



## PERENCANAAN KANTOR DAKWAH: ADAPTASI *FRAMEWORK* MANAJEMEN PADA KONTEKS ORGANISASI DAKWAH

**Erdin Sumardianto**

STID Al-Hadid, Surabaya

sumardiantoerdin@gmail.com

**Abstrak:** *Perencanaan adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting kedudukannya bagi organisasi dakwah, salah satunya dalam merencanakan kantor dakwahnya. Namun persoalannya, framework perencanaan konvensional berpijak dari realitas organisasi bisnis yang sangat berbeda karakteristiknya dengan organisasi dakwah, termasuk dalam mengelola kantor sebagai basis kegiatannya. Maka dibutuhkan sebuah adaptasi framework perencanaan agar kompatibel dengan kebutuhan manajemen kantor dakwah. Kajian ini bertujuan untuk mengadaptasikan framework perencanaan konvensional agar dapat diaplikasikan dalam perencanaan kantor dakwah. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dan merupakan kajian konseptual (conceptual approach) dengan menggunakan pendekatan adaptasi teori (theory adaptation). Data bersumber dari pustaka mengenai variabel konsep perencanaan dan kantor dakwah. Hasil adaptasi framework perencanaan adalah: Pertama, perumusan tujuan/sasaran harus disesuaikan dengan jenis dan karakteristik kantor dakwah yang bersifat supporting atau mendukung ketercapaian tujuan makro organisasi dakwah. Kedua, pemetaan faktor strategis kantor dakwah menyesuaikan dengan karakteristiknya yang lebih spesifik dibandingkan faktor strategis organisasi secara makro, meliputi aspek fisik dan non fisik kantor dari lingkungan internal maupun eksternal. Ketiga, perumusan strategi dan rencana implementasi strategi kantor dakwah difokuskan pada pengaturan aspek fisik (bangunan, ruangan, dan sarana) dan non fisik kantor dakwah (budaya organisasi, penanaman nilai dakwah, dan pengondisian Islami).  
**Kata kunci:** perencanaan; kantor dakwah; adaptasi; framework manajemen*

**Abstract: DA'WAH OFFICE PLANNING: ADAPTING MANAGEMENT FRAMEWORKS TO THE CONTEXT OF DA'WAH ORGANIZATIONS.** *Planning is one of the most crucial management functions for a da'wah organization, including in planning its office. However, conventional planning frameworks are based on the realities of business organizations, which have very different characteristics from da'wah organizations, particularly in managing offices as the base of their activities. Therefore, an adaptation of the planning framework is needed to be compatible with the management needs of a da'wah office. This study aims to adapt the conventional planning framework so it can be applied in planning for da'wah offices. A qualitative approach is used, with a conceptual study and theory adaptation approach. Data is sourced from literature on planning concepts and da'wah office variables. The results of the framework adaptation are: First, the formulation of goals/objectives must align with the supporting role of the da'wah office in achieving the broader goals of the da'wah organization. Second, the mapping of strategic factors for the da'wah office should match its more specific characteristics compared to the broader strategic factors of the organization, covering both physical and non-physical aspects of the office from internal and external environments. Third, the formulation of*

*strategies and implementation plans for the da'wah office should focus on organizing both physical (Buildings, rooms, and facilities) and non-physical aspects of the da'wah office (Organizational culture, instilling da'wah values, and fostering an Islamic environment).*

**Keywords:** *planning; da'wah office; adaptation; management framework*

## Pendahuluan

Dalam dunia manajemen, perencanaan adalah bagian yang sangat penting dan memiliki pengaruh besar pada kesuksesan mencapai tujuan. Ia adalah tahapan paling awal yang harus dilakukan dalam framework manajemen yaitu POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*).<sup>1</sup> Dengan adanya perencanaan yang matang, akan dihasilkan aktivitas-aktivitas pekerjaan yang terkoordinasi dengan baik dan mengarah pada ketercapaian tujuan sebuah organisasi.<sup>2</sup>

Secara umum, perencanaan banyak diterapkan dalam manajemen bisnis oleh para direksi dan manajer perusahaan bisnis untuk mencapai keuntungan sebesar-besarnya dalam. Namun saat ini, organisasi sosial maupun organisasi dakwah juga sudah mulai menerapkan manajemen secara profesional, termasuk dalam proses perencanaannya.<sup>3</sup> Perencanaan yang dibuat tidak hanya dalam rangka mencapai tujuan jangka pendek<sup>4</sup>, tetapi juga tujuan jangka panjang organisasi dakwah.<sup>5</sup>

Perencanaan adalah salah satu fungsi dari framework manajemen, Fayol dalam Sukmana menjelaskan bahwa fungsi dasar dari manajemen terdiri dari: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Directing*), Pengoordinasian (*Coordinating*), dan Pengendalian (*Controlling*)<sup>6</sup>. Perencanaan merupakan fungsi dasar dari keseluruhan manajemen karena mencakup kegiatan memilih visi dan misi, tujuan, dan cara mencapai tujuan.<sup>7</sup>

Bagi manajemen, perencanaan memiliki banyak manfaat, antara lain: menjadi panduan dalam bekerja dan acuan program, menjadi alat pengawasan dan pengendalian, menentukan tujuan yang tepat, menghindari pekerjaan yang tidak berguna dan memastikan efisiensi, serta meningkatkan motivasi dan kerjasama tim.<sup>8</sup>

Disiplin ilmu manajemen sendiri terus berevolusi, dari yang sebelumnya hanya berfokus pada penataan sistem dan proses produksi, kemudian berkembang dengan

<sup>1</sup> Febrian Humaidi Sukmana and Sri Maryanti, "Teori Administrasi Henri Fayol: Gagasan, Kontribusi, Dan Batasannya," *Politea: Jurnal Politik Islam* 6, no. 2 (2023): 44–66, doi:10.20414/politea.v6i2.8544.

<sup>2</sup> Erdin Sumardianto, "Perencanaan Strategi Masjid Jogokariyan Yogyakarta," *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 3, no. 2 (2022): 243–64, doi:10.55372/inteleksiajpid.v3i2.192.

<sup>3</sup> H. Sofyan Hadi, "Model Manajemen Strategi Dakwah Di Era Kontemporer," *Jurnal Al-Hikmah* 17, no. 1 (2019): 79–90, doi:10.35719/alhikmah.v17i1.8.

<sup>4</sup> Erdin Sumardianto, "Penerapan Formulasi Strategi Daycare Islami: Kajian Kasus Daycare 'X' Surabaya

2023," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (2024): 95–116, doi:10.55372/tanzhim.v2i1.18.

<sup>5</sup> Shofyan Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek," *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 2 (2022): 217–36, doi:10.55372/inteleksiajpid.v4i2.249.

<sup>6</sup> Sukmana and Maryanti, "Teori Administrasi Henri Fayol: Gagasan, Kontribusi, Dan Batasannya."

<sup>7</sup> Abd. Rohman, *Dasar-Dasar Manajemen* (Malang: Intelligensia Media, 2013).

<sup>8</sup> Alpha Nadeira Mandamdari and Universitas Jenderal Soedirman, *DASAR-DASAR MANAJEMEN* (Padang: HEI PUBLISHING INDONESIA, 2024).

mulai memasukkan asumsi relasi psikologis dan sosial dalam pengambilan keputusan manajemen, hingga aliran modern yang mulai memasukkan berbagai metode dan teknik perhitungan kuantitatif dalam pengambilan keputusan.<sup>9</sup> Penerapannya pun tidak hanya pada aspek manajemen makro organisasi, tapi juga pada kajian turunan manajemen lainnya, salah satunya adalah kajian *workplace management* (manajemen tempat kerja/kantor).<sup>10</sup>

Manajemen kantor adalah penerapan ilmu manajemen dalam lingkungan kantor. Kegiatan ini melibatkan penggunaan berbagai aspek manajemen untuk menyelesaikan pekerjaan kantor. Dengan kata lain, manajemen kantor bisa diartikan sebagai proses kerjasama dalam suatu kantor untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengaturan, pelaksanaan, dan pengawasan. Kantor adalah bagian dari organisasi yang sangat penting kedudukannya. Kegiatan kantor perlu dikelola dengan benar, sehingga kegiatannya dapat mendukung dan melayani organisasi secara umum sehingga bisa mencapai tujuan organisasi.<sup>11</sup> Pada dasarnya, kantor bersifat *supporting* atau memberikan bantuan pelayanan terhadap berjalannya pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan organisasi.

Pada konteks organisasi dakwah, kantor dakwah adalah bagian yang sangat penting dalam upaya pencapaian target dakwah, karena di sana banyak aktivitas kerja dakwah dilakukan. Tempat yang tidak hanya terbatas pada mimbar ceramah, namun sebuah tempat yang digunakan oleh manajer dan seluruh SDMnya dalam menjalankan fungsi-program-program kerja dakwah.<sup>12</sup> Di kantor itu pula berjalan aktivitas manajemen, dimulai dari rapat-rapat perencanaan organisasi, diskusi perancangan program/kegiatan, penanaman kultur keislaman, dan juga pengondisian nilai-nilai ketauhidan.

Melihat fungsi dan kedudukan kantor bagi organisasi dakwah, maka manajemen kantor menjadi sebuah kebutuhan agar bisa menjadikan kantor sebagai instrumen penting pencapaian target organisasi. Manajemen kantor yang profesional tersebut, dimulai dengan adanya perencanaan kantor dakwah yang profesional. Perencanaan yang tidak hanya melihat kantor sebagai sarana fisik saja, tapi keseluruhan aspek yang hidup dan berjalan di dalamnya.

Persoalannya, teori-teori manajemen berasal dari formulasi praktik-praktik yang dijalankan di organisasi bisnis maupun militer. Sering terjadi masalah kompatibilitas ketika hendak diterapkan pada organisasi dakwah karena perbedaan karakteristik,

<sup>9</sup> Eko Supeno, "Evolusi Pemikiran Manajemen : Sebuah Tinjauan Wren Dan Bedeian," *Jejaring Administrasi Publik* 4, no. 1 (2012): 54–62, <http://www.journal.unair.ac.id/download-fullpapers-admp0a620fd5eefull.pdf>.

<sup>10</sup> Rianne Appel-Meulenbroek and Vitalija Danivska, *A Handbook of Management Theories and Models for Office Environments and Services, A Handbook of Management Theories and Models for Office*

*Environments and Services* (Routledge, 2021), doi:10.1201/9781003128786.

<sup>11</sup> Yunita Silintowe and Yustina Pravitasmara Dewi, *Manajemen Perkantoran Modern, Manajemen Perkantoran Modern* (Banyumas: Amerta Media, 2020), doi:10.31237/osf.io/uwaex.

<sup>12</sup> Taufan Arifianto, "Paradigma Workplace Management Pada Lembaga Dakwah," *TANZHIM: Jurnal Dakwah Terprogram* 1, no. 1 (2023): 41, doi:<https://doi.org/10.55372/tanzhim.v1i1.8>.

kompleksitas, dan juga faktor-faktor strategis yang ada pada organisasi bisnis/militer.<sup>13</sup> Maka perlu untuk mengadaptasikan framework manajemen, termasuk di dalamnya adalah framework perencanaan.

Selain itu, disiplin ilmu manajemen kantor selama ini hanya dibatasi pada proses-proses pengelolaan yang berfokus pada aspek fisik saja, terkait administrasi kantor, dan juga sarana dan prasarana yang ada di kantor.<sup>14</sup> Padahal jika ditelaah lebih lanjut, di dalam sebuah kantor, terutama kantor organisasi dakwah, hidup aspek-aspek non fisik yang juga penting untuk diatur dan direncanakan seperti kultur dakwah yang dihidupkan di kantor, kegiatan-kegiatan dakwah yang dijalankan di dalamnya, proses interaksi manusia di dalamnya, termasuk juga kepemimpinan dakwah yang dijalankan di dalamnya.

Realitas ini makin dikuatkan dari hasil penelusuran terkait kajian-kajian manajemen kantor terdahulu yang hanya berfokus pada aspek administratif dan fasilitas sarana kantor. Pada organisasi secara umum terdapat artikel karya Baiq Rohiyatun yang menyimpulkan bahwa manajemen perkantoran modern dijalankan dengan menggunakan alat-alat otomasi

perkantoran, misalnya: perangkat komputer dengan berbagai software, perangkat komunikasi yang memadai, kantor virtual, dll.<sup>15</sup>

Kajian terdahulu lainnya adalah karya Nuryadi<sup>16</sup> yang berjudul “Implementasi Ilmu Manajemen Perkantoran dalam Menghadapi Dunia Bisnis Digital”. Hasil dari kajian ini menyimpulkan bahwa dalam dunia manajemen perkantoran, pelaku usaha harus bisa beradