreezing, Movement, dan Refreezing*). Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (*library research*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi lembaga dakwah memerlukan dekonstruksi pola pikir melalui penciptaan keamanan psikologis pada tahap *unfreezing*. Selanjutnya, pada tahap *movement*, internalisasi standar kompetensi dilakukan dengan bantuan strategi *short-term wins* untuk menjaga momentum perubahan. Tahap *refreezing* dilakukan melalui institusionalisasi budaya kerja profesional yang didukung oleh audit digital berkala guna mencegah kemunduran pola kerja. Integrasi antara nilai-nilai teologis seperti *itqan* dengan prinsip manajemen modern terbukti mampu meningkatkan akuntabilitas dan kredibilitas lembaga dakwah tanpa menghilangkan jati diri spiritualnya.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Profesionalisme, Lembaga Dakwah, SDM.

PENDAHULUAN

Lembaga dakwah saat ini berada di persimpangan jalan antara mempertahankan tradisi kesalehan klasik dan tuntutan profesionalisme modern yang tak terelakkan. Di era disrupsi digital dan *Society 5.0*, semangat pengabdian berbasis filantropi dan motivasi ukhrawi saja tidak lagi memadai untuk menjaga eksistensi organisasi di tengah masyarakat yang semakin kritis, pragmatis, dan melek teknologi. Munculnya fenomena "Dakwah 4.0" mengharuskan adanya pergeseran paradigma radikal dari manajemen manual-reaktif yang cenderung bersifat kekeluargaan menuju ekosistem digital-proaktif yang berbasis pada efisiensi dan transparansi.

Namun, realitas di lapangan menunjukkan adanya jurang pemisah (*gap*) antara idealisme dakwah dan realitas operasional. Karakteristik SDM yang didominasi komitmen afektif sering kali tidak dibarengi dengan kompetensi manajerial yang terukur, sehingga mengakibatkan tumpang tindih kewenangan dan rendahnya akuntabilitas. Lebih jauh lagi, muncul dikotomi yang keliru dalam internal lembaga, di mana formalisasi organisasi melalui standar seperti *Key Performance Indicators* (KPI) sering kali dianggap sebagai ancaman yang dapat menggerus nilai keikhlasan. Ketidaksiapan dalam menyelaraskan literasi keagamaan dengan manajemen modern ini menyebabkan efektivitas dakwah menjadi stagnan dan sulit menjangkau segmen masyarakat urban yang menuntut profesionalisme tinggi.

Tanpa intervensi manajemen perubahan yang sistematis, lembaga dakwah berisiko terjebak dalam "romantisme keberhasilan masa lalu" dan mengalami krisis relevansi yang nyata di hadapan generasi milenial dan Gen Z. Oleh karena itu, diperlukan revitalisasi melalui pendekatan ilmiah yang mampu menjembatani aspek teknis organisasi dengan aspek psikologis manusia. Artikel ini bertujuan untuk membedah bagaimana teori perubahan Kurt Lewin melalui tahapan *unfreezing*, *movement*, dan *refreezing* dapat menjadi solusi strategis untuk meningkatkan profesionalisme SDM di lembaga dakwah. Dengan mengintegrasikan prinsip teologis *itqan* (kesempurnaan kerja) ke dalam struktur manajemen modern, penelitian ini berupaya merumuskan model transformasi yang mampu meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan publik tanpa mencederai jati diri spiritualitas lembaga.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (*library research*). Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data dengan cara menelaah berbagai literatur, baik berupa buku, jurnal ilmiah, dokumen, maupun sumber tertulis lainnya yang relevan dengan objek penelitian. Fokus utama penelitian ini adalah mengeksplorasi konsep manajemen perubahan SDM dan profesionalisme dalam konteks lembaga dakwah melalui kacamata teori perubahan Kurt Lewin.

Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari literatur otoritatif mengenai teori manajemen perubahan, sedangkan data sekunder berasal dari artikel jurnal

penelitian terdahulu yang membahas dinamika organisasi keagamaan dan dakwah di era digital. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis konten (*content analysis*), di mana peneliti melakukan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk mendapatkan gambaran komprehensif mengenai implementasi model tiga langkah Lewin dalam meningkatkan kualitas tata kelola SDM dakwah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik SDM dan Tantangan Profesionalisme di Lembaga Dakwah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset sentral dalam keberlangsungan lembaga dakwah, namun karakteristiknya memiliki keunikan tersendiri dibandingkan organisasi profit. Secara historis, SDM di lembaga dakwah didominasi oleh semangat filantropi dan pengabdian yang berbasis pada nilai-nilai keagamaan. Namun, di era disrupsi saat ini, karakteristik tersebut menghadapi tantangan besar terkait profesionalisme. Menurut Fahmi (2020), kompetensi SDM dakwah saat ini berada pada titik krusial di mana mereka dituntut tidak hanya menguasai literasi keagamaan secara mendalam, tetapi juga harus adaptif terhadap manajemen modern dan teknologi informasi. Ketidaksiapan dalam menyelaraskan kedua hal ini sering kali menyebabkan efektivitas dakwah menjadi stagnan dan sulit menjangkau segmen masyarakat modern yang lebih kritis.

