



Transformasi Lembaga Dakwah di Indonesia melalui Inovasi Kewirausahaan Sosial pada Pondok Pesantren Darunnajah

Muhammad Yudha Ardiansyah ^{1*}, Cecep Castrawijaya ²

^{1,2} Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Indonesia

Email : mhmmdyudha31@gmail.com ¹, cecep.castrawijaya@uinjkt.ac.id ²

*Penulis Korespondensi: mhmmdyudha31@gmail.com

Abstract. This study examines the transformation of Islamic da'wah institutions in Indonesia through social entrepreneurship innovation, focusing on the Darunnajah Islamic Boarding School in Jakarta. The aim is to understand how the Islamic boarding school adapts to socio-economic changes without abandoning its da'wah values. This study uses a library research methodology, referring to Kurt Lewin's (1947) theory of change, which consists of three stages: Unfreezing, Changing, and Refreezing. The findings indicate that during the Unfreezing phase, Darunnajah raises students' awareness of the need to develop traditional da'wah models. During the Changing phase, the Islamic boarding school implements social entrepreneurship innovations through various structures, such as cooperatives, Hajj travel agencies, and agribusiness. Finally, during the Refreezing phase, the values of independence and professionalism are institutionalized within the boarding school's culture. Key factors contributing to its success are visionary leadership, a culture of student autonomy, and alumni support; obstacles encountered include internal resistance and a lack of resources. Overall, Darunnajah has succeeded in becoming an adaptive and productive model of modern da'wah that remains rooted in Islamic values.

Keywords: Darunnajah, Islamic Boarding School, Social Entrepreneurship, Theory Of Change, Transformation Of Da'wah.

Abstrak. Penelitian ini mengkaji transformasi lembaga dakwah Islam di Indonesia melalui inovasi kewirausahaan sosial, dengan fokus pada Pondok Pesantren Darunnajah di Jakarta. Tujuannya adalah untuk memahami bagaimana pondok pesantren beradaptasi terhadap perubahan sosial-ekonomi tanpa meninggalkan nilai-nilai dakwah. Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian *library research*, mengacu pada teori perubahan Kurt Lewin (1947), yang terdiri dari tiga tahap: *Unfreezing*, *Changing*, dan *Refreezing*. Temuan menunjukkan bahwa selama fase pencairan, Darunnajah meningkatkan kesadaran santri akan perlunya mengembangkan model dakwah tradisional. Selama fase *Changing*, pondok pesantren menerapkan inovasi kewirausahaan sosial melalui berbagai struktur, seperti koperasi, biro perjalanan haji, dan agribisnis. Terakhir, selama fase *Refreezing*, nilai-nilai kemandirian dan profesionalisme dilembagakan dalam budaya pondok pesantren. Faktor-faktor utama yang berkontribusi terhadap keberhasilannya adalah kepemimpinan visioner, budaya otonomi santri, dan dukungan alumni; hambatan yang dihadapi meliputi resistensi internal dan kurangnya sumber daya. Secara keseluruhan, Darunnajah telah berhasil menjadi model dakwah modern yang adaptif dan produktif yang tetap berakar pada nilai-nilai Islam.

Kata Kunci: Darunnajah, Kewirausahaan Sosial, Pesantren, Teori Perubahan, Transformasi Dakwah.

1. LATAR BELAKANG

Dakwah merupakan pilar penting dalam pengembangan masyarakat Muslim. Di Indonesia, lembaga dakwah memainkan peran krusial tidak hanya dalam menyampaikan ajaran Islam, tetapi juga sebagai agen perubahan sosial, yang berupaya meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Namun, perkembangan dan tuntutan masyarakat modern menuntut lembaga dakwah untuk bertransformasi agar tidak terjebak dalam model tradisional yang hanya bersifat verbal dan seremonial. Transformasi ini diperlukan agar dakwah dapat memberikan manfaat nyata melalui pemberdayaan sosial dan ekonomi masyarakat.

Kewirausahaan sosial merupakan pendekatan yang saat ini sedang berkembang pesat. Konsep ini menekankan bahwa kegiatan ekonomi tidak semata-mata berorientasi pada keuntungan, tetapi juga memiliki misi sosial yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan memperkuat nilai-nilai moral. Dalam Islam, konsep kewirausahaan sosial berakar pada prinsip-prinsip gotong royong, kebaikan bersama, dan keadilan sosial, sebagai bentuk dakwah bil-hal—yaitu dakwah melalui tindakan nyata yang bermanfaat bagi umat (Rusdi, 2020).

Menurut Nugraha dan Rahman (2023), pesantren, sebagai lembaga pendidikan dan dakwah Islam, memiliki potensi yang kuat bagi pengembangan model kewirausahaan sosial karena sumber daya manusia, jaringan sosial, dan nilai-nilai spiritualnya yang signifikan. Mereka memperkenalkan konsep "*pesantrenpreneur*", sebuah model terpadu antara dakwah, pendidikan, dan kewirausahaan, sebagai strategi untuk memperkuat ekonomi umat (Nugraha & Rahman, 2023).

Pondok Pesantren Darunnajah di Jakarta, yang didirikan pada tahun 1974, merupakan salah satu contoh lembaga yang berhasil menerapkan model ini. Pondok ini dikenal sebagai tempat pengajaran dan dakwah yang memadukan nilai-nilai Islam dengan praktik kewirausahaan. Didorong oleh visi "*berdiri di atas dan untuk semua golongan*", Darunnajah berupaya untuk melahirkan generasi santri yang tidak hanya berpendidikan agama, tetapi juga mandiri secara finansial dan bertanggung jawab secara sosial (Website Resmi Pondok Pesantren Darunnajah, 2024).

Berbagai unit usaha seperti Kopontren Darunnajah, Darunnajah Tour and Travels, Darunnajah Press, dan Yayasan Darunnajah, menunjukkan bahwa kewirausahaan sosial di Darunnajah bukan sekadar kegiatan ekonomi, melainkan komponen penting dari strategi dakwah dan pendidikan akhlaknya (Website Resmi Pondok Pesantren Darunnajah, 2024). Melalui inovasi kewirausahaan ini, pondok pesantren tidak hanya mencapai kemandirian finansial, tetapi juga memperluas pengaruh dakwahnya ke ranah sosial-ekonomi. Model ini membuktikan bahwa lembaga dakwah dapat bertransformasi menjadi lebih adaptif, produktif, dan relevan dengan kebutuhan masyarakat modern tanpa meninggalkan nilai-nilai spiritual Islam.

Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengkaji secara mendalam bagaimana transformasi lembaga dakwah Islam di Indonesia dan khususnya Pondok Pesantren Darunnajah berlangsung melalui inovasi kewirausahaan sosial. Penelitian ini juga diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan model dakwah Islam yang berkelanjutan dan transformatif berbasis ekonomi partisipatif.

2. KAJIAN TEORITIS

Konsep Transformasi Sosial

Transformasi sosial merupakan suatu proses perubahan mendasar dalam sistem sosial, nilai-nilai, dan struktur kelembagaan agar dapat beradaptasi dengan perkembangan zaman. Menurut Anthony Giddens (1991), transformasi terjadi apabila struktur sosial dan hubungan kekuasaan berubah melalui tindakan manusia (Giddens, 1991).

Sementara itu Sztompka (2004) menjelaskan bahwa transformasi sosial merupakan suatu proses perubahan global pada sistem sosial yang meliputi aspek ekonomi, politik, budaya dan kelembagaan sosial (Sztompka, 2004).

Dalam konteks lembaga dakwah, transformasi sosial menunjukkan adanya pergeseran dari model dakwah tradisional menuju pada dakwah inovatif, di mana lembaga tidak hanya mentransmisikan ajaran agama tetapi juga menjamin emansipasi sosial ekonomi masyarakat (Maarif, 1985). Teori yang menjelaskan proses transformasi sosial menurut Talcott Parsons:

1. Teori Fungsionalisme Struktural (Talcott Parsons)

Parsons menjelaskan bahwa setiap sistem sosial akan mengubah dirinya untuk beradaptasi dengan persyaratan lingkungan melalui empat fungsi utama: *Adaptation, Goal Attainment, Integration, dan Latency (AGIL)* (Parsons, 1951). Dalam konteks lembaga dakwah Islam, teori ini menjelaskan bagaimana pesantren beradaptasi terhadap perubahan sosial melalui inovasi kewirausahaan sosial.

