

Tahapan dalam Pengembangan dan Perubahan SDM Lembaga Dakwah

¹Salman Barara, ²Cecep Castrawijaya

^{1,2,3} UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia

Email:Salmanbarara25@mhs.uinjkt.ac.id, cecepcastrawijaya@uinjkt.ac.id

ABSTRACT

This research aims to analyze the stages of development and change of human resources (HR) in da'wah institutions in a systematic and sustainable manner. The approach used is qualitative-descriptive by integrating various perspectives of management and organizational theory, such as the concept of organizational diagnosis, mindset change, organizational structure, human resource development, and digital transformation. The stages studied include nine main processes, namely diagnosing human resource problems, determining the direction of change (mindset shift), structuring structures and roles, recruitment and regeneration based on potential, contextual training, mentoring and implementation, impact-based evaluation, strengthening organizational culture, and digital adaptation. The results of the discussion show that the human resource development of da'wah institutions must start from accurate and data-based diagnosis in order to be able to comprehensively identify the root of the problem. Furthermore, a change in mindset is key in driving organizational transformation from a conventional approach to a more adaptive, professional, and impact-based orientation. A clear organizational structure and proper division of roles have been proven to increase work effectiveness and optimize individual potential. The recruitment and regeneration process based on potential is an important strategy in ensuring the sustainability of the organization through the development of human resources with character and adaptability.

Keywords: *human resource development, da'wah institutions, organizational change, impact-based evaluation, digital adaptation.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tahapan pengembangan dan perubahan sumber daya manusia (SDM) dalam lembaga dakwah secara sistematis dan berkelanjutan. Pendekatan yang digunakan bersifat kualitatif-deskriptif dengan mengintegrasikan berbagai perspektif teori manajemen dan organisasi, seperti konsep *organizational diagnosis*, perubahan mindset, struktur organisasi, pengembangan SDM, hingga transformasi digital. Tahapan yang dikaji meliputi sembilan proses utama, yaitu diagnosa masalah SDM, penentuan arah perubahan (mindset shift), penataan struktur dan peran, rekrutmen dan kaderisasi berbasis potensi, pelatihan kontekstual, pendampingan dan implementasi, evaluasi berbasis dampak, penguatan budaya organisasi, serta adaptasi digital. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa pengembangan SDM lembaga dakwah harus dimulai dari diagnosa yang akurat dan berbasis data agar mampu mengidentifikasi akar permasalahan secara komprehensif. Selanjutnya, perubahan mindset menjadi kunci dalam mendorong transformasi organisasi dari pendekatan konvensional menuju orientasi yang lebih adaptif, profesional, dan berbasis dampak. Penataan struktur organisasi yang jelas serta pembagian peran yang tepat terbukti meningkatkan efektivitas kerja dan mengoptimalkan potensi individu. Proses rekrutmen dan kaderisasi berbasis potensi menjadi strategi penting dalam menjamin keberlanjutan organisasi melalui pengembangan SDM yang berkarakter dan adaptif.

Kata kunci: pengembangan SDM, lembaga dakwah, perubahan organisasi, evaluasi berbasis dampak, adaptasi digital.

Pendahuluan

Perubahan sosial, budaya, dan teknologi yang berlangsung secara cepat di era globalisasi dan digitalisasi telah membawa implikasi signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam praktik dakwah. Lembaga dakwah sebagai institusi yang berperan dalam penyebaran nilai-nilai keislaman dituntut untuk mampu beradaptasi dengan dinamika tersebut agar tetap relevan dan efektif dalam menjangkau masyarakat. Salah satu aspek krusial yang menentukan keberhasilan adaptasi tersebut adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. SDM dakwah tidak lagi cukup hanya memiliki kapasitas keilmuan

keagamaan, tetapi juga harus didukung oleh kompetensi komunikasi, manajerial, serta literasi digital yang memadai.

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak lembaga dakwah masih menghadapi berbagai permasalahan mendasar dalam pengelolaan SDM. Permasalahan tersebut meliputi rendahnya partisipasi generasi muda, lemahnya sistem kaderisasi, kurangnya profesionalisme dalam pengelolaan organisasi, hingga keterbatasan kemampuan dalam memanfaatkan teknologi digital. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan perubahan lingkungan dengan kapasitas internal organisasi dakwah. Jika tidak diatasi secara sistematis, kesenjangan ini berpotensi menghambat efektivitas dakwah serta mengancam keberlanjutan organisasi di masa depan.

Dalam perspektif manajemen modern, pengembangan SDM tidak dapat dilakukan secara parsial dan insidental, melainkan harus melalui pendekatan yang terstruktur, sistematis, dan berkelanjutan. John W. Creswell (2014) menekankan pentingnya pendekatan ilmiah dalam memahami fenomena organisasi melalui analisis yang mendalam dan berbasis data. Sementara itu, teori perubahan organisasi yang dikemukakan oleh John P. Kotter (1996) menunjukkan bahwa transformasi yang efektif memerlukan tahapan yang jelas, dimulai dari identifikasi masalah hingga penguatan budaya organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan SDM dalam lembaga dakwah perlu dirancang dalam kerangka tahapan strategis yang komprehensif.