Karakteristik utama SDM di lembaga dakwah adalah tingginya aspek "komitmen afektif" yang didorong oleh motivasi ukhrawi. Akan tetapi, komitmen ini sering kali tidak dibarengi dengan "komitmen profesional" yang terukur. Mulyono (2020) mengamati bahwa banyak praktisi dakwah yang masih terjebak dalam zona nyaman manajemen tradisional yang bersifat kekeluargaan dan informal. Pola hubungan yang terlalu cair tanpa batasan tanggung jawab yang jelas (*job description*) sering kali mengakibatkan tumpang tindih kewenangan dan rendahnya akuntabilitas. Dalam pandangan manajemen modern, profesionalisme mengharuskan adanya integrasi antara niat yang ikhlas dengan standar kompetensi yang kompetitif (Hanafi & Suyanto, 2021). Tanpa adanya standar kinerja, profesionalisme hanya akan menjadi slogan tanpa realisasi yang berdampak sistemik pada kemajuan lembaga.

Tantangan berikutnya berkaitan dengan resistensi terhadap formalisasi organisasi. Sebagian SDM di lembaga dakwah memandang bahwa penerapan standar manajemen seperti *Key Performance Indicators* (KPI) atau sistem kontrol yang ketat dapat menggerus nilai keikhlasan (Sari, 2023). Hal ini menciptakan dikotomi yang keliru antara "kerja dakwah" dan "kerja profesional". Padahal, dalam perspektif manajemen syariah, profesionalisme adalah perwujudan dari konsep *itqan*, yaitu kesungguhan dan ketepatan dalam menjalankan setiap tugas (Amiruddin, 2022). Ketidakpahaman mengenai konsep ini membuat proses transformasi organisasi di lembaga dakwah sering kali berjalan lambat dan penuh dengan gejolak internal.

Selain itu, kesenjangan generasi atau *generation gap* menjadi tantangan tersendiri dalam karakteristik SDM dakwah. Lembaga dakwah sering kali memiliki struktur senioritas yang kuat, di mana kelompok senior memegang kendali kebijakan namun cenderung resisten terhadap perubahan teknologi (Nasrullah,

2020). Di sisi lain, generasi muda yang lebih adaptif terhadap digitalisasi sering kali tidak memiliki ruang yang cukup untuk melakukan inovasi manajerial. Maulana (2024) menekankan bahwa transformasi digital di lembaga dakwah bukan sekadar masalah perangkat, melainkan masalah perubahan budaya kerja SDM dari yang semula bersifat reaktif-manual menjadi proaktif-digital. Tanpa adanya sinkronisasi antar generasi melalui manajemen perubahan yang tepat, lembaga dakwah akan sulit bersaing di era *Civil Society 5.0* (Setiawan, 2021).

Terbatasnya sumber daya ekonomi untuk pengembangan kapasitas SDM memperparah tantangan profesionalisme ini. Banyak lembaga dakwah yang lebih memprioritaskan anggaran untuk program syiar eksternal daripada pelatihan manajerial internal bagi SDM-nya. Syahputra (2020) berargumen bahwa mutu layanan dakwah sangat bergantung pada kualitas tata kelola di balik layar. Kurangnya investasi pada pengembangan SDM mengakibatkan lembaga dakwah sulit untuk menghasilkan kader-kader manajer dakwah yang profesional, akuntabel, dan mampu menjawab kompleksitas problematika umat di masa depan. Oleh karena itu, diperlukan revitalisasi paradigma SDM yang memandang profesionalisme sebagai pilar utama syiar Islam yang kredibel (Amiruddin, 2022).

Urgensi Manajemen Perubahan dalam Organisasi Keagamaan

Manajemen perubahan (*change management*) bukan lagi sekadar pilihan manajerial, melainkan sebuah kebutuhan eksistensial bagi organisasi keagamaan, termasuk lembaga dakwah. Urgensi ini muncul karena adanya tuntutan global untuk menyelaraskan nilai-nilai spiritualitas dengan efisiensi birokrasi modern. Anshori dan Fitriyanto (2022) berpendapat bahwa tanpa manajemen perubahan yang terencana, organisasi keagamaan cenderung mengalami stagnasi karena terjebak dalam romantisme keberhasilan masa lalu. Perubahan lingkungan eksternal yang begitu cepat, baik dari sisi teknologi maupun perilaku sosial umat, mengharuskan lembaga dakwah untuk melakukan reorientasi strategi guna mempertahankan relevansinya di tengah masyarakat yang semakin kompleks dan digital (Maulana, 2024).