2. Teori Perubahan (Theory of Change)

a) Pengertian Teori Perubahan

Teori perubahan adalah kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana dan mengapa perubahan sosial terjadi dalam konteks tertentu. Menurut Connell dan Kubisch (1998), teori perubahan adalah model yang menggambarkan hubungan antara aktivitas, hasil, dan dampak yang diharapkan dari suatu inisiatif perubahan (Connell & Kubisch, 1998). Teori ini digunakan untuk memahami proses transisi kelembagaan dari kondisi lama ke kondisi baru, melalui serangkaian intervensi yang direncanakan.

Model Teori Perubahan

Model Kurt Lewin

Kurt Lewin mengusulkan tiga tahap utama dalam proses perubahan sosial dan organisasi (Lewin, 1947):

1. *Unfreezing* (Pencairan): meningkatkan kesadaran akan perubahan dengan mendisrupsi sistem yang ada.

2. *Changing* (Perubahan): menerapkan perubahan melalui inovasi dan pembelajaran.
3. *Refreezing* (Pembekuan Kembali) menanamkan perubahan dalam kebiasaan baru.

Model ini sangat relevan untuk menggambarkan bagaimana pesantren seperti Darunnajah beradaptasi terhadap tantangan globalisasi dan digitalisasi melalui inovasi kewirausahaan sosial.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan pustaka. Tinjauan pustaka merupakan kegiatan ilmiah yang melibatkan penelaahan berbagai sumber tertulis, seperti buku, jurnal, artikel ilmiah, dan dokumen resmi, untuk memperoleh data dan informasi yang relevan dengan topik penelitian (Zed, 2014).

Pendekatan ini dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengkaji konsep dan praktik transformasi lembaga dakwah Islam melalui inovasi kewirausahaan sosial, dengan mengambil Pondok Pesantren Darunnajah sebagai contoh representatif dari fenomena tersebut.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pondok Pesantren Darunnajah

Pondok Pesantren Darunnajah, yang terletak di Jakarta Selatan, merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam terbesar dan paling berpengaruh di Indonesia. Didirikan pada tahun 1942 oleh KH. Abdul Manaf Mukhayyar, pondok pesantren ini telah berkembang menjadi jaringan pendidikan dengan lebih dari 40 sekolah di seluruh negeri.

Darunnajah dikenal sebagai sekolah Islam Al-Qur'an modern yang menggabungkan *tafaqquh fiddin* (pendalaman agama) dan *tafaqquh fil hayat* (pemahaman hidup), sehingga para santrinya tidak hanya dibekali dengan pengetahuan Islam, tetapi juga keterampilan sosial dan kewirausahaan (Karyono, 2024).

Transformasi lembaga ini dapat dilihat dari kemampuannya mengelola berbagai unit kewirausahaan sosial seperti:

1. Kopontren Darunnajah (koperasi pesantren),
2. Darunnajah Tour & Travel,
3. Darunnajah Press,
4. Darunnajah Farm (agribisnis dan peternakan), serta
5. Unit pendidikan formal dari TK hingga perguruan tinggi

Unit-unit tersebut tidak hanya berfungsi secara ekonomi, tetapi juga berfungsi sebagai sarana dakwah, pendidikan karakter, dan pemberdayaan masyarakat, yang mencerminkan pengintegrasian nilai-nilai Islam ke dalam sistem sosial ekonomi pesantren.

Analisis Transformasi Lembaga Dakwah di Indonesia melalui Inovasi Kewirausahaan Sosial dengan Teori Perubahan Model Kurt Lewin

Metode yang digunakan dalam analisis ini adalah metode penelitian dokumenter, yaitu pendekatan yang bertumpu pada telaah berbagai sumber dokumenter, buku-buku, jurnal ilmiah, laporan lembaga dan dokumen kegiatan untuk menelusuri proses transformasi pondok pesantren Darunnajah menjadi lembaga dakwah yang berinovasi melalui kewirausahaan sosial.

Teori perubahan Kurt Lewin (1947) merupakan alat analisis yang penting. Lewin menjelaskan bahwa setiap proses perubahan sosial atau kelembagaan berlangsung dalam tiga tahap utama: *Unfreezing*, *Changing*, dan *Refreezing* (Lewin, 1947). Ketiga tahap ini berkaitan dengan proses adaptasi, inovasi, dan stabilisasi sistem nilai dan struktur organisasi. Dalam konteks Pondok Pesantren Darunnajah, teori ini relevan untuk memahami bagaimana lembaga tersebut bertransformasi dari lembaga pendidikan tradisional menjadi lembaga dakwah modern yang berorientasi pada kemandirian ekonomi dan sosial masyarakat.

***Unfreezing* (Pencairan)**

Fase *Unfreezing* merupakan fase awal dari proses perubahan, di mana lembaga menyadari ketidaksesuaian antara sistem lama dan tuntutan lingkungan baru. Pada tahap ini, Pondok Pesantren Darunnajah menyadari bahwa dakwah dan pendidikan Islam tidak bisa lagi hanya bergantung pada metode konvensional.

Sejak awal tahun 2000-an, kepemimpinan Darunnajah telah mengamati perubahan sosial yang signifikan di Indonesia:

1. Meningkatnya permintaan masyarakat akan pesantren yang mandiri secara finansial;
2. Munculnya tantangan globalisasi dan digitalisasi, yang menuntut santri memiliki keterampilan yang lebih dari sekadar pengetahuan agama;
3. Menurunnya efektivitas model dakwah tradisional yang tidak terintegrasi dengan pemberdayaan ekonomi umat.

Kesadaran ini menjadi titik awal introspeksi kelembagaan di Darunnajah. Pesantren kemudian mengidentifikasi beberapa permasalahan internal, seperti:

1. Ketergantungan pada pendanaan eksternal (donatur),
2. Potensi ekonomi internal yang belum optimal,
3. Kurangnya otonomi sosial-ekonomi santri.

Proses *Unfreezing* di Darunnajah dijalankan melalui pendekatan persuasif dan edukatif, yang bertujuan untuk secara kolektif meningkatkan kesadaran di antara staf, guru, dan santri tentang keniscayaan perubahan. Pendekatan ini diperkuat oleh visi pesantren: "Pesantren harus menjadi pusat dakwah dan pemberdayaan ekonomi bagi umat." (Hidayat, 2022).

Selain itu, melalui pelatihan dan penguatan manajemen internalnya, Darunnajah mulai memperkenalkan nilai-nilai baru seperti efisiensi, profesionalisme, dan tanggung jawab sosial. Hal ini sesuai dengan apa yang disebut Lewin sebagai "*disconfirmation*" yaitu munculnya ketidakpuasan terhadap kondisi lama yang mendorong keinginan untuk berubah (Lewin, 1947).

Changing (Perubahan)

Tahap kedua dari model Lewin adalah perubahan, yang melibatkan implementasinya melalui adopsi ide, kebijakan, dan struktur baru. Pada tahap ini, Pondok Pesantren Darunnajah telah menjadikan inovasi dalam kewirausahaan sosial sebagai strategi transformasi utamanya.

Pembentukan Unit Usaha Pesantren

Sebagai bagian dari aksi konkretnya, Darunnajah telah mendirikan berbagai unit usaha dalam badan usahanya (BUMP), seperti:

1. Koperasi Darunnajah (Kopdar),
2. Percetakan Darunnajah Press,
3. Biro Perjalanan Umrah dan Haji (Darunnajah Tour & Travel),
4. Pertanian dan Peternakan Santri,
5. Agrowisata dan Kampung Santri.

Unit-unit usaha ini tidak hanya berorientasi profit, tetapi juga memiliki fungsi dakwah sosial yaitu menjadi wadah pelatihan kewirausahaan bagi santri dan masyarakat sekitar (Nugraha & Rahman, 2023).

Integrasi Nilai Dakwah dan Bisnis

Dalam proses *changing*, Darunnajah mengintegrasikan nilai-nilai Islam ke dalam sistem bisnis dan manajemennya. Setiap kegiatan ekonomi dipandang sebagai bentuk ibadah dan sarana penyebaran ajaran Islam. Prinsip *barakah* (keberkahan) dan *ukhuwah* (persaudaraan) menjadi pedoman dalam setiap transaksi ekonomi.