Lebih lanjut, tantangan dakwah di era digital sebagaimana dijelaskan oleh Manuel Castells (2010) dalam konsep *network society* menuntut adanya transformasi tidak hanya pada metode dakwah, tetapi juga pada pola pikir dan struktur organisasi. Dakwah tidak lagi berlangsung secara konvensional, melainkan bergerak ke ruang digital yang bersifat dinamis, interaktif, dan kompetitif. Oleh karena itu, pengembangan SDM dakwah harus mampu mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dengan kompetensi profesional dan teknologi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tahapan dalam pengembangan dan perubahan SDM lembaga dakwah secara sistematis. Fokus kajian diarahkan pada identifikasi proses strategis yang meliputi tahap diagnosa masalah, perubahan mindset, penataan struktur organisasi, rekrutmen dan kaderisasi, pelatihan, pendampingan, evaluasi berbasis dampak, penguatan budaya organisasi, hingga adaptasi digital. Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan

kontribusi konseptual maupun praktis dalam penguatan kapasitas SDM lembaga dakwah agar lebih adaptif, profesional, dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan zaman.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-analitis untuk memahami secara mendalam dinamika pengembangan dan perubahan SDM dalam lembaga dakwah. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menangkap fenomena sosial secara holistik, kontekstual, dan berbasis makna, sehingga sesuai untuk mengkaji proses organisasi yang kompleks dan tidak dapat diukur hanya dengan angka. Menurut John W. Creswell (2014), penelitian kualitatif berfokus pada eksplorasi dan pemahaman makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu permasalahan sosial.

Metode deskriptif-analitis digunakan untuk menggambarkan secara sistematis kondisi empiris lembaga dakwah sekaligus menganalisisnya berdasarkan kerangka teori yang relevan. Penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga berupaya menginterpretasikan dan merumuskan pola-pola strategis dalam pengembangan SDM yang dapat diterapkan secara praktis.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi empiris terhadap aktivitas lembaga dakwah, termasuk interaksi antaranggota, pelaksanaan program, serta dinamika organisasi di lapangan. Selain itu, wawancara informal dan diskusi dengan pengurus serta anggota juga menjadi bagian dari pengayaan data empiris. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi literatur yang meliputi buku, jurnal ilmiah, serta dokumen terkait manajemen SDM, perubahan organisasi, dan praktik dakwah kontemporer.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa metode. Pertama, observasi partisipatif untuk memahami secara langsung realitas organisasi dan praktik dakwah yang berlangsung. Kedua, studi dokumentasi untuk mengkaji data tertulis seperti struktur organisasi, program kerja, serta laporan kegiatan. Ketiga, studi literatur sebagai dasar teoritis dalam menganalisis fenomena yang ditemukan di lapangan. Kombinasi teknik ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang komprehensif dan saling melengkapi.

Analisis data dilakukan secara bertahap dengan mengacu pada model analisis interaktif. Tahap pertama adalah identifikasi pola masalah, yaitu mengelompokkan berbagai

temuan empiris ke dalam kategori permasalahan yang relevan, seperti aspek struktur, budaya, kompetensi, dan adaptasi digital. Tahap kedua adalah formulasi tahapan strategis, yaitu menyusun kerangka pengembangan SDM berdasarkan pola masalah yang telah diidentifikasi. Tahap ketiga adalah interpretasi data, yaitu mengaitkan temuan empiris dengan teori manajemen dan organisasi untuk menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam dan konseptual.

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, baik triangulasi sumber maupun metode. Hal ini dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, data dokumentasi, dan literatur yang digunakan. Selain itu, peneliti juga melakukan refleksi kritis untuk meminimalkan bias subjektivitas dalam proses analisis.

Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan gambaran yang komprehensif mengenai tahapan pengembangan dan perubahan SDM dalam lembaga dakwah, serta memberikan kontribusi konseptual dan praktis bagi penguatan manajemen organisasi dakwah di era modern.

Hasil dan Pembahasan

1. Tahap Diagnosa Masalah SDM

Tahap diagnosa merupakan fondasi utama dalam pengembangan SDM karena menentukan arah, strategi, dan intervensi yang akan dilakukan organisasi dakwah. Dalam perspektif teori organisasi, tahap ini dikenal sebagai *organizational diagnosis*, yaitu proses sistematis untuk memahami kondisi internal organisasi secara menyeluruh, baik dari aspek struktur, budaya, kinerja individu, maupun dinamika kelompok (McLean, 2006). Diagnosa tidak sekadar mengidentifikasi masalah yang tampak di permukaan, tetapi juga menggali akar penyebab yang sering kali bersifat laten dan kompleks.

Dalam konteks lembaga dakwah, tahap diagnosa menjadi semakin krusial karena organisasi ini berhadapan dengan perubahan sosial yang cepat, terutama di era digital. Permasalahan yang sering muncul meliputi menurunnya daya tarik dakwah di kalangan generasi muda yang cenderung lebih tertarik pada konten digital yang interaktif dan visual. Selain itu, lemahnya keterlibatan pengurus juga menjadi indikator adanya masalah dalam motivasi, kepemimpinan, atau sistem manajemen organisasi. Stagnasi kaderisasi menunjukkan bahwa proses regenerasi tidak berjalan optimal, yang berpotensi mengancam

keberlanjutan organisasi. Sementara itu, rendahnya literasi digital menjadi hambatan serius dalam menghadapi transformasi dakwah berbasis teknologi.

Tanpa diagnosa yang akurat, organisasi berisiko terjebak dalam pendekatan yang bersifat reaktif dan parsial, yaitu hanya menangani gejala tanpa menyentuh akar masalah. Misalnya, ketika minat jamaah menurun, solusi yang diambil hanya sebatas meningkatkan frekuensi kegiatan tanpa memperbaiki kualitas konten atau metode penyampaian. Akibatnya, masalah tidak terselesaikan secara substansial, bahkan dapat memperburuk kondisi dalam jangka panjang.

Untuk menghindari hal tersebut, diperlukan teknik diagnosa yang komprehensif dan berbasis data. Evaluasi internal dapat dilakukan melalui analisis kinerja program, penilaian kompetensi SDM, serta audit organisasi untuk melihat efektivitas struktur dan sistem yang ada. Observasi lapangan juga penting untuk memahami realitas empiris yang tidak selalu tercermin dalam laporan formal, seperti dinamika interaksi antara pengurus dan jamaah atau respon audiens terhadap kegiatan dakwah.

Selain itu, pengumpulan umpan balik (feedback) dari jamaah menjadi komponen penting dalam proses diagnosa. Hal ini dapat dilakukan melalui survei, wawancara, atau diskusi kelompok terarah (*focus group discussion*). Dengan melibatkan jamaah sebagai stakeholder utama, organisasi dapat memperoleh perspektif yang lebih objektif dan menyeluruh mengenai kebutuhan, harapan, serta kritik terhadap kegiatan dakwah yang dilakukan.

Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *evidence-based management*, yang menekankan pentingnya penggunaan data dan bukti empiris dalam pengambilan keputusan (Pfeffer & Sutton, 2006). Dalam praktiknya, hal ini berarti setiap kebijakan atau program pengembangan SDM harus didasarkan pada hasil analisis yang valid, bukan sekadar asumsi atau intuisi. Dengan demikian, organisasi dapat merancang intervensi yang lebih tepat sasaran, efektif, dan berkelanjutan.

Lebih jauh lagi, tahap diagnosa juga berfungsi sebagai alat refleksi organisasi untuk menilai sejauh mana nilai-nilai dakwah telah diinternalisasi dalam praktik kerja sehari-hari. Diagnosa yang baik tidak hanya berorientasi pada aspek teknis, tetapi juga menyentuh dimensi kultural dan spiritual organisasi. Hal ini penting agar pengembangan SDM tidak hanya

menghasilkan individu yang kompeten secara profesional, tetapi juga memiliki integritas dan komitmen terhadap misi dakwah.

Dengan demikian, tahap diagnosa bukan sekadar langkah awal, melainkan fondasi strategis dalam pengembangan dan perubahan SDM lembaga dakwah. Keberhasilan tahap ini akan sangat menentukan kualitas perencanaan, implementasi, dan evaluasi program di tahap-tahap selanjutnya. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian serius terhadap proses diagnosa dengan mengedepankan pendekatan yang sistematis, partisipatif, dan berbasis data.

2. Tahap Penentuan Arah Perubahan (Mindset Shift)

Perubahan organisasi tidak akan berjalan efektif tanpa diawali dengan perubahan cara berpikir (mindset) individu di dalamnya. John P. Kotter (1996) menegaskan bahwa transformasi organisasi sejatinya dimulai dari perubahan perspektif dan kesadaran anggota organisasi terhadap kebutuhan akan perubahan itu sendiri. Tanpa adanya kesadaran kolektif, berbagai program yang dirancang cenderung hanya bersifat administratif dan tidak menyentuh aspek mendasar dari perilaku kerja. Dalam konteks lembaga dakwah, mindset menjadi fondasi yang menentukan bagaimana aktivitas dakwah dirancang, dijalankan, dan dievaluasi.

Mindset dalam SDM dakwah tidak hanya berkaitan dengan cara berpikir teknis, tetapi juga menyangkut cara pandang terhadap peran dakwah di tengah masyarakat. Selama ini, sebagian pelaku dakwah masih terjebak dalam paradigma lama yang melihat dakwah sebagai aktivitas ceramah satu arah yang bersifat normatif. Padahal, perkembangan sosial dan teknologi telah mengubah pola komunikasi masyarakat secara signifikan. Oleh karena itu, diperlukan pergeseran mindset dari pendekatan konvensional menuju pendekatan yang lebih komunikatif, adaptif, dan kontekstual.

Perubahan pertama yang krusial adalah pergeseran dari “dakwah sebagai ceramah” menjadi “dakwah sebagai komunikasi multi-platform.” Dakwah tidak lagi terbatas pada mimbar masjid atau forum pengajian, tetapi juga berlangsung di ruang digital seperti media sosial, podcast, dan video pendek. Pergeseran ini menuntut SDM dakwah untuk memahami karakter audiens yang beragam serta mampu mengemas pesan keagamaan secara menarik

tanpa kehilangan substansi. Dengan mindset ini, dakwah dipandang sebagai proses komunikasi dua arah yang dinamis, bukan sekadar penyampaian pesan secara linear.

Kedua, perubahan dari “keikhlasan semata” menuju “keikhlasan yang terintegrasi dengan profesionalisme.” Nilai keikhlasan tetap menjadi ruh utama dalam dakwah, namun tidak cukup jika tidak diiringi dengan manajemen yang baik. Profesionalisme mencakup perencanaan program yang matang, pelaksanaan yang terstruktur, serta evaluasi yang terukur. Dengan demikian, dakwah tidak hanya bernilai ibadah secara spiritual, tetapi juga memiliki dampak nyata secara sosial. Mindset ini penting untuk menghindari praktik dakwah yang asal berjalan tanpa standar kualitas yang jelas.

Ketiga, pergeseran dari “rutinitas kegiatan” menuju “orientasi dampak.” Banyak lembaga dakwah terjebak dalam aktivitas yang berulang tanpa mengukur hasil yang dicapai. Mindset baru menuntut setiap kegiatan memiliki tujuan yang jelas dan indikator keberhasilan yang terukur, seperti peningkatan pemahaman jamaah, perubahan perilaku, atau perluasan jangkauan dakwah. Dengan orientasi dampak, organisasi tidak lagi sekadar sibuk, tetapi benar-benar produktif dan relevan.

Lebih jauh, Peter M. Senge (2006) melalui konsep *learning organization* menekankan pentingnya organisasi untuk terus belajar dan beradaptasi. Mindset adaptif memungkinkan SDM dakwah untuk terbuka terhadap perubahan, belajar dari pengalaman, serta berani melakukan inovasi. Dalam konteks ini, kesalahan tidak dipandang sebagai kegagalan, melainkan sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi.

Namun, proses perubahan mindset bukan tanpa tantangan. Resistensi terhadap perubahan sering muncul karena adanya zona nyaman, kebiasaan lama, serta struktur organisasi yang kaku. Selain itu, faktor senioritas juga dapat menjadi hambatan ketika ide-ide baru sulit diterima. Oleh karena itu, dibutuhkan kepemimpinan yang visioner dan transformatif untuk mendorong perubahan mindset secara kolektif. Pemimpin harus mampu menjadi role model, membuka ruang dialog, serta membangun kesadaran bersama akan urgensi perubahan.

Dengan demikian, tahap penentuan arah perubahan melalui mindset shift merupakan inti dari seluruh proses pengembangan SDM lembaga dakwah. Mindset yang adaptif, terbuka, dan berorientasi pada dampak akan menjadi pendorong utama lahirnya inovasi serta

peningkatan kualitas dakwah. Tanpa perubahan mindset, berbagai program pengembangan hanya akan menjadi formalitas tanpa menghasilkan transformasi yang signifikan.

3. Tahap Penataan Struktur dan Peran SDM

Struktur organisasi yang jelas merupakan prasyarat utama bagi terciptanya efektivitas dan efisiensi kerja dalam lembaga dakwah. Henry Mintzberg (1983) menegaskan bahwa struktur organisasi berfungsi sebagai mekanisme untuk mengatur koordinasi, pembagian kerja, serta alur komunikasi antaranggota organisasi. Dengan kata lain, struktur tidak sekadar bagan formal, melainkan sistem yang menentukan bagaimana pekerjaan dilakukan, siapa yang bertanggung jawab, dan bagaimana keputusan diambil.

Dalam praktiknya, banyak lembaga dakwah masih dikelola secara informal tanpa pembagian peran yang tegas. Kondisi ini menyebabkan berbagai permasalahan, seperti tumpang tindih tugas, ketidakjelasan tanggung jawab, hingga ketergantungan yang berlebihan pada individu tertentu. Akibatnya, ketika individu kunci tidak aktif, kinerja organisasi ikut menurun. Selain itu, potensi anggota lain sering tidak berkembang karena tidak diberikan ruang sesuai kompetensinya.

Oleh karena itu, penataan struktur dan peran SDM menjadi langkah strategis untuk memastikan setiap individu dapat berkontribusi secara optimal. Tahap ini dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan organisasi berdasarkan visi, misi, dan program dakwah yang dijalankan. Dari sini, organisasi dapat menentukan pembagian bidang kerja yang relevan, seperti divisi dakwah (materi dan penyampaian), divisi media (konten digital), divisi kaderisasi (pengembangan SDM), serta divisi operasional (logistik dan pelaksanaan kegiatan).

Selanjutnya, setiap posisi perlu dilengkapi dengan *job description* yang jelas dan terukur. Deskripsi kerja ini mencakup tugas utama, tanggung jawab, serta target yang harus dicapai. Kejelasan *job description* akan menghindari kebingungan dalam pelaksanaan tugas dan meminimalkan konflik internal. Selain itu, hal ini juga memudahkan proses evaluasi kinerja karena setiap individu memiliki indikator kerja yang spesifik.

Prinsip utama dalam penataan struktur adalah *the right man on the right place*, sebagaimana dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2016). Prinsip ini menekankan pentingnya penempatan individu sesuai dengan kompetensi, minat, dan potensi yang dimiliki. Dalam konteks dakwah, hal ini berarti anggota yang memiliki kemampuan komunikasi

ditempatkan sebagai dai atau fasilitator, sementara yang memiliki keterampilan teknologi diarahkan ke pengelolaan media digital. Dengan penempatan yang tepat, kinerja individu akan lebih optimal dan organisasi dapat mencapai hasil yang maksimal.

Selain itu, struktur organisasi juga harus bersifat fleksibel dan adaptif. Perubahan lingkungan, terutama di era digital, menuntut lembaga dakwah untuk mampu menyesuaikan struktur sesuai kebutuhan. Struktur yang terlalu kaku justru akan menghambat inovasi dan memperlambat respons terhadap perubahan. Oleh karena itu, meskipun pembagian peran harus jelas, ruang kolaborasi antarbidang tetap perlu dibuka agar tercipta sinergi dalam pelaksanaan program dakwah.

Koordinasi menjadi aspek penting dalam implementasi struktur. Setiap divisi tidak boleh bekerja secara terpisah, melainkan harus terintegrasi dalam satu tujuan bersama. Mekanisme koordinasi dapat dilakukan melalui rapat rutin, sistem pelaporan, serta penggunaan teknologi komunikasi yang memudahkan interaksi antaranggota. Dengan koordinasi yang baik, potensi konflik dapat diminimalkan dan efektivitas kerja dapat ditingkatkan.

Namun demikian, penataan struktur sering menghadapi berbagai tantangan, seperti resistensi terhadap perubahan peran, rasa tidak nyaman dalam pembagian tugas, serta keterbatasan SDM yang kompeten di bidang tertentu. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan pendekatan yang komunikatif dan partisipatif, di mana setiap anggota dilibatkan dalam proses penataan struktur. Kepemimpinan yang tegas namun bijak juga menjadi faktor kunci dalam memastikan proses ini berjalan dengan baik.

Dengan demikian, tahap penataan struktur dan peran SDM bukan sekadar proses administratif, melainkan strategi fundamental dalam membangun organisasi dakwah yang profesional dan berkelanjutan. Struktur yang jelas, pembagian peran yang tepat, serta koordinasi yang efektif akan mendorong peningkatan kinerja SDM sekaligus memperkuat kapasitas organisasi dalam menjalankan misi dakwah secara optimal.

4. Tahap Rekrutmen dan Kaderisasi Berbasis Potensi

Rekrutmen dan kaderisasi merupakan investasi jangka panjang yang menentukan keberlanjutan dan kualitas lembaga dakwah. Proses ini tidak sekadar menambah jumlah anggota, tetapi berorientasi pada pembangunan kapasitas SDM secara sistematis dan

berkelanjutan. Raymond A. Noe dkk. (2017) menegaskan bahwa pengembangan SDM yang efektif harus dimulai dari proses seleksi yang tepat dan dilanjutkan dengan pembinaan yang terstruktur. Artinya, kesalahan pada tahap rekrutmen akan berdampak panjang terhadap kualitas organisasi di masa depan.

Dalam konteks dakwah, pendekatan rekrutmen tidak dapat disamakan sepenuhnya dengan organisasi profit. Selain mempertimbangkan kompetensi, lembaga dakwah juga harus memperhatikan aspek nilai, komitmen, dan kesiapan individu untuk berkembang. Oleh karena itu, pendekatan berbasis potensi menjadi sangat relevan. Pendekatan ini menekankan bahwa calon anggota tidak harus langsung memiliki kemampuan tinggi, tetapi memiliki kemauan belajar (*learning agility*), sikap yang baik, serta komitmen terhadap nilai-nilai dakwah.

Pendekatan tersebut sejalan dengan konsep *human capital development* yang dikemukakan oleh Gary S. Becker (1993), yang menekankan bahwa individu merupakan aset yang dapat dikembangkan melalui investasi pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Dalam kerangka ini, kaderisasi dipahami sebagai proses peningkatan nilai SDM secara bertahap, bukan sekadar pemenuhan kebutuhan tenaga kerja jangka pendek.

Secara praktis, tahap rekrutmen perlu dirancang secara strategis dengan menyasar kelompok potensial, seperti pelajar dan mahasiswa, yang memiliki fleksibilitas belajar dan daya adaptasi tinggi. Proses rekrutmen juga perlu dilakukan dengan pendekatan yang lebih inklusif dan partisipatif, misalnya melalui kegiatan komunitas, forum diskusi, atau program relawan (*volunteer*). Pendekatan ini tidak hanya mempermudah proses penjangkaran anggota, tetapi juga membangun kedekatan emosional sejak awal.