Secara fundamental, urgensi manajemen perubahan dalam lembaga dakwah terletak pada upaya memitigasi kesenjangan antara visi idealis pimpinan dengan realitas operasional di lapangan. Banyak lembaga dakwah memiliki visi yang besar, namun gagal dalam eksekusi karena SDM di dalamnya tidak dipersiapkan untuk bertransformasi. Kurniawan (2021) menekankan bahwa manajemen perubahan berperan sebagai jembatan yang menghubungkan aspek teknis organisasi dengan aspek psikologis manusia. Dalam organisasi keagamaan, hal ini menjadi sangat krusial karena perubahan sering kali menyentuh ranah nilai dan keyakinan individu. Manajemen perubahan yang sistematis membantu organisasi memetakan potensi hambatan serta merancang strategi komunikasi yang tepat agar transisi menuju profesionalisme tidak dianggap sebagai upaya sekularisasi organisasi (Sari, 2023).

Urgensi ini juga didorong oleh aspek akuntabilitas dan kepercayaan publik (*public trust*). Lembaga dakwah yang mengelola dana umat, seperti zakat, infak, dan

sedekah, dituntut untuk memiliki standar tata kelola yang transparan. Syahputra (2020) menegaskan bahwa peningkatan mutu layanan dakwah hanya dapat dicapai melalui perubahan manajemen yang berorientasi pada hasil dan dampak nyata. Publik saat ini tidak hanya melihat sisi religiusitas pengelola dakwah, tetapi juga melihat bagaimana profesionalisme mereka dalam mengelola amanah secara efisien. Manajemen perubahan memfasilitasi adopsi prinsip-prinsip good governance dalam struktur lembaga, sehingga tercipta ekosistem organisasi yang kredibel dan kompetitif (Amiruddin, 2022).

Urgensi lainnya berkaitan dengan keberlanjutan atau suksesi organisasi. Lembaga dakwah yang tidak mengadopsi manajemen perubahan cenderung mengalami ketergantungan yang sangat tinggi pada figur tertentu (*hero-centric leadership*). Ketika figur tersebut tidak lagi menjabat, organisasi sering kali mengalami kemunduran atau konflik internal. Manajemen perubahan SDM membantu lembaga melakukan transformasi dari manajemen berbasis figur menuju manajemen berbasis sistem (Rachman, 2022). Dengan sistem yang solid, profesionalisme tidak akan hilang meskipun terjadi pergantian pimpinan. Hal ini menjadi jaminan bagi keberlangsungan dakwah jangka panjang agar tetap konsisten dalam melayani umat di era *Civil Society* 5.0 (Setiawan, 2021).

Manajemen perubahan sangat mendesak dilakukan untuk merespons fenomena "Dakwah 4.0" yang menuntut kecepatan dan ketepatan informasi. Nasrullah (2020) mengemukakan bahwa perubahan perilaku konsumsi informasi agama di kalangan milenial dan Gen Z mengharuskan SDM dakwah untuk mengubah gaya komunikasi dan metode syiar mereka. Manajemen perubahan memberikan kerangka kerja bagi organisasi untuk melakukan *reskilling dan upskilling* SDM agar mampu memanfaatkan media baru secara optimal. Tanpa manajemen perubahan yang progresif, lembaga dakwah akan tertinggal oleh gerakan-gerakan lain yang lebih adaptif dalam memanfaatkan momentum digital, yang pada akhirnya akan mempersempit ruang gerak dakwah itu sendiri (Fahmi, 2020).

Analisis Tahapan Perubahan SDM Perspektif Teori Kurt Lewin

Analisis terhadap dinamika organisasi keagamaan menunjukkan bahwa perubahan bukan sekadar masalah teknis-administratif, melainkan sebuah pergeseran paradigma pada sistem nilai dan perilaku kolektif. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan partisipatif menjadi pemicu strategis dalam mengarahkan perubahan tersebut, khususnya pada aspek manajemen sumber daya manusia (Widiyawati & Castrawijaya, 2025). Teori Perubahan Kurt Lewin, melalui model tiga langkahnya (*Three-Step Model*), memberikan pisau analisis yang sangat tajam dalam membedah bagaimana lembaga dakwah bertransformasi menuju profesionalisme. Lewin berpandangan bahwa perilaku individu dalam organisasi merupakan hasil dari keseimbangan dinamis antara kekuatan pendorong (*driving forces*) yang menginginkan kemajuan dan kekuatan penghambat (*restraining forces*) yang berupaya mempertahankan status quo (Lewin, 1951).

Dalam konteks lembaga dakwah di Indonesia, kekuatan penghambat sering kali lebih dominan akibat kultur "kekeluargaan" yang terlalu cair dan resistensi terhadap formalisasi yang dianggap sebagai ancaman bagi nilai keikhlasan. Hal ini sering kali menciptakan fenomena inersia organisasi, di mana SDM cenderung merasa aman dalam pola-pola lama yang tidak terukur namun nyaman secara emosional (Sari, 2023). Oleh karena itu, diperlukan intervensi manajerial yang terstruktur untuk menggeser titik keseimbangan (*equilibrium*) tersebut menuju tata kelola yang profesional tanpa kehilangan jati diri spiritualnya (Rachman, 2022).