Para pengasuh dan Ustadz memainkan peran utama dalam *changing* ini, mendorong peserta didik untuk menjadi warga negara yang produktif sekaligus mempertahankan identitas Islam mereka. Hal ini sejalan dengan konsep *field theory* Lewin, yang menyatakan bahwa perubahan sosial selalu dipengaruhi oleh interaksi kekuatan internal dan eksternal (Burnes, 2004).

Inovasi Pendidikan dan Kurikulum

Selain memperkuat perekonomian, Darunnajah juga telah mereformasi sistem pendidikan dengan mengintegrasikan program *entrepreneurship* dan *leadership training*. Program *Santripreneur* dan *Dakwah Produktif* merupakan bagian dari kurikulum nonformal dan mempersiapkan santri untuk berdakwah di tengah masyarakat dengan pendekatan sosial-ekonomi.

Transformasi kurikulum ini menunjukkan bahwa *changing* di Darunnajah bersifat holistik, mencakup dimensi struktural, kultural, dan fungsional. Dengan demikian, perubahan tidak hanya terjadi di tingkat administratif tetapi juga dalam pola pikir dan perilaku warga pesantren (Azizah, 2023).

Refreezing (Pembekuan Kembali)

Tahap *Refreezing* adalah fase konsolidasi yang memungkinkan internalisasi dan integrasi nilai-nilai baru yang diperoleh selama proses perubahan ke dalam budaya organisasi. Pada tahap ini, Pondok Pesantren Darunnajah berupaya menstabilkan hasil transformasi untuk menciptakan sistem yang berkelanjutan.

Penguatan Identitas Lembaga

Darunnajah menegaskan jati dirinya sebagai pesantren modern yang mandiri secara ekonomi dan sosial. Nilai-nilai baru seperti kerja keras, tanggung jawab, dan keterlibatan sosial diabadikan dalam visi dan misi resmi pesantren.

Mottonya, "*Berilmu, Beramal, dan Berakhlak Mulia*" kini diwujudkan dalam tindakan nyata, termasuk pendidikan Islam yang efektif dan kemandirian finansial lembaga.

Regenerasi dan Kelembagaan Sistemik

Salah satu contoh fenomena "*Refreezing*" ini adalah keberhasilan Darunnajah dalam mendidik generasi muda pengasuh yang terampil dalam manajemen modern dan kewirausahaan. Alumni pesantren ini juga aktif membuka cabang lembaga pendidikan di berbagai daerah, menyebarluaskan nilai-nilai inovatif yang sama.

Hal ini memperkuat apa yang disebut Lewin sebagai *institutionalization of new behavior* yaitu perilaku baru ini menjadi norma dan terintegrasi ke dalam sistem sosial lembaga (Burnes, 2009).

Stabilitas Nilai Spiritual dan Sosial

Darunnajah menjaga keseimbangan antara inovasi modern dan nilai-nilai spiritual pesantren. Kegiatan ekonomi dan komersialnya tak terpisahkan dari semangat dakwah dan pengabdian kepada umat.

Dengan demikian, proses *refreezing* di Darunnajah tak hanya menjamin keberlanjutan pencapaian perubahan, tetapi juga menjamin bahwa perubahan tersebut tetap berakar pada nilai-nilai Islam dan dakwah rahmatan lil 'alamin (rahmat bagi seluruh alam).

Faktor Pendukung dan Penghambat Transformasi Pondok Pesantren Darunnajah

1. Faktor Pendukung (*Driving Forces*)

a) Kepemimpinan Visioner dan Adaptif

Pimpinan Pondok Pesantren Darunnajah, sejak masa KH. Mahrus Amin hingga para penerusnya, telah menunjukkan kepemimpinan yang visioner, terbuka terhadap inovasi tanpa meninggalkan nilai-nilai Islam. Gaya kepemimpinan ini telah mendorong proses *unfreezing*, yaitu pergeseran dari pola pikir tradisional menuju kesadaran akan pentingnya perubahan.