Namun, rekrutmen yang baik harus diikuti dengan sistem kaderisasi yang jelas. Kaderisasi merupakan proses pembinaan berjenjang yang bertujuan membentuk individu menjadi SDM dakwah yang kompeten dan berkarakter. Tahapan kaderisasi umumnya meliputi: orientasi awal untuk mengenalkan visi dan budaya organisasi, pembinaan dasar yang menekankan aspek keilmuan dan karakter, pengembangan kompetensi sesuai bidang minat, serta pendelegasian tanggung jawab sebagai bagian dari proses pembelajaran kepemimpinan.

Salah satu kesalahan yang sering terjadi dalam lembaga dakwah adalah tidak adanya kesinambungan antara rekrutmen dan pembinaan. Banyak anggota direkrut, tetapi tidak

diberikan pendampingan yang memadai, sehingga kehilangan arah dan motivasi. Selain itu, praktik rekrutmen berbasis kedekatan personal juga sering mengabaikan aspek kompetensi dan potensi, yang pada akhirnya menurunkan profesionalisme organisasi.

Untuk menghindari hal tersebut, diperlukan sistem kaderisasi yang terstruktur, berkelanjutan, dan terukur. Organisasi perlu menetapkan indikator perkembangan anggota, seperti peningkatan keterampilan komunikasi, kemampuan manajerial, serta komitmen terhadap kegiatan dakwah. Selain itu, peran mentor atau pembimbing menjadi sangat penting dalam memastikan proses kaderisasi berjalan efektif. Mentor tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai teladan yang menginspirasi perkembangan anggota.

Di sisi lain, tantangan dalam kaderisasi tidak dapat diabaikan, seperti perbedaan karakter generasi, fluktuasi komitmen anggota, serta keterbatasan sumber daya dalam pembinaan. Oleh karena itu, pendekatan yang fleksibel dan adaptif perlu diterapkan, misalnya dengan memanfaatkan teknologi digital untuk pembinaan, menciptakan program yang menarik, serta membangun lingkungan organisasi yang suportif.

Dengan demikian, tahap rekrutmen dan kaderisasi berbasis potensi merupakan fondasi penting dalam pengembangan SDM lembaga dakwah. Keberhasilan tahap ini akan menghasilkan SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki komitmen, karakter, dan kemampuan adaptasi yang tinggi. Dalam jangka panjang, hal ini akan memperkuat keberlanjutan organisasi serta meningkatkan relevansi dakwah di tengah dinamika masyarakat modern.

5. Tahap Pelatihan yang Kontekstual

Pelatihan merupakan inti dari proses pengembangan SDM dalam lembaga dakwah, namun efektivitasnya sangat ditentukan oleh pendekatan yang digunakan. Pelatihan yang hanya berorientasi pada penyampaian teori cenderung tidak mampu menghasilkan perubahan keterampilan yang signifikan. Oleh karena itu, pelatihan harus dirancang secara kontekstual dan berbasis praktik. David A. Kolb (1984) melalui teori *experiential learning* menegaskan bahwa proses belajar akan lebih efektif ketika individu terlibat langsung dalam pengalaman nyata, kemudian merefleksikan pengalaman tersebut, memahami konsepnya, dan mengaplikasikannya kembali dalam situasi lain.

Dalam konteks lembaga dakwah, pendekatan ini menjadi sangat relevan karena aktivitas dakwah pada dasarnya bersifat praktis dan komunikatif. Seorang dai tidak cukup hanya memahami materi keagamaan, tetapi juga harus mampu menyampaikannya dengan cara yang efektif, menarik, dan sesuai dengan karakter audiens. Oleh karena itu, pelatihan dakwah harus dirancang untuk menjembatani antara pengetahuan dan keterampilan praktik di lapangan.

Salah satu bentuk pelatihan kontekstual yang penting adalah simulasi ceramah (*micro teaching*). Dalam kegiatan ini, peserta diminta untuk menyampaikan materi dakwah secara langsung di hadapan peserta lain atau mentor. Setelah itu, dilakukan evaluasi dan pemberian umpan balik secara konstruktif. Proses ini memungkinkan peserta untuk belajar dari pengalaman nyata, mengenali kekuatan dan kelemahan diri, serta melakukan perbaikan secara bertahap. Dengan demikian, kemampuan komunikasi tidak hanya dipahami secara teoritis, tetapi benar-benar diasah melalui praktik.

Selain itu, pelatihan produksi konten digital menjadi kebutuhan mendesak di era modern. SDM dakwah perlu dibekali kemampuan membuat video pendek, desain visual, serta penulisan konten yang menarik dan relevan. Dalam pelatihan ini, peserta tidak hanya mempelajari konsep, tetapi langsung memproduksi konten yang dapat dipublikasikan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membangun kepercayaan diri dalam memanfaatkan media digital sebagai sarana dakwah.

Pelatihan manajemen kegiatan dakwah juga menjadi bagian penting dalam pengembangan SDM. Peserta dilatih untuk merancang program, mengelola tim, serta mengatur waktu dan sumber daya secara efektif. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui simulasi perencanaan acara hingga praktik pelaksanaan kegiatan nyata. Dengan demikian, peserta tidak hanya memahami konsep manajemen, tetapi juga mampu mengaplikasikannya dalam situasi konkret.

Pendekatan *learning by doing* menjadi kunci dalam seluruh proses pelatihan ini. Melalui keterlibatan aktif, peserta tidak hanya menjadi penerima informasi, tetapi juga pelaku yang mengalami langsung proses pembelajaran. Hal ini sejalan dengan prinsip bahwa keterampilan tidak dapat terbentuk hanya melalui pengetahuan, tetapi melalui latihan yang berulang dan refleksi yang berkelanjutan.

Agar pelatihan kontekstual berjalan optimal, diperlukan desain pelatihan yang sistematis. Setiap sesi pelatihan idealnya mengikuti siklus: pemberian materi singkat, praktik langsung, evaluasi, dan perbaikan. Selain itu, keberadaan mentor atau fasilitator yang berpengalaman sangat penting untuk memberikan arahan, contoh nyata, serta umpan balik yang membangun. Tanpa pendampingan yang memadai, proses pelatihan berisiko tidak mencapai tujuan yang diharapkan.

Namun demikian, pelaksanaan pelatihan kontekstual juga menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan waktu, kurangnya fasilitator yang kompeten, serta rendahnya komitmen peserta. Untuk mengatasi hal ini, lembaga dakwah perlu merancang pelatihan yang fleksibel, intensif, dan relevan dengan kebutuhan peserta. Pemanfaatan teknologi digital juga dapat menjadi solusi, misalnya melalui pelatihan daring, video tutorial, atau platform pembelajaran interaktif.

Dengan demikian, tahap pelatihan yang kontekstual merupakan langkah strategis dalam meningkatkan kompetensi SDM dakwah. Pelatihan yang berbasis pengalaman nyata tidak hanya menghasilkan pemahaman, tetapi juga keterampilan yang siap diterapkan di lapangan. Pada akhirnya, keberhasilan pelatihan tidak diukur dari banyaknya materi yang disampaikan, melainkan dari sejauh mana peserta mampu mengimplementasikan pengetahuan tersebut dalam praktik dakwah yang efektif dan berdampak.

6. Tahap Pendampingan dan Implementasi

Pelatihan yang telah dilaksanakan tidak akan memberikan dampak signifikan apabila tidak diikuti dengan proses pendampingan yang sistematis dan berkelanjutan. Dalam konteks pengembangan SDM lembaga dakwah, pendampingan (mentoring) berfungsi sebagai jembatan antara pengetahuan teoritis dan praktik lapangan. Menurut Bob Garvey, Paul Stokes, dan David Megginson (2018), mentoring memungkinkan individu menginternalisasi pembelajaran melalui refleksi, praktik langsung, serta interaksi yang berkelanjutan dengan mentor yang lebih berpengalaman.

Dalam tahap ini, peserta pelatihan tidak hanya dilepas untuk bekerja secara mandiri, tetapi didampingi dalam mengimplementasikan kompetensi yang telah diperoleh. Misalnya, dalam konteks dakwah, seorang dai yang telah mengikuti pelatihan komunikasi publik perlu didampingi saat melakukan ceramah di lapangan, mengelola audiens, hingga mengevaluasi

efektivitas pesan yang disampaikan. Pendampingan ini dapat dilakukan melalui coaching rutin, supervisi lapangan, maupun forum refleksi bersama.

Lebih jauh, pendampingan juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol kualitas. Organisasi dapat memastikan bahwa nilai, visi, dan standar dakwah tetap terjaga dalam praktik nyata. Tanpa adanya pengawasan dan umpan balik yang konstruktif, terdapat risiko terjadinya penyimpangan pesan, inkonsistensi metode, atau bahkan penurunan kualitas kinerja SDM. Oleh karena itu, proses ini menjadi penting untuk menjaga kesinambungan antara tujuan organisasi dengan implementasi di lapangan.

Selain itu, pendampingan berperan sebagai sarana evaluasi berkelanjutan (*continuous evaluation*). Melalui interaksi intensif antara mentor dan mentee, organisasi dapat mengidentifikasi hambatan yang dihadapi individu, baik dari sisi teknis, psikologis, maupun sosial. Evaluasi tidak lagi bersifat formal dan periodik semata, tetapi menjadi proses dinamis yang berlangsung secara real-time. Hal ini sejalan dengan pendekatan pembelajaran modern yang menekankan pentingnya feedback cepat dan adaptasi berkelanjutan dalam pengembangan kompetensi.

Implementasi yang efektif juga menuntut adanya sistem yang terstruktur, seperti penetapan indikator kinerja (*Key Performance Indicators/KPI*), logbook aktivitas, serta laporan perkembangan individu. Dengan demikian, pendampingan tidak hanya bersifat informal, tetapi menjadi bagian integral dari sistem manajemen SDM organisasi dakwah. Mentor tidak hanya berperan sebagai pembimbing, tetapi juga sebagai evaluator, motivator, dan role model yang mencerminkan nilai-nilai dakwah itu sendiri.

Pada akhirnya, tahap pendampingan dan implementasi merupakan kunci untuk memastikan bahwa proses pelatihan tidak berhenti pada transfer pengetahuan, tetapi benar-benar menghasilkan perubahan perilaku dan peningkatan kinerja. Tanpa tahap ini, investasi dalam pelatihan berpotensi menjadi tidak efektif dan tidak berkelanjutan. Oleh karena itu, lembaga dakwah perlu menempatkan pendampingan sebagai strategi utama dalam membangun SDM yang kompeten, adaptif, dan berintegritas tinggi.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan dan perubahan SDM dalam lembaga dakwah merupakan proses yang bersifat

sistematis, berkelanjutan, dan saling terintegrasi antar tahapan. Setiap tahap memiliki peran strategis yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, mulai dari diagnosa hingga adaptasi digital sebagai respon terhadap dinamika zaman.

Tahap diagnosa menjadi fondasi utama yang menentukan arah kebijakan dan intervensi organisasi, sehingga harus dilakukan secara komprehensif, partisipatif, dan berbasis data. Selanjutnya, perubahan mindset (mindset shift) menjadi kunci transformasi, karena tanpa perubahan cara berpikir, upaya pengembangan SDM hanya akan bersifat administratif dan tidak menghasilkan perubahan substantif. Penataan struktur dan peran SDM kemudian memastikan bahwa setiap individu dapat bekerja secara optimal melalui pembagian tugas yang jelas dan penempatan yang tepat sesuai kompetensi.

Rekrutmen dan kaderisasi berbasis potensi menegaskan pentingnya investasi jangka panjang dalam membangun SDM yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki komitmen dan karakter yang kuat. Tahap ini diperkuat melalui pelatihan kontekstual yang berbasis pengalaman nyata (experiential learning), sehingga mampu menjembatani antara pengetahuan teoritis dan keterampilan praktis. Namun, pelatihan tidak akan efektif tanpa adanya pendampingan dan implementasi yang berkelanjutan, yang berfungsi sebagai mekanisme internalisasi, kontrol kualitas, serta evaluasi secara real-time.

Lebih lanjut, evaluasi berbasis dampak menjadi instrumen penting untuk mengukur keberhasilan program secara substantif, tidak hanya pada level output, tetapi juga pada perubahan perilaku dan dampak sosial. Hasil evaluasi ini kemudian menjadi dasar bagi perbaikan berkelanjutan (continuous improvement). Di sisi lain, penguatan budaya organisasi berperan sebagai “roh” yang menjaga konsistensi nilai, perilaku, dan kinerja SDM dalam jangka panjang, sehingga perubahan yang dilakukan tidak bersifat sementara.

Akhirnya, adaptasi digital menjadi tahap krusial dalam memastikan relevansi dakwah di era modern. Transformasi digital tidak hanya menyangkut penggunaan teknologi, tetapi juga perubahan cara berpikir, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan audiens yang semakin dinamis. Lembaga dakwah yang mampu beradaptasi secara strategis akan memiliki daya jangkau yang lebih luas dan dampak yang lebih signifikan.

Dengan demikian, keberhasilan pengembangan SDM lembaga dakwah sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola seluruh tahapan tersebut secara terintegrasi, adaptif, dan berbasis nilai. Pendekatan yang holistik ini tidak hanya akan

menghasilkan SDM yang profesional dan kompeten, tetapi juga berintegritas serta mampu menjawab tantangan dakwah di tengah perubahan sosial yang semakin kompleks.

Referensi

- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed.). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2018). *Coaching and mentoring: Theory and practice* (3rd ed.). London: Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lubis, C. K. J., Nasution, A. M., Sos, S., Nasihin, A., Sos, S., Leliana, A., ... & Sos, S. (2022). *Komunikasi dakwah era digital*. Publica Institute Jakarta.
- McLean, G. N. (2006). *Organization development: Principles, processes, performance*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Putri, Y., & Tamirano, R. (2026). Transformasi Manajemen Dakwah Pada Lembaga Dakwah Dari Pola Tradisional Ke Digital Berdasarkan Kajian Kepustakaan. *Jurnal Manajemen Dakwah dan Ilmu Komunikasi*, 2(2), 118-134.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). New York: Doubleday.
- Tamirano, R. (2025). Pengelolaan Dana Zakat untuk Mendukung Program Dakwah: Analisis Pada Lembaga Zakat Nasional. *Jurnal Manajemen Dakwah dan Ilmu Komunikasi*, 1(3), 172-181.
- Tamirano, R., & Castrawijaya, C. (2023). Philosophy and Concept of Leadership in Change Management SDM Da'wah Institute. *Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 1(3), 67-71.