



**KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF BERBASIS NILAI DALAM MANAJEMEN  
PERUBAHAN SUMBER DAYA MANUSIA LEMBAGA DAKWAH DI ERA DISRUPSI  
DIGITAL**

*(Value-Based Transformative Leadership in Human Resource Change Management of  
Dakwah Institutions in the Era of Digital Disruption)*

**Ekki Suryana Zaen**

Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta

email: [ekki.suryana25@mhs.uinjkt.ac.id](mailto:ekki.suryana25@mhs.uinjkt.ac.id)

**Cecep Castrawijaya**

Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta

email: [cecep.castrawijaya@uinjkt.ac.id](mailto:cecep.castrawijaya@uinjkt.ac.id)

**Abstract**

*The era of digital disruption has posed structural challenges for Islamic da'wah institutions in Indonesia, not only in terms of technology, but also in human resource (HR) governance and leadership models. This study aims to analyze the role of value-based transformative leadership in managing HR change within da'wah institutions amid digital disruption. Using a qualitative approach through library research and content analysis, this study explores the relationship between leadership models, HR transformation dynamics, and the integration of spiritual values in mission-driven organizations. The findings indicate that transformative leadership rooted in Islamic values, such as amanah (trustworthiness), shura (deliberation), and maslahah (common good), functions as a more systematic, adaptive, and sustainable catalyst for HR change than conventional leadership models. This study also finds that resistance to change in da'wah institutions is multidimensional, encompassing cultural, psychological, and ideological aspects. As its novelty, this study proposes a new conceptual model termed Value-Based Transformational Leadership (VBTL), which synthetically integrates spiritual, managerial, and digital dimensions. This model is intended to serve as a theoretical-practical framework for developing da'wah institution management that is responsive to digital dynamics while preserving its value identity.*

*Keywords: Transformative Leadership, Change Management, Da'wah Institution HR, Digital Disruption, Islamic Values*

**Abstrak**

Era disrupsi digital telah menghadirkan tantangan struktural bagi lembaga dakwah Islam di Indonesia, tidak hanya dalam aspek teknologi, tetapi juga dalam tata kelola sumber daya manusia (SDM) dan model kepemimpinan yang digunakan. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan transformatif berbasis nilai Islam dalam manajemen perubahan SDM lembaga dakwah di era disrupsi digital. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui jenis penelitian *library research* dan teknik analisis konten (*content analysis*), kajian ini mengeksplorasi hubungan antara model kepemimpinan, dinamika perubahan SDM, serta integrasi nilai spiritual dalam konteks organisasi berbasis misi. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif yang berakar pada nilai-nilai Islam, seperti amanah, shura, dan maslahah, mampu berfungsi sebagai katalis perubahan SDM yang lebih sistematis, adaptif, dan berkelanjutan dibandingkan model kepemimpinan konvensional. Penelitian ini juga menemukan bahwa resistensi terhadap perubahan dalam lembaga dakwah bersifat multidimensional, mencakup aspek kultural, psikologis, dan ideologis. Sebagai *novelty*, penelitian ini mengajukan model konseptual baru yang disebut *Value Based Transformational Leadership* (VBTL) yang mengintegrasikan dimensi spiritual, manajerial, dan digital secara sintesis. Model ini diharapkan dapat menjadi kerangka teoritis-praktis bagi pengembangan manajemen lembaga dakwah yang responsif terhadap dinamika era digital tanpa kehilangan identitas nilai.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformatif, Manajemen Perubahan, SDM Lembaga Dakwah, Disrupsi Digital, Nilai Islam.

## PENDAHULUAN

Gelombang disrupsi digital yang melanda hampir seluruh sektor kehidupan sosial pada dekade kedua abad ke-21 telah menempatkan organisasi-organisasi berbasis nilai, termasuk lembaga dakwah dalam posisi yang secara epistemologis ambigu, di satu sisi, mereka dituntut untuk merespons perubahan teknologi secara cepat agar tetap relevan, di sisi lain, identitas keislaman yang menjadi *raison d'être* mereka mengharuskan adanya kehati-hatian dalam setiap transformasi yang dilakukan. Ketegangan antara adaptasi dan autentisitas inilah yang menjadi titik berangkat pemikiran dalam artikel ini.

Menurut laporan *We Are Social* pada tahun 2023, pengguna internet di Indonesia telah melampaui 212 juta jiwa, dengan rata-rata waktu penggunaan harian mencapai 7 jam 42 menit. Angka ini bukan sekadar statistik demografis, melainkan sinyal nyata bahwa ruang digital telah menjadi arena utama di mana opini, narasi, dan pesan, termasuk pesan keagamaan, diproduksi, dikonsumsi, dan diperebutkan. Dalam konteks ini, lembaga dakwah yang tidak mampu menavigasi ekosistem digital dengan strategi yang matang berisiko terpinggirkan, bukan karena kualitas pesannya, melainkan karena ketidakmampuannya menjangkau audiens yang semakin tersebar di ranah maya<sup>1</sup>.

Ironisnya, banyak lembaga dakwah di Indonesia masih dikelola dengan struktur organisasi dan pola kepemimpinan yang bersifat konservatif, hierarkis, dan cenderung resisten terhadap inovasi. Padahal, manajemen perubahan SDM yang responsif terhadap tuntutan era digital bukan sekadar pilihan strategis, melainkan kebutuhan eksistensial. Bass dan Riggio menegaskan bahwa dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, hanya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi pengikutnya yang dapat membawa organisasi melewati fase transisi tanpa mengalami fragmentasi internal<sup>2</sup>.