Kepemimpinan yang kuat menjadi “motor penggerak” perubahan, sejalan dengan gagasan Lewin (1947) bahwa perubahan membutuhkan sosok yang mampu merangsang dan mempertahankan motivasi kolektif.

b) Budaya Kemandirian dan Etos Kerja Santri

Sejak awal berdirinya, Darunnajah telah menanamkan nilai-nilai kemandirian, kedisiplinan, dan berorientasi amal jariyah kepada santrinya. Nilai-nilai ini berperan sebagai katalis sosial yang mempercepat proses *changing*, khususnya dalam pelaksanaan program kewirausahaan sosial.

Para santri tidak hanya mempelajari teori agama, tetapi juga berpartisipasi langsung dalam kegiatan berbagai unit pesantren, seperti koperasi, peternakan, dan penerbitan. Etos kerja ini memperkuat integrasi nilai-nilai perubahan tersebut.

c) Jaringan Alumni dan Kemitraan Strategis

Salah satu kekuatan Darunnajah terletak pada jaringan alumninya yang luas, baik nasional maupun internasional. Para alumni ini sangat aktif di bidang bisnis, pendidikan, dan dakwah, serta mendukung pengembangan unit-unit usaha pesantren.

Dukungan ini berperan krusial dalam fase *refreezing*, karena membantu menstabilkan transisi dengan menyediakan dukungan finansial, jaringan bisnis, dan sumber daya manusia yang terampil.

d) Dukungan Sosial dan Reputasi Lembaga

Sebagai salah satu pesantren terbesar di Jakarta, Darunnajah memiliki reputasi yang sangat baik di mata masyarakat dan pemerintah. Ketenaran ini memudahkannya berkolaborasi dengan lembaga lain, mendapatkan izin yang diperlukan, dan mengembangkan jaringan pemasaran produk-produknya.

e) Integrasi Nilai Islam dalam Inovasi

Di Darunnajah, kewirausahaan sosial tidak dipandang sebagai sekadar kegiatan ekonomi, melainkan sebagai komponen dakwah dan ibadah sosial. Integrasi nilai-nilai Islam seperti *amanah*, *barakah*, dan persaudaraan (*ukhuwah*) memastikan komitmen ideologis seluruh warga pesantren terhadap perubahan. Hal ini mempercepat adopsi sistem baru (*fase refreezing*).

2. Faktor Penghambat (*Restraining Forces*)

a) Resistensi terhadap Perubahan di Kalangan Internal

Sebagaimana dijelaskan Lewin, salah satu tantangan utama perubahan organisasi terletak pada resistensi internal. Beberapa guru dan pemimpin di Darunnajah awalnya menyatakan kekhawatiran bahwa orientasi kewirausahaan akan mengalihkan perhatian dari misi utama pesantren: pendidikan agama (*tafaqquh fiddin*).

Resistensi ini memperlambat proses *unfreezing*, karena butuh waktu untuk menyelaraskan persepsi antara perspektif visi ekonomi dan visi dakwah.

b) Keterbatasan Sumber Daya Finansial dan SDM Profesional

Meskipun jumlah santri dan alumninya cukup besar, pesantren masih menghadapi tantangan modal dan staf yang terampil dalam manajemen bisnis modern.

Beberapa departemen administrasi berkinerja buruk karena kurangnya sistem akuntansi dan manajemen pemasaran yang sistematis. Kendala ini sering muncul selama masa perubahan, ketika penerapan *changing* ini membutuhkan keahlian teknis.

c) Birokrasi dan Regulasi Pemerintah

Beberapa program ekonomi di pesantren memerlukan izin atau peraturan khusus dari pemerintah, terutama di bidang keuangan Islam, pendidikan formal, dan perjalanan haji dan umrah. Prosedur administratif yang panjang seringkali menghambat inovasi dan meningkatkan biaya operasional.

d) Keterbatasan Akses terhadap Teknologi Digital

Meskipun Darunnajah telah mulai menerapkan sistem digital, beberapa unit dakwah dan komersial masih kesulitan beradaptasi dengan teknologi seperti e-marketing dan sistem manajemen digital. Kurangnya pelatihan dan infrastruktur menjadi kendala teknis dalam mempercepat transformasi menjadi pesantren digital.

e) Ketergantungan pada Figur Pimpinan

Dalam beberapa kasus, keberhasilan suatu program masih sangat bergantung pada figur kepemimpinan yang karismatik. Situasi ini menghadirkan risiko jika perubahan atau pembaruan kepemimpinan terjadi tanpa persiapan yang memadai. Fase

refreezing menjadi semakin rapuh ketika nilai-nilai perubahan belum sepenuhnya terlembagakan di semua tingkatan organisasi.