Pentingnya manajemen perubahan ini selaras dengan konsep *organizational agility* (ketangkasan organisasi) yang menuntut lembaga dakwah untuk tidak hanya stagnan pada metode dakwah konvensional, tetapi juga adaptif terhadap manajemen modern yang transparan (Mustofa, 2024). Pimpinan tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pendamping yang memitigasi kecemasan SDM selama masa transisi (Iskandar, 2023). Kekuatan pendorong seperti digitalisasi dakwah dan kebutuhan akan akuntabilitas publik harus dikelola sedemikian rupa melalui pendekatan kepemimpinan transformasional agar dapat melampaui kekuatan penghambat berupa ketakutan akan hilangnya orientasi ukhrawi dalam manajemen formal (Fahmi, 2020; Wijaya & Syamsuar, 2023).

Integrasi antara nilai-nilai profesionalisme modern dengan etika dakwah memerlukan proses penyesuaian yang sangat halus. Menurut Amiruddin (2022), profesionalisme di lembaga dakwah harus dipandang sebagai bentuk *itqan* (kesempurnaan kerja) yang melengkapi niat ikhlas, bukan menggantikannya. Perubahan ini juga mencakup rekayasa budaya organisasi yang mengedepankan performa tanpa meninggalkan aspek religiusitas (Hidayat et al., 2021). Transformasi ini menjadi kunci agar lembaga dakwah tidak hanya mampu bertahan di era disrupsi, tetapi juga berkembang menjadi entitas yang kredibel dan mampu memberikan dampak sosial yang lebih luas bagi umat (Anshori & Fitriyanto, 2022). Dengan demikian, aplikasi teori Lewin di lembaga dakwah menjadi instrumen untuk menyeimbangkan antara tradisi keagamaan yang sakral dengan kebutuhan administratif yang profan secara harmonis (Nasrullah, 2020; Pradana & Gunawan, 2024).

a. Tahap *Unfreezing*: Dekonstruksi Mindset dan Penyiapan Mental SDM

Tahap *Unfreezing* dalam model perubahan Kurt Lewin merupakan fase krusial yang berfungsi sebagai proses dekonstruksi mindset dan penyiapan mental sumber daya manusia di lingkungan lembaga dakwah. Tahapan ini merupakan proses persiapan diri secara individual maupun secara organisasi menuju sebuah perubahan (Salim & Castrawijaya, 2023). Tantangan yang sering muncul dalam ekosistem ini adalah hambatan psikologis berupa persepsi bahwa profesionalisme yang kaku dapat mencederai nilai keikhlasan dalam berdakwah. Untuk mengatasi hal tersebut, pimpinan lembaga harus mampu memberikan penjelasan komprehensif bahwa transformasi organisasi bukanlah sebuah upaya sekularisasi, melainkan langkah strategis untuk meningkatkan nama baik lembaga agar tetap

berwibawa di tengah persaingan global yang semakin ketat (Fahmi, 2020; Wijaya & Syamsuar, 2023).

Dekonstruksi pola pikir kemudian dilanjutkan dengan menyadarkan seluruh elemen SDM akan ancaman "krisis relevansi" yang nyata jika lembaga tetap bersikukuh mempertahankan manajemen tradisional yang serabutan. Proses pencairan mental ini dipicu melalui penyampaian informasi yang faktual mengenai tantangan dakwah di era media baru, di mana publik kini menuntut kecepatan informasi, transparansi manajerial, dan akuntabilitas publik (Nasrullah, 2020; Zulkarnain, 2021). Dalam kaitan ini, manajemen perubahan memegang peranan sangat penting dalam mengomunikasikan urgensi perubahan, sehingga muncul pemahaman kolektif bahwa metode konvensional masa lalu tidak lagi mencukupi untuk melayani kebutuhan umat yang karakteristiknya kian kritis dan kompleks (Mustofa, 2024; Sari, 2023).

Implementasi tahap *unfreezing* ini diwujudkan melalui dialog terbuka dan pelaksanaan "audit mental" kolektif yang mendalam. Pimpinan lembaga perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional untuk memberikan landasan teologis bahwa profesionalisme merupakan manifestasi dari prinsip *itqan* atau kesungguhan dalam bekerja, sekaligus bentuk penunaian amanah yang wajib dilakukan secara maksimal (Amiruddin, 2022; Iskandar, 2023). Proses sistematis ini bertujuan untuk membangun kesiapan perubahan (*readiness for change*) dengan cara menekan kekuatan penghambat (*restraining forces*), seperti rasa takut akan kegagalan atau kenyamanan semu dalam zona lama, serta di saat yang sama memperkuat kekuatan pendorong (*driving forces*) yang berupa visi masa depan lembaga agar lebih kredibel dan memiliki dampak syiar yang lebih luas (Pradana & Gunawan, 2024; Rachman, 2022).

Indikator keberhasilan dari tahap pencairan ini ditandai dengan munculnya kegelisahan positif di kalangan internal untuk segera melakukan perbaikan organisasi secara sistemik (Anshori & Fitriyanto, 2022). Perlu dipahami bahwa tanpa penyelesaian tahap *unfreezing* yang tuntas, SDM cenderung hanya akan melakukan kepatuhan formal di permukaan tanpa dibarengi internalisasi nilai, sehingga transformasi pada tahap berikutnya sangat berisiko mengalami kegagalan akibat penolakan pasif yang tersembunyi (Hidayat et al., 2021; Sari, 2023). Dengan melakukan sinkronisasi antara aspek spiritualitas dan profesionalitas secara harmonis, tahap ini menjadi fondasi yang sangat kokoh bagi lahirnya kultur kerja baru yang adaptif terhadap dinamika serta tuntutan era *Civil Society 5.0* (Mustofa, 2024).

Dalam proses dekonstruksi *mindset* ini, hambatan utama yang sering muncul adalah kecemasan akan ketidakmampuan (*learning anxiety*). Sumber daya manusia di lembaga dakwah sering kali merasa terancam identitas dan posisi kerjanya ketika dihadapkan pada tuntutan digitalisasi yang drastis. Oleh karena itu, pimpinan lembaga wajib menciptakan keamanan psikologis (*psychological safety*) sebagai instrumen mitigasi risiko kegagalan transformasi. Keamanan psikologis memastikan bahwa setiap anggota organisasi merasa aman untuk mengakui keterbatasan kompetensi mereka, bertanya, atau bahkan melakukan

kesalahan selama proses belajar tanpa takut akan sanksi atau stigmatisasi (Edmondson, 2019). Tanpa adanya ruang aman ini, SDM cenderung akan menyembunyikan resistensi mereka di balik kepatuhan formal, yang pada akhirnya akan menghambat efektivitas tahap pencairan secara fundamental. Strategi komunikasi yang suportif dan inklusif menjadi kunci agar SDM merasa bahwa perubahan ini adalah upaya pemberdayaan kolektif, bukan ancaman terhadap eksistensi individu (Pradana & Gunawan, 2024).

b. Tahap *Movement*: Internalisasi Standar Kompetensi dan Transformasi Sistem

Setelah hambatan psikologis berhasil dicairkan pada tahap awal, lembaga dakwah memasuki fase yang paling dinamis dan krusial dalam siklus perubahan, yaitu tahap *movement* (pergerakan) atau transisi. Tahap ini bukan sekadar wacana, melainkan proses perubahan aktual di mana seluruh elemen organisasi mulai mengimplementasikan nilai-nilai baru, mengadopsi struktur kerja yang lebih formal, dan menerapkan standar kompetensi profesional dalam praktik harian mereka (Lewin, 1951). Dalam ekosistem lembaga dakwah yang spesifik, tahap pergerakan ini ditandai dengan pergeseran paradigma dan pola kerja secara fundamental, dari yang semula bersifat reaktif-manual dan bergantung pada intuisi personal, menjadi lebih sistematis-digital yang berbasis pada data serta prosedur (Maulana, 2024; Nasrullah, 2020). Peran manajemen perubahan pada fase ini sangat vital untuk memastikan bahwa transisi yang terjadi tidak menimbulkan kegoncangan operasional yang kontraproduktif, melainkan menjadi momentum akselerasi dalam peningkatan kualitas syiar Islam secara menyeluruh (Amiruddin, 2022).

Internalisasi standar kompetensi menjadi agenda utama yang tidak dapat ditawar dalam tahap transisi ini. Sumber daya manusia di lembaga dakwah kini dihadapkan pada tuntutan ganda; mereka tidak hanya wajib memiliki kedalaman pemahaman agama yang mumpuni, tetapi juga harus menguasai keterampilan manajerial modern yang mencakup perencanaan strategis, manajemen proyek dakwah yang terukur, hingga penguasaan teknologi informasi yang fasih (Fahmi, 2020; Zulkarnain, 2021). Perubahan sistem secara struktural dilakukan dengan penyusunan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang ketat dan mendetail untuk setiap lini layanan umat, mulai dari tata kelola manajemen masjid yang profesional, transparansi pengelolaan zakat, hingga standarisasi metode dakwah virtual yang efektif (Anshori & Fitriyanto, 2022; Syahputra, 2020). Standardisasi ini bertujuan untuk menciptakan akuntabilitas publik yang tinggi dan memastikan bahwa setiap layanan dakwah yang diberikan kepada masyarakat memiliki mutu yang konsisten, profesional, serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah maupun teologis (Mustofa, 2024).

Selama masa transisi yang intensif, manajemen perubahan harus memiliki kepekaan tinggi dalam mengelola fenomena "kelelahan transisi" (*change fatigue*) yang rentan dialami oleh SDM, terutama bagi mereka yang mengalami kesulitan beradaptasi dengan ritme kerja profesional yang menuntut presisi. Oleh karena itu, dukungan organisasional yang bersifat suportif menjadi sangat krusial, mulai dari penyediaan program pelatihan berkelanjutan (*upskilling*), pengadaan sarana

pendukung teknologi, hingga pemberian bimbingan serta pendampingan intensif bagi setiap individu (Pradana & Gunawan, 2024; Wijaya & Syamsuar, 2023). Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional hadir sebagai fasilitator utama yang memberikan keteladanan nyata dalam mengadopsi sistem baru, sehingga seluruh SDM merasa didampingi, dihargai, dan tidak merasa ditinggalkan sendirian di tengah arus transformasi yang sedang berjalan (Iskandar, 2023).

Keberhasilan tahap *movement* ini akan terlihat secara nyata ketika standar-standar profesionalisme tersebut tidak lagi dianggap sebagai beban, melainkan telah diadopsi sebagai perilaku kerja harian secara kolektif oleh seluruh anggota organisasi. Di era *Civil Society 5.0*, transformasi sistem ini bahkan mencakup integrasi teknologi mutakhir seperti kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) dan analisis data besar (*big data*) dalam memetakan serta memecahkan problematika umat, yang mengharuskan SDM untuk terus bergerak maju melampaui sekat-sekat metode dakwah konvensional (Mustofa, 2024; Zulkarnain, 2021). Pada akhirnya, proses pergerakan yang terarah ini menjadi jembatan penting yang mampu mengubah niat baik dan semangat spiritual SDM menjadi kerja-kerja nyata yang memiliki dampak sosial-keagamaan yang jauh lebih luas, kredibel, dan profesional di mata dunia (Rachman, 2022; Sari, 2023).

Untuk memitigasi risiko kegagalan pada fase transisi yang kompleks, lembaga dakwah perlu mengadopsi strategi kemenangan jangka pendek (*short-term wins*). Strategi ini dilakukan dengan menciptakan target-target kecil yang visibel, nyata, dan dapat dicapai dalam waktu singkat oleh SDM, seperti keberhasilan migrasi data jamaah ke sistem digital dalam satu bulan atau peningkatan jangkauan dakwah media sosial sebesar sepuluh persen (Kotter, 2012). Keberhasilan kecil ini berfungsi sebagai bukti empiris bagi para penentang perubahan bahwa sistem baru memberikan manfaat praktis, sekaligus memberikan penghargaan psikologis bagi SDM yang telah berupaya keras keluar dari zona nyaman. Tanpa adanya *short-term wins*, momentum perubahan cenderung akan melemah karena SDM merasa kelelahan sebelum melihat hasil akhir yang besar. Kemenangan-kemenangan ini memberikan energi baru bagi organisasi untuk melanjutkan transformasi ke tingkat yang lebih sistemik dan menantang (Pradana & Gunawan, 2024). Dengan merayakan pencapaian kecil, pimpinan lembaga sebenarnya sedang membangun kredibilitas perubahan dan memperkuat optimisme kolektif bahwa profesionalisme adalah target yang realistis untuk dicapai (Iskandar, 2023).

c. Tahap *Refreezing*: Institusionalisasi Budaya Kerja Profesional

Tahap terakhir dalam model perubahan Kurt Lewin adalah *refreezing* (pembekuan kembali), yang memiliki tujuan fundamental untuk menstabilkan setiap perubahan yang telah dicapai sehingga menjadi standar baru yang permanen dan tidak tergoyahkan dalam struktur organisasi. Dalam konteks lembaga dakwah, tahap ini menjadi sangat krusial sebagai benteng pertahanan guna memastikan bahwa semangat profesionalisme yang telah dibangun dengan susah payah pada tahap sebelumnya tidak luntur, serta untuk mencegah sumber daya manusia kembali terjatuh ke dalam pola kerja tradisional yang tidak efektif

(*backsliding*) setelah program perubahan formal berakhir (Lewin, 1951). Manajemen perubahan pada fase ini memegang peranan vital dalam melakukan proses institusionalisasi, yakni sebuah upaya sistematis untuk "mengunci" nilai-nilai profesionalisme ke dalam kebijakan formal, regulasi internal, serta AD/ART lembaga, sehingga transformasi tersebut memiliki landasan hukum yang kuat dan mengikat bagi seluruh anggota organisasi (Rachman, 2022; Sari, 2023).

Institusionalisasi budaya kerja profesional ini dilakukan dengan menciptakan sebuah ekosistem dukungan berkelanjutan yang bersifat sistemik dan menyeluruh. Salah satu instrumen utama yang digunakan adalah penerapan sistem penilaian kinerja yang objektif berbasis *Key Performance Indicators* (KPI), yang secara khusus disesuaikan dengan karakteristik dan nilai-nilai dakwah, serta didukung oleh mekanisme penghargaan (*reward*) dan sanksi yang ditegakkan secara adil serta transparan (Mustofa, 2024; Syahputra, 2020). Melalui pelaksanaan evaluasi kinerja yang rutin dan konsisten, para praktisi dakwah dan staf lembaga akan terbiasa untuk bekerja secara terukur dan akuntabel, sehingga pada akhirnya profesionalisme bertransformasi dari sekadar "paksaan sistem" menjadi sebuah "identitas kolektif" yang mendarah daging dalam setiap aktivitas organisasi (Anshori & Fitriyanto, 2022; Setiawan, 2021).

Pada tahap ini, peran kepemimpinan transformasional tetap menjadi faktor penentu untuk menjaga konsistensi implementasi budaya baru agar tidak mengalami degradasi kualitas. Pimpinan memiliki tanggung jawab besar untuk memastikan bahwa setiap inovasi yang telah diadopsi, termasuk pemanfaatan teknologi informasi dalam administrasi maupun syiar digital, terus dikawal, dipantau, dan disempurnakan melalui proses *coaching* serta *mentoring* yang intensif (Wijaya & Syamsuar, 2023; Iskandar, 2023). Penerapan penjaminan mutu dakwah (*quality assurance*) kemudian ditetapkan sebagai standar baku yang berfungsi menjaga kredibilitas dan kepercayaan publik terhadap lembaga (Amiruddin, 2022; Zulkarnain, 2021). Keberlangsungan profesionalisme di dalam lembaga tidak lagi bergantung pada kehadiran atau karisma figur pemimpin tertentu, melainkan telah menjelma menjadi sebuah sistem organisasi yang mandiri, mapan, dan berkelanjutan.

Guna menjamin stabilitas budaya kerja baru di era *Society 5.0*, institusionalisasi profesionalisme harus didukung dengan mekanisme audit digital berkala. Audit ini berfungsi sebagai instrumen evaluasi sistemik untuk memastikan bahwa adopsi teknologi informasi bukan sekadar formalitas transisi, melainkan telah menjadi standar operasional yang dijalankan secara konsisten oleh seluruh SDM (Mustofa, 2024). Dalam praktiknya, audit digital memungkinkan pimpinan lembaga dakwah untuk mengidentifikasi adanya gejala 'keresistenan tersembunyi', di mana individu mungkin cenderung kembali ke pola kerja manual pasca-fase transformasi formal berakhir. Melalui penilaian data objektif yang dihasilkan dari sistem informasi manajemen, lembaga dapat melakukan koreksi dini dan penyempurnaan prosedur secara berkelanjutan (Sholeh & Hakim, 2025). Strategi ini sangat krusial untuk menjaga akuntabilitas publik, karena transparansi yang dihasilkan dari audit digital menjadi bukti nyata bagi umat bahwa lembaga

dakwah dikelola dengan prinsip tata kelola yang bersih, modern, dan tepercaya (Amiruddin, 2022).

Keberhasilan tahap *refreezing* ini ditandai dengan terciptanya sebuah titik keseimbangan baru (ekuilibrium), di mana lembaga dakwah mampu beroperasi dengan standar manajemen modern namun tetap teguh memegang fondasi nilai spiritualitasnya yang luhur (Pradana & Gunawan, 2024; Maulana, 2024). Di tengah dinamika era *Civil Society* 5.0, pembekuan budaya profesional yang kuat ini menjadi modal utama bagi lembaga dakwah untuk dapat tumbuh secara mandiri, tetap kompetitif, serta memiliki daya tawar yang kuat dalam menghadapi dinamika sosial umat yang terus berubah dengan sangat cepat (Setiawan, 2021; Mustofa, 2024). Melalui proses pembekuan yang tuntas, perubahan tidak lagi dianggap sebagai peristiwa luar biasa, melainkan telah menjadi denyut nadi harian yang menggerakkan organisasi menuju visi yang lebih besar.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi lembaga dakwah menuju profesionalisme bukanlah sebuah proses sekularisasi, melainkan manifestasi dari prinsip teologis *itqan* (kesempurnaan kerja). Melalui kerangka kerja teori Kurt Lewin, manajemen perubahan SDM di lembaga dakwah dapat dilakukan secara lebih terukur dan minim resistensi. Pertama, pada tahap *unfreezing*, keberhasilan ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menciptakan keamanan psikologis (*psychological safety*). Hal ini penting agar SDM berani keluar dari zona nyaman tradisional tanpa merasa terancam eksistensinya, sehingga dekonstruksi mindset dapat berjalan secara fundamental. Kedua, pada tahap *movement*, fokus utama terletak pada internalisasi standar kompetensi baru. Penggunaan strategi kemenangan jangka pendek (*short-term wins*) terbukti menjadi bahan bakar motivasi yang efektif bagi SDM untuk terus bergerak di tengah kelelahan transisi, sekaligus menjadi bukti empiris bahwa sistem baru memberikan manfaat nyata. Ketiga, pada tahap *refreezing*, profesionalisme dikunci melalui institusionalisasi kebijakan dan audit digital berkala untuk memastikan stabilitas budaya kerja baru dan mencegah kemunduran ke pola lama (*backsliding*).

Secara substantif, manajemen perubahan ini menggeser ekuilibrium organisasi dari manajemen berbasis figur (*hero-centric leadership*) menuju manajemen berbasis sistem yang akuntabel. Hasil akhirnya adalah terciptanya lembaga dakwah yang tidak hanya memiliki kredibilitas spiritual, tetapi juga memiliki keunggulan kompetitif dan transparansi yang tinggi di mata umat. Sinkronisasi antara kejujuran spiritual dan akuntabilitas sistemik inilah yang menjadi jaminan bagi keberlanjutan dakwah jangka panjang di tengah dinamika global yang terus berubah.

DAFTAR RUJUKAN

Amiruddin, K. (2022). *Manajemen Dakwah: Prinsip, Strategi, dan Aplikasi*. Jakarta: Kencana.

- Amiruddin, M. (2022). *Manajemen Syariah: Mengintegrasikan Spiritualitas dan Profesionalisme dalam Organisasi Islam*. Jakarta: Prenada Media.
- Anshori, M. I., & Fitriyanto, A. (2022). "Manajemen Perubahan Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja SDM di Lembaga Sosial Keagamaan". *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(1).
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Fahmi, M. Z. (2020). "Kompetensi SDM Dakwah di Era Disrupsi: Tantangan Manajemen Perubahan". *Jurnal Tadbir: Manajemen Dakwah*, 5(2).
- Hanafi, H., & Suyanto, T. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Islam*. Yogyakarta: Deepublish.
- Hidayat, R., et al. (2021). *Budaya Organisasi Islam: Teori dan Praktik di Lembaga Nirlaba*. Bandung: Alfabeta.
- Iskandar, D. (2023). Kepemimpinan Transformasional di Lembaga Dakwah: Mengelola Perubahan dan Membangun Kepercayaan. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 7(2), 45-62.
- Iskandar, D. (2023). Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Mengelola Perubahan di Lembaga Dakwah. *Jurnal Kepemimpinan Islam*, 4(1), 22-35.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kurniawan, R. (2021). "Analisis Kesiapan Perubahan (Readiness for Change) Pegawai pada Organisasi Nirlaba Berbasis Agama". *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 6(2).
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Maulana, A. (2024). *Transformasi Digital Organisasi Dakwah: Manajemen Perubahan dan Adaptasi SDM*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyono, S. (2020). Manajemen Perubahan di Organisasi Keagamaan. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 5(2), 145-160.
- Mustofa, M. A. (2024). "Organizational Agility di Lembaga Keagamaan: Tantangan Manajemen Perubahan SDM". *Jurnal Manajemen Dakwah Modern*, 6(1), 12-28.
- Nasrullah, R. (2020). Dakwah Digital dan Perubahan Perilaku Organisasi Dakwah di Indonesia. *Jurnal Komunikasi Islam*, 10(1), 1-18.
- Pradana, A., & Gunawan, H. (2024). "Sinergi Spiritualitas dan Profesionalitas: Studi Kasus Manajemen Perubahan SDM". *Jurnal Perilaku Organisasi Indonesia*, 5(2), 88-105.
- Pradana, A., & Gunawan, R. (2024). Manajemen Perubahan dalam Organisasi Keagamaan: Tantangan dan Solusi. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Dakwah*, 5(1), 12-28.
- Rachman, A. Z. (2022). "Penerapan Teori Kurt Lewin dalam Pengembangan Profesionalisme SDM di Lembaga Amil Zakat". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 8(2).
- Salim, N., & Castrawijaya, C. (2023). Kepemimpinan dalam Perubahan Manajemen SDM Lembaga Dakwah (Studi Kasus: Pondok Pesantren Madinatul Qur'an). *Journal of Islamic Management*, 3(2), 88-100.

-
- Sari, N. P. (2023). Resistensi Perubahan SDM pada Lembaga Dakwah Tradisional Menuju Profesionalisme. *Jurnal Manajemen Dakwah Baru*, 2(1), 55-70.
- Setiawan, B. (2021). *Profesionalisme SDM di Era Civil Society 5.0*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sholeh, M., & Hakim, L. (2025). *Etika Kerja Islami di Era Digital: Transformasi dan Tantangan Akuntabilitas*. Jakarta: Pustaka Akademik.
- Syahputra, E. (2020). Implementasi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Mutu Layanan Lembaga Dakwah. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(3), 301-315.
- Widiyawati, H. M., & Castrawijaya, C. (2025). Kepemimpinan dalam Perubahan Manajemen SDM Lembaga Dakwah (Studi Kasus: Pondok Pesantren Ijtihad AlMa'arif NU). *Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi*, 2(3), 104-114.
- Wijaya, C., & Syamsuar. (2023). *Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Dakwah*. Yogyakarta: Graha Ilmu. (Fokus pada peran pemimpin mengelola perubahan SDM).
- Zed, M. (2008). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Zulkarnain, I. (2021). "Manajemen SDM Berbasis Kompetensi pada Lembaga Dakwah Digital". *Jurnal Ilmu Komunikasi Islam*, 9(1), 45-60.