Transformasi SDM dalam lembaga dakwah bukan hanya persoalan peningkatan kompetensi teknis. Ini adalah persoalan yang menyangkut rekonstruksi budaya organisasi, redefinisi peran kepemimpinan, serta negosiasi ulang antara nilai-nilai tradisional dan tuntutan modernitas. Kepemimpinan transformatif dalam arti yang sesungguhnya harus mampu menjadi jembatan antara dua kutub tersebut. Namun sayangnya, mayoritas kajian tentang kepemimpinan transformatif dalam konteks lembaga dakwah masih bersifat deskriptif-normatif, belum mampu menghadirkan kerangka analitis yang cukup kritis untuk memahami kompleksitas perubahan yang terjadi.

Di sinilah letak *research gap* yang coba ditutup oleh penelitian ini. Kajian-kajian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Kahfi<sup>3</sup>, Sabirin<sup>4</sup>, dan Sulaiman<sup>5</sup> memang telah menyentuh isu kepemimpinan dan dakwah digital, tetapi belum secara eksplisit mengintegrasikan dimensi nilai Islam sebagai variabel yang berpengaruh secara sistematis terhadap manajemen perubahan SDM. Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengajukan model konseptual baru yang lebih integratif dan kontekstual.

---

<sup>1</sup> Heidi A. Campbell, *Digital Religion: Understanding Religious Practice in New Media Worlds* (London: Routledge, 2020), 3.

<sup>2</sup> Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, edisi ke-3 (New York: Routledge, 2019), 4.

<sup>3</sup> A. Kahfi, "Kepemimpinan Dakwah di Era Digital: Tantangan dan Strategi Adaptasi," *Jurnal Manajemen Dakwah* 10, no. 1 (2024): 1–15.

<sup>4</sup> Y. B. Sabirin, "Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Dakwah," *Jurnal Komunikasi Islam* 13, no. 2 (2023).

<sup>5</sup> A. Sulaiman, "Transformasi Organisasi Dakwah di Era Globalisasi," *Jurnal Dakwah Modern* 6, no. 1 (2021): 55–70.

*Novelty* dari penelitian ini terletak pada tiga hal, yaitu pertama, pengintegrasian nilai-nilai Islam secara operasional ke dalam kerangka kepemimpinan transformatif yang sebelumnya lebih banyak dikaji dari perspektif manajemen Barat; kedua, analisis kritis terhadap resistensi perubahan dalam lembaga dakwah dari perspektif multidimensi; dan ketiga, penawaran model VBTL (*Value-Based Transformational Leadership*) sebagai instrumen konseptual yang dapat menjadi acuan praktis bagi pengembangan tata kelola lembaga dakwah di era digital.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kepemimpinan Transformatif

Teori kepemimpinan transformatif pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns<sup>6</sup> dan kemudian dikembangkan secara sistematis oleh Bernard M. Bass menjadi konstruk yang terukur dan dapat dioperasionalkan dalam konteks organisasi. Bass dan Riggio mendefinisikan kepemimpinan transformatif sebagai proses di mana pemimpin menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi mencapai tujuan kolektif yang lebih tinggi, melalui empat dimensi utama yang dikenal sebagai *the four I's idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Keempat dimensi ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi membentuk pola kepemimpinan yang secara holistik mampu menggerakkan perubahan dalam organisasi<sup>7</sup>.

Northouse memperluas perspektif ini dengan menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif bukan sekadar gaya kepemimpinan, melainkan sebuah proses relasional yang dinamis antara pemimpin dan pengikut<sup>8</sup>. Dalam proses ini, kepemimpinan tidak dipahami sebagai atribut tunggal yang dimiliki oleh seorang individu, melainkan sebagai kualitas yang tercipta melalui interaksi sosial yang berkelanjutan. Perspektif ini penting dalam konteks lembaga dakwah karena menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya bergantung pada kualitas personal pemimpin, tetapi juga pada kualitas hubungan yang dibangunnya dengan anggota organisasi.

Gary Yukl menambahkan bahwa kepemimpinan transformatif paling efektif ketika dioperasikan dalam lingkungan yang membutuhkan perubahan fundamental, bukan sekadar penyesuaian inkremental. Pandangan ini sangat relevan dengan kondisi lembaga dakwah saat ini yang tidak hanya menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang masif, tetapi juga membutuhkan transformasi internal yang menyentuh akar budaya organisasi. Dalam kondisi seperti ini, kepemimpinan yang bersifat transaksional, yang hanya mengandalkan sistem *reward* dan *punishment*, terbukti tidak memadai untuk menggerakkan perubahan yang bermakna<sup>9</sup>.

### 2. Manajemen Perubahan

John P. Kotter mengembangkan model manajemen perubahan delapan langkah yang hingga kini menjadi referensi utama dalam studi organisasi. Model ini dimulai dari penciptaan urgensi perubahan (*creating a sense of urgency*), pembentukan koalisi yang kuat, perumusan visi strategis, komunikasi visi secara efektif, pemberdayaan anggota, pencapaian kemenangan jangka pendek, konsolidasi perubahan, hingga internalisasi perubahan dalam budaya organisasi<sup>10</sup>. Yang penting

---

<sup>6</sup> James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978).