5. KESIMPULAN

Transformasi lembaga dakwah Islam di Indonesia, khususnya Pondok Pesantren Darunnajah, menunjukkan bahwa dakwah Islam kontemporer tak terpisahkan dari dimensi sosial dan ekonomi umat. Melalui penerapan model perubahan Kurt Lewin, proses transformasi di Darunnajah berlangsung secara bertahap dan sistematis. Fase *Unfreezing* meningkatkan kesadaran akan pentingnya perubahan, fase *Changing* menerapkan inovasi sosial dan kewirausahaan, dan fase *Refreezing* memastikan tertanamnya perubahan dalam budaya kelembagaan yang berkelanjutan.

Inovasi kewirausahaan sosial yang dikembangkan Darunnajah tidak hanya meningkatkan kemandirian ekonomi lembaga, tetapi juga memperluas peran dakwah Islam hingga mencakup pemberdayaan masyarakat. Keberhasilan transformasi ini difasilitasi oleh kepemimpinan yang visioner, budaya mahasiswa yang adaptif, dan jaringan alumni yang dinamis. Namun, proses ini juga menghadapi kendala seperti resistensi terhadap perubahan, kekurangan personel yang berkualitas, dan tantangan birokrasi.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kewirausahaan sosial dapat menjadi model yang efektif untuk mentransformasi lembaga dakwah Islam modern, karena memungkinkan keseimbangan antara dimensi spiritual, sosial, dan ekonomi. Pesantren Darunnajah merupakan contoh konkret bahwa lembaga dakwah Islam dapat bertahan dan berkembang dengan mengintegrasikan nilai-nilai Islam ke dalam sistem ekonomi modern, tanpa kehilangan esensi dakwah rahmatan lil alamin.

DAFTAR REFERENSI

- Azizah, N. (2023). Inovasi Pendidikan Kewirausahaan di Pesantren Modern. *Jurnal Ilmu Dakwah Dan Komunikasi Islam*, 101.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *September*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Burnes, B. (2009). MANAGING CHANGE. <https://doi.org/10.69645/ZRNP6601>
- Connell, J. P., & Kubisch, A. C. (1998). Applying a Theory of Change Approach to the Evaluation of Comprehensive Community Initiatives: Progress, Prospects, and Problems.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity*. Stanford University Press.

- Hidayat, R. (2022). Kemandirian Pesantren di Era Digital: Studi pada Pondok Pesantren Darunnajah. *Jurnal Dakwah Dan Pengembangan Masyarakat Islam*.
- Karyono. (2024). Peran Pondok Pesantren dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat di Kabupaten Subang Jawa Barat (Analisis Implementasi Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 Pasal 45). *Rayah Al-Islam*, 7(3), 1779-1791. <https://doi.org/10.37274/rais.v7i3.901>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Maarif, A. S. (1985). *Islam dan Masalah Kenegaraan*. LP3ES.
- Nugraha, & Rahman. (2023). Model Pesantrenpreneur dalam Penguatan Ekonomi Umat di Indonesia. *Islamic Economics Journal*, 201-222.
- Parsons, T. (1951). *THE SOCIAL SYSTEM*. Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Rusdi, A. (2020). *KONSEP KEWIRAUSAHAAN MODERN PERSPEKTIF ISLAM DAN PRAKTIKNYA DI INDONESIA*. Ekonomi Islam.
- Sztompka, P. (2004). *Sociology of Social Change*. Blackwell.
- Website Resmi Pondok Pesantren Darunnajah. (2024). Profil dan Sejarah Darunnajah. <https://darunnajah.com/profil-pondok-pesantren-darunnajah-jakarta/>
- Zed, M. (2014). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.