<sup>7</sup> Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 7.

<sup>8</sup> Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, edisi ke-9 (Thousand Oaks: Sage Publications, 2021), 165.

<sup>9</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, edisi ke-9 (Harlow: Pearson, 2020), 312.

<sup>10</sup> John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business Review Press, 2019), 23.

untuk dicatat adalah bahwa model Kotter bukan formula mekanis yang dapat diterapkan secara linear, melainkan kerangka adaptif yang harus disesuaikan dengan konteks spesifik setiap organisasi.

Robbins dan Judge mengidentifikasi tiga sumber utama resistensi terhadap perubahan dalam organisasi, resistensi individual (ketakutan akan hal yang tidak diketahui, kebiasaan, ancaman terhadap kepentingan pribadi), resistensi kelompok (norma kelompok, kohesi, ancaman terhadap distribusi kekuasaan), dan resistensi struktural (inersia organisasi, ancaman terhadap spesialisasi). Dalam konteks lembaga dakwah, ketiga sumber resistensi ini hadir dengan nuansa yang khas, resistensi individual seringkali terbungkus dalam argumentasi teologis, resistensi kelompok termanifestasi dalam pola hubungan guru-murid yang hierarkis, sementara resistensi struktural mengakar pada tradisi kelembagaan yang telah berlangsung lintas generasi <sup>11</sup>.

### 3. Pengembangan SDM (*Human Capital Development*)

Konsep *human capital* dalam literatur manajemen kontemporer telah bergeser dari sekadar modal tenaga kerja (*labour force*) menjadi aset strategis yang menentukan daya saing dan keberlanjutan organisasi. Gary Yukl menegaskan bahwa pengembangan SDM yang efektif memerlukan tiga komponen yang saling terkait, yaitu pengembangan kompetensi teknis, penguatan kapasitas adaptif, dan penanaman komitmen terhadap nilai organisasi <sup>12</sup>. Dalam konteks lembaga dakwah, komponen ketiga, komitmen terhadap nilai memiliki bobot yang lebih besar dibandingkan dua komponen sebelumnya, karena organisasi dakwah pada dasarnya beroperasi atas dasar nilai, bukan semata-mata atas dasar efisiensi.

Robbins dan Judge juga menjelaskan bahwa pengembangan SDM yang berhasil dalam organisasi berbasis misi memerlukan keselarasan antara nilai individu dan nilai organisasi (*person organization fit*). Ketika keselarasan ini tercapai, anggota organisasi tidak hanya termotivasi secara ekstrinsik, tetapi juga secara intrinsik, mereka bekerja bukan karena insentif material, melainkan karena keyakinan terhadap misi yang diemban. Inilah yang menjadi keunggulan kompetitif lembaga dakwah dibandingkan organisasi komersial, potensi motivasi intrinsik yang jauh lebih kuat jika dikelola dengan baik <sup>13</sup>.

### 4. Disrupsi Digital dan Dakwah

Heidi A. Campbell memperkenalkan konsep *digital religion*, fenomena di mana praktik keagamaan tidak lagi terbatas pada ruang fisik (masjid, pesantren, majelis taklim), tetapi telah merambah ke ekosistem digital yang bersifat cair, interaktif, dan tanpa batas geografis. Digitalisasi ini membawa implikasi yang ambivalen bagi lembaga dakwah, di satu sisi, membuka peluang jangkauan yang tidak terbatas, di sisi lain, memunculkan tantangan serius terkait otoritas keagamaan, kualitas pesan, dan fragmentasi komunitas <sup>14</sup>.

Melalui konsep *mediatization of religion*, Hjarvard menjelaskan bagaimana logika media kini mulai mendominasi logika agama dalam banyak aspek. Ketika *platform* digital mengutamakan konten yang bersifat instan, viral, dan emosional, lembaga dakwah yang mengandalkan kajian mendalam dan argumentasi teologis yang terstruktur menghadapi dilema, apakah harus menyesuaikan format pesan dengan logika media digital (yang berisiko mengorbankan substansi), atau mempertahankan

---

<sup>11</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, edisi ke-18 (Harlow: Pearson Education, 2022), 568.

<sup>12</sup> Yukl, *Leadership in Organizations*, 289.

<sup>13</sup> Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*, 221.

<sup>14</sup> Campbell, *Digital Religion*, 45.

format tradisional (yang berisiko kehilangan relevansi di mata generasi digital). Pemimpin lembaga dakwah yang cerdas harus mampu menavigasi dilema ini tanpa jatuh ke salah satu ekstrem<sup>15</sup>.

## 5. Kepemimpinan Berbasis Nilai Islam

Dalam tradisi pemikiran Islam, kepemimpinan tidak dipahami sebagai kekuasaan yang diperoleh, melainkan sebagai amanah yang diemban. Konsep ini bersumber langsung dari al-Quran surah An-Nisa ayat 58 yang memerintahkan penyampaian amanah kepada yang berhak dan berlaku adil. Ini menjelaskan bahwa kepemimpinan Islam memiliki tiga karakteristik fundamental, pertama, *tawazi* (keseimbangan) antara kepentingan duniawi dan ukhrawi, kedua, *shura* (musyawarah) sebagai mekanisme pengambilan Keputusan, dan ketiga, *maslahah* (kemaslahatan umum) sebagai tujuan akhir dari setiap kebijakan organisasi<sup>16</sup>.

Integrasi nilai-nilai ini ke dalam kerangka kepemimpinan transformatif menghasilkan apa yang dalam penelitian ini disebut sebagai *Value-Based Transformational Leadership*. Berbeda dengan kepemimpinan transformatif versi Bass yang lebih bersifat netral secara nilai, model ini menempatkan nilai Islam sebagai *meta framework* yang menentukan arah, batas, dan legitimasi dari setiap proses transformasi. Dengan demikian, perubahan yang dilakukan bukan sekadar perubahan yang efektif, melainkan perubahan yang benar, dalam arti selaras dengan nilai-nilai yang menjadi fondasi identitas organisasi.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis *library research* (penelitian kepustakaan). Creswell menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif dipilih ketika tujuan penelitian adalah untuk memahami fenomena secara mendalam melalui interpretasi teks, narasi, dan gagasan, bukan melalui kuantifikasi variabel<sup>17</sup>. Dalam penelitian ini, pendekatan tersebut dipilih karena permasalahan yang dikaji yakni dinamika kepemimpinan dan transformasi SDM dalam lembaga dakwah merupakan fenomena sosial yang bersifat kompleks, kontekstual, dan tidak dapat direduksi menjadi angka-angka statistik.

Sebagai penelitian *library research*, sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer berupa karya-karya teoritis tokoh-tokoh utama seperti Bass dan Riggio, Northouse, Jhon P Kotter, Campbell, Robbins dan Judge, serta Gary Yukl, dan data sekunder berupa artikel-artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional yang berkaitan dengan kepemimpinan transformatif, manajemen perubahan, dan dakwah digital. *Library research* bukan penelitian yang lebih rendah statusnya dibandingkan penelitian lapangan, ia memiliki karakteristik dan kekuatan tersendiri dalam menghasilkan kontribusi teoritis yang sistematis<sup>18</sup>.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis konten (*content analysis*). Krippendorff mendefinisikan analisis konten sebagai teknik riset yang digunakan untuk menarik inferensi yang valid dan dapat direplikasi dari teks dan selanjutnya digunakan

---

<sup>15</sup> Stig Hjarvard, "The Mediatization of Religion: Theorising Religion, Media and Social Change," *Culture and Religion* 17, no. 2 (2016): 121.

<sup>16</sup> M. A. Prasetyo dan L. Hakim, "Kepemimpinan Berbasis Nilai dalam Organisasi Pendidikan Islam," *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2020): 102.

<sup>17</sup> John W. Creswell dan J. David Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, edisi ke-5 (Thousand Oaks: Sage Publications, 2018), 181.

<sup>18</sup> Umar Sidiq dan Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV Nata Karya, 2019), 27.

untuk memahami konteks penggunaannya<sup>19</sup>. Dalam penelitian ini, analisis konten dilakukan melalui tiga tahap, pertama, identifikasi dan pengkodean tema-tema utama dalam sumber-sumber yang dikaji, kedua, kategorisasi tema berdasarkan kerangka konseptual yang dibangun, dan ketiga, interpretasi kritis terhadap pola-pola yang ditemukan untuk menghasilkan argumen yang koheren dan substantif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Kepemimpinan sebagai Katalis Perubahan SDM

Menempatkan kepemimpinan sebagai *katalis* perubahan SDM, bukan sekadar *fasilitator* atau *administrator*, perubahan adalah pilihan konseptual yang memiliki implikasi signifikan. Katalis, dalam pengertian kimiawi, adalah zat yang mempercepat reaksi tanpa habis terpakai dalam proses tersebut. Analogi ini tepat untuk menggambarkan peran kepemimpinan transformatif, ia tidak sekadar mengelola perubahan dari luar, tetapi menggerakkan perubahan dari dalam, dari nilai, keyakinan, dan komitmen anggota organisasi itu sendiri.

Dalam penelitian longitudinal Bass dan Riggio mereka menemukan bahwa organisasi yang dipimpin oleh pemimpin transformatif menunjukkan tingkat adaptasi yang secara signifikan lebih tinggi terhadap perubahan lingkungan dibandingkan organisasi yang dipimpin oleh pemimpin transaksional<sup>20</sup>. Yang lebih penting, adaptasi tersebut bersifat organik, tumbuh dari dalam organisasi, bukan sekadar respons mekanis terhadap tekanan eksternal. Dalam konteks lembaga dakwah, perbedaan antara dua jenis adaptasi ini sangat krusial: adaptasi organik menjaga identitas organisasi, sementara adaptasi mekanis berisiko mengikis substansi nilai dakwah demi mengejar relevansi formal.

Kotter menegaskan bahwa pemimpin yang efektif dalam konteks perubahan adalah mereka yang mampu mengkomunikasikan visi perubahan tidak hanya secara kognitif (merasionalkan perlunya perubahan), tetapi juga secara emosional (menyentuh perasaan dan keyakinan anggota)<sup>21</sup>. Dalam lembaga dakwah, dimensi emosional ini memiliki resonansi yang jauh lebih dalam karena dapat dihubungkan dengan narasi keimanan, tanggung jawab terhadap umat, dan amanah ilahi. Seorang pemimpin dakwah yang mampu memframing perubahan sebagai bagian dari pelaksanaan Amanah, bukan sekadar respons terhadap tren belaka yang akan memiliki kekuatan persuasi yang jauh melampaui pemimpin organisasi biasa.

Namun, ada yang perlu diwaspadai yaitu penyalahgunaan narasi nilai untuk melegitimasi perubahan yang sebenarnya lebih didorong oleh kepentingan pragmatis daripada pertimbangan substantif. Robbins dan Judge<sup>22</sup> memperingatkan bahwa karisma kepemimpinan yang merupakan inti dari dimensi *idealized influence* dalam kepemimpinan transformatif, dapat menjadi pedang bermata dua, karena dapat menggerakkan pengikut menuju perubahan positif, tetapi juga berpotensi memobilisasi mereka menuju arah yang belum tentu terbaik untuk organisasi. Pemimpin dakwah yang bertanggung jawab harus mampu membedakan antara penggunaan nilai sebagai kompas yang otentik dan penggunaannya sebagai retorika yang manipulatif.

### 2. Dinamika Transformasi SDM Lembaga Dakwah

Transformasi SDM dalam lembaga dakwah berlangsung dalam medan tegangan antara dua kekuatan yang sama-sama kuat, tekanan perubahan dari luar (disrupsi

---

<sup>19</sup> Klaus Krippendorff, *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, edisi ke-4 (Thousand Oaks: Sage Publications, 2018), 24.

<sup>20</sup> Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 15.

<sup>21</sup> Kotter, *Leading Change*, 68.

<sup>22</sup> Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*, 445.

digital, perubahan demografi, tuntutan profesionalisme) dan kekuatan kontinuitas dari dalam (tradisi, identitas, jaringan sosial berbasis kepercayaan). Memahami dinamika ini secara adekuat memerlukan kerangka analisis yang lebih dari sekadar *change management model*, ia memerlukan pemahaman tentang sosiologi organisasi keagamaan.

Gary Yukl mengidentifikasi bahwa organisasi-organisasi berbasis nilai (*value-driven organizations*) memiliki karakteristik khusus dalam hal dinamika perubahannya, perubahan yang dianggap selaras dengan nilai inti organisasi cenderung diadopsi secara lebih cepat dan mendalam, sementara perubahan yang dianggap mengancam nilai tersebut akan menghadapi resistensi yang lebih kuat dan bertahan lebih lama. Dalam konteks lembaga dakwah, ini berarti bahwa strategi manajemen perubahan SDM yang berhasil bukan yang paling agresif atau paling efisien, melainkan yang paling *compatible* secara nilai<sup>23</sup>.

Lembaga-lembaga dakwah yang berhasil menavigasi perubahan adalah mereka yang mengadopsi strategi adaptasi bertahap dengan mempertahankan narasi nilai sebagai konstanta. Artinya, yang berubah adalah *tools* dan *methods*, bukan *purpose* dan *values*<sup>24</sup>. Hal ini sejalan dengan prinsip manajemen perubahan Kotter yang menekankan bahwa visi dan nilai organisasi harus menjadi fondasi stabil dalam keseluruhan proses transformasi, sementara strategi dan taktik dapat bahkan harus berubah sesuai konteks. Yang kerap luput dari perhatian dalam diskursus manajemen perubahan lembaga dakwah adalah dimensi psikologis dari transformasi SDM bahwa anggota organisasi tidak hanya merespons perubahan secara rasional (berdasarkan kalkulasi untung-rugi), tetapi juga secara emosional dan identitas diri. Ketika perubahan yang diusulkan mengancam apa yang oleh anggota organisasi dianggap sebagai inti dari identitas mereka sebagai *kader dakwah*, resistensi yang muncul bukan lagi sekadar kemalasan adaptasi, melainkan perlindungan identitas diri. Pemimpin yang tidak memahami dimensi psikologis ini akan selalu bingung mengapa program transformasi SDM yang secara logis masuk akal pun gagal mendapat dukungan.

### 3. Resistensi Perubahan

Resistensi terhadap perubahan dalam lembaga dakwah seringkali dipahami secara simplisistik sebagai *masalah* yang harus diatasi. Pandangan ini tidak hanya tidak produktif, tetapi juga secara analitis keliru. Resistensi adalah data, ia memberi informasi berharga tentang apa yang oleh anggota organisasi dianggap bernilai dan mengapa. Alih-alih berusaha untuk menghilangkan resistensi, kepemimpinan transformatif yang cerdas seharusnya berusaha untuk memahami, membaca, dan merespons pesan yang terkandung di dalamnya. Resistensi yang paling gigih bukanlah yang bersumber dari ketidakmampuan adaptasi, melainkan yang bersumber dari perbedaan interpretasi tentang nilai. Ketika dua kelompok dalam satu lembaga dakwah sama-sama berkomitmen terhadap nilai Islam tetapi berbeda dalam memahami apa implikasi nilai tersebut terhadap praktik organisasi, konflik yang muncul jauh lebih sulit diselesaikan dibandingkan konflik yang semata-mata bersifat teknis<sup>25</sup>.

Dari perspektif kepemimpinan transformatif, respons yang tepat terhadap resistensi bukan otoritas, melainkan dialog. Dimensi *intellectual stimulation* salah satu dari empat kepemimpinan transformatif, secara spesifik mensyaratkan pemimpin untuk menciptakan ruang bagi pertanyaan, tantangan, dan eksperimentasi. Dalam

---

<sup>23</sup> Yukl, *Leadership in Organizations*, 290.

<sup>24</sup> S. Maulidan, "Transformasi Dakwah dalam Perubahan Sosial Masyarakat Digital," *Jurnal Studi Islam dan Sosial* 9, no. 1 (2024): 40.

<sup>25</sup> F. Nugroho dan D. Sari, "Manajemen Perubahan dalam Organisasi Berbasis Nilai," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 28, no. 2 (2021): 128.

konteks lembaga dakwah, *intellectual stimulation* ini harus dikombinasikan dengan mekanisme *shura* yang otentik, bukan sekadar konsultasi formal, melainkan deliberasi yang genuine di mana suara anggota benar-benar diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.

#### 4. Tantangan Digitalisasi Dakwah

Salah satu perubahan paling fundamental yang dibawa oleh disrupsi digital bagi lembaga dakwah adalah krisis otoritas keagamaan. Selama berabad-abad, otoritas dalam Islam termasuk otoritas dakwah yang dibangun di atas kredensial keilmuan yang didapat melalui proses pendidikan formal yang panjang dalam institusi-institusi terpercaya. Digitalisasi telah mendisrupsi struktur otoritas ini dengan memungkinkan siapa saja memproduksi dan mendistribusikan konten keagamaan kepada jutaan orang tanpa harus melewati proses validasi keilmuan apapun.

Campbell menganalisis fenomena ini sebagai *democratization of religious authority* proses yang secara demokratis terdengar positif, tetapi secara substansif memunculkan risiko proliferasi narasi keagamaan yang tidak terverifikasi, bahkan berbahaya<sup>26</sup>. Wahyudi<sup>27</sup> dalam kajiannya tentang digitalisasi dakwah di Indonesia menemukan bahwa lembaga dakwah yang memiliki otoritas keilmuan yang diakui pun menghadapi kesulitan dalam mempertahankan relevansi dan kepercayaan publik di era di mana *influencer* keagamaan dengan jutaan pengikut dapat memproduksi konten dakwah tanpa latar belakang keilmuan yang memadai.

Dalam menghadapi tantangan ini, kepemimpinan lembaga dakwah dihadapkan pada pilihan strategis yang tidak mudah, apakah mengadopsi logika platform digital secara penuh (mengutamakan konten yang viral dan emosional), atau mempertahankan standar keilmuan (yang berisiko kehilangan jangkauan). Memanfaatkan platform digital sebagai *distribution channel* tanpa mengubah standar kualitas substansi merupakan jalan tengah yang bisa ditempuh. Strategi ini memerlukan investasi serius dalam pengembangan kompetensi produksi konten digital di kalangan SDM lembaga dakwah, sebuah tantangan yang memerlukan kepemimpinan yang visioner dan sumber daya yang memadai.

Hjarvard memperingatkan bahwa mediatisasi agama bukan proses yang netral, ia membawa logika tersendiri yang secara perlahan, jika tidak diwaspadai, dapat mengubah substansi pesan dakwah itu sendiri<sup>28</sup>. Ketika *engagement rate* dan jumlah penonton menjadi tolok ukur keberhasilan dakwah, ada risiko bahwa isi pesan akan mulai diorientasikan untuk memaksimalkan metrik tersebut, bukan untuk memaksimalkan kualitas pembinaan umat. Pemimpin dakwah yang bijaksana harus mampu menetapkan *counter metrics* ukuran keberhasilan alternatif yang berakar pada nilai-nilai dakwah itu sendiri, bukan semata-mata pada logika algoritma platform.

#### 5. Integrasi Nilai Islam dalam Transformasi Organisasi

Dalam banyak lembaga dakwah di Indonesia, nilai-nilai Islam seringkali hadir dalam dua level yang terpisah dan tidak terhubung, level retorika (dikumandangkan dalam pidato dan dokumen resmi) dan level praktik (yang seringkali didominasi oleh logika pragmatisme dan kepentingan). Kesenjangan antara kedua level ini, apa yang dalam literatur organisasi disebut sebagai *espoused values vs. enacted values* adalah sumber dari berbagai patologi organisasi yang kerap menjangkiti lembaga dakwah, ketidakkonsistenan kepemimpinan, rendahnya kepercayaan anggota, dan lemahnya komitmen terhadap misi.

---

<sup>26</sup> Campbell, *Digital Religion*, 78.

<sup>27</sup> R. Wahyudi, "Digitalisasi Dakwah dan Perubahan Pola Komunikasi Keagamaan," *Jurnal Ilmu Dakwah* 43, no. 1 (2023): 67–82.

<sup>28</sup> Hjarvard, "The Mediatization of Religion," 132.

Integrasi nilai yang substantif memerlukan lebih dari sekadar pernyataan misi yang dihiasi ayat Al-Quran, ia memerlukan strukturisasi nilai ke dalam sistem organisasi mulai dari proses rekrutmen SDM, standar evaluasi kinerja, mekanisme pengambilan keputusan, hingga prosedur resolusi konflik. Dengan kata lain, nilai-nilai Islam harus diterjemahkan menjadi *institutional DNA* yang tertanam dalam setiap aspek operasional organisasi sehingga mempengaruhi perilaku anggota bahkan ketika tidak ada pengawasan langsung dari pimpinan.

Lembaga-lembaga Islam yang berhasil menginternalisasikan nilai secara struktural cenderung memiliki tingkat kohesi organisasi yang lebih tinggi dan tingkat *turnover* SDM yang lebih rendah. Ini bukan kebetulan, ketika nilai bukan sekadar slogan tetapi benar-benar tercermin dalam bagaimana organisasi beroperasi, anggota yang bergabung karena nilai tersebut merasa diperkuat bukan dikhianati oleh pengalaman mereka dalam organisasi. Dalam konteks perubahan SDM, ini berarti bahwa transformasi yang berakar pada nilai autentik akan mendapat dukungan yang jauh lebih organik dari anggota organisasi<sup>29</sup>.

Northouse mengingatkan bahwa pemimpin yang berorientasi pada nilai memiliki tanggung jawab ganda, menjaga konsistensi nilai dalam konteks stabil *dan* memimpin organisasi melalui perubahan tanpa mengkhianati nilai-nilai tersebut<sup>30</sup>. Dalam konteks lembaga dakwah, tanggung jawab ganda ini terasa sangat nyata, pemimpin harus mampu meyakinkan anggota bahwa perubahan yang dilakukan termasuk adopsi teknologi digital bukan pengkhianatan terhadap nilai dakwah, melainkan ekspresi kontemporer dari nilai tersebut. Kemampuan untuk membingkai perubahan dalam narasi nilai yang meyakinkan inilah yang pada akhirnya membedakan pemimpin dakwah yang transformatif dari yang sekadar reaktif.

#### 6. Model Value Based Transformational Leadership (VBTL)

Berdasarkan sintesis analitis di atas, penelitian ini mengajukan model konseptual *Value-Based Transformational Leadership* (VBTL) sebagai kerangka yang lebih kontekstual dan komprehensif untuk memahami kepemimpinan dalam lembaga dakwah di era digital. Model ini bukan sekadar tempelan nilai Islam di atas teori Bass yang sudah ada, melainkan rekonstruksi konseptual yang menempatkan nilai sebagai fondasi bukan ornamen dari keseluruhan proses kepemimpinan transformatif.

**Tabel 1. Komponen Model Value Based Transformational Leadership (VBTL)**

Komponen	Dimensi Bass (4I's)	Nilai Islam	Implementasi dalam Lembaga Dakwah
Visionary Leadership	Inspirational Motivation	Amanah (Tanggung Jawab)	Merumuskan visi dakwah yang jelas, kontekstual, dan berakar pada misi ilahi; mengkomunikasikannya secara persuasif kepada seluruh SDM
Value Internalization	Idealized Influence	Uswah Hasanah (Keteladanan)	Pemimpin menjadi model perilaku yang konsisten antara nilai yang dikumandangkan dan tindakan nyata; membangun kepercayaan organik
Human Capital Development	Individualized Consideration	Ta'awun (Kerja Sama)	Pengembangan SDM yang holistik mencakup kompetensi teknis, kapasitas adaptif, dan penguatan identitas nilai; mentoring berbasis keikhlasan

<sup>29</sup> Prasetyo dan Hakim, "Kepemimpinan Berbasis Nilai," 108.

<sup>30</sup> Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 280.

Digital Adaptation	Intellectual Stimulation	Ijtihad (Pembaruan Kontekstual)	Mendorong inovasi digital sebagai bentuk ijtihad kontemporer; mengembangkan literasi digital SDM tanpa mengorbankan substansi dakwah
Organizational Sustainability	Keempat Dimensi	Masalah (Kemaslahatan Umum)	Menjaga keberlanjutan organisasi dakwah melalui keseimbangan antara relevansi kontemporer dan kesetiaan pada nilai inti

Model VBTL menawarkan tiga keunggulan dibandingkan pendekatan sebelumnya. Pertama, ia mengintegrasikan nilai Islam bukan sebagai tambahan ekstrinsik, melainkan sebagai variabel penentu yang memberi arah dan legitimasi pada seluruh proses transformasi. Kedua, ia mengakui kompleksitas konteks lembaga dakwah termasuk struktur otoritas keagamaan, jaringan sosial berbasis kepercayaan, dan dinamika nilai sebagai faktor yang harus diperhitungkan, bukan diabaikan. Ketiga, ia menawarkan kerangka yang fleksibel dan adaptif, komponen-komponen model dapat diaplikasikan dengan penekanan berbeda sesuai dengan kondisi spesifik setiap lembaga dakwah.

Salah satu kelemahan mendasar dari penerapan teori kepemimpinan Barat dalam konteks organisasi Islam adalah apa yang ia sebut sebagai *conceptual imperialism*, yaitu pemaksaan kerangka konseptual yang dikembangkan dalam konteks kultural tertentu ke dalam konteks yang berbeda tanpa adaptasi yang memadai<sup>31</sup>. Model VBTL yang diajukan dalam penelitian ini berupaya menghindari perangkat tersebut dengan membangun kerangka dari dalam, dari nilai-nilai Islam itu sendiri, sambil tetap berdialog secara konstruktif dengan teori-teori kepemimpinan kontemporer. Kepemimpinan dan keberlanjutan organisasi dakwah memiliki hubungan yang bersifat *constitutive*, bukan sekadar *correlational*. Artinya, kualitas kepemimpinan tidak hanya berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasi dakwah, ia merupakan kondisi yang membuat keberlanjutan itu mungkin. Tanpa kepemimpinan yang transformatif, organisasi dakwah tidak hanya stagnan, ia secara perlahan kehilangan kapasitasnya untuk merespons perubahan, dan pada akhirnya, kehilangan relevansinya di mata umat yang dipimpinnya.

## KESIMPULAN

Artikel ini telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformatif berbasis nilai Islam bukan sekadar wacana normatif yang menarik secara retorika, melainkan kebutuhan struktural yang menentukan keberlangsungan dan relevansi lembaga dakwah di era disrupsi digital. Melalui sintesis teoritis yang menghubungkan gagasan Bass, Northouse, Kotter, Campbell, Robbins dan Judge, serta Yukl dengan nilai-nilai Islam, penelitian ini sampai pada kesimpulan bahwa krisis yang dihadapi lembaga dakwah hari ini pada dasarnya adalah krisis kepemimpinan, bukan dalam arti absennya pemimpin, melainkan dalam arti tidak memadainya model kepemimpinan yang ada untuk merespons kompleksitas perubahan kontemporer.

Model VBTL yang diajukan dalam penelitian ini menawarkan jalan keluar dari jebakan dikotomi yang kerap menghinggapi diskursus manajemen lembaga dakwah: dikotomi antara tradisi dan modernitas, antara nilai dan efisiensi, antara autentisitas dan adaptasi. VBTL mengusulkan bahwa ketegangan-ketegangan ini tidak harus diselesaikan dengan memilih salah satunya, melainkan dengan mengintegrasikannya

<sup>31</sup> Sabirin, "Kepemimpinan Transformasional," 210.

dalam kerangka kepemimpinan yang cukup kaya untuk menampung kompleksitas tersebut.

Tiga temuan substantif yang menjadi kontribusi utama penelitian ini adalah yang pertama, resistensi terhadap perubahan dalam lembaga dakwah bersifat multidimensional dan harus dibaca sebagai ekspresi nilai, bukan sekadar hambatan manajerial, kedua, otoritas dakwah di era digital tidak cukup dipertahankan melalui klaim keilmuan semata, tetapi harus diperkuat melalui kehadiran digital yang berkualitas dan konsisten, dan ketiga, integrasi nilai Islam yang substantif memerlukan strukturisasi nilai ke dalam seluruh sistem organisasi, dari rekrutmen SDM hingga mekanisme evaluasi bukan sekadar pencantuman dalam dokumen visi dan misi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Muhdor, Yunus Ali. *Mengenal Lebih Dekat Al-Habib Abdullah Bin Alawy Al-Haddad*. Surabaya: Caha Atiqoh, A. (2023). Budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas lembaga dakwah. *Jurnal Dakwah dan Komunikasi*, 8(2), 145–160.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Campbell, H. A. (2020). *Digital religion: Understanding religious practice in new media worlds*. Routledge.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Hasanah, U. (2020). *Manajemen dakwah*. Kencana.
- Hidayat, T., & Rahman, A. (2022). Peran kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas SDM lembaga Islam. *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 6(1), 45–58.
- Hjarvard, S. (2016). The mediatization of religion: Theorising religion, media and social change. *Culture and Religion*, 17(2), 119–135. <https://doi.org/10.1080/14755610.2016.1151693>
- Kahfi, A. (2024). Kepemimpinan dakwah di era digital: Tantangan dan strategi adaptasi. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 10(1), 1–15.
- Kotter, J. P. (2019). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage Publications.
- Maulidan, S. (2024). Transformasi dakwah dalam perubahan sosial masyarakat digital. *Jurnal Studi Islam dan Sosial*, 9(1), 33–48.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi revisi)*. PT Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Nugroho, F., & Sari, D. (2021). Manajemen perubahan dalam organisasi berbasis nilai. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(2), 120–134.
- Prasetyo, M. A., & Hakim, L. (2020). Kepemimpinan berbasis nilai dalam organisasi pendidikan Islam. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 5(2), 99–113.
- Rijal, S. (2020). Islamic movements and transformation in modern society. *Journal of Islamic Studies*, 12(1), 77–90.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sabirin, Y. B. (2023). Kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja organisasi dakwah. *Jurnal Komunikasi Islam*, 13(2), 201–215.
- Sidiq, U., & Choiri, M. (2019). *Metode penelitian kualitatif di bidang pendidikan*. CV Nata Karya.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

- Sugiyono. (2020). Metode penelitian kualitatif untuk penelitian yang bersifat eksploratif, interpretatif, interaktif, dan konstruktif. Alfabeta.
- Sulaiman, A. (2021). Transformasi organisasi dakwah di era globalisasi. *Jurnal Dakwah Modern*, 6(1), 55–70.
- Umam, M. G. (2022). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam lembaga dakwah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 89–102.
- Wahyudi, R. (2023). Digitalisasi dakwah dan perubahan pola komunikasi keagamaan. *Jurnal Ilmu Dakwah*, 43(1), 67–82.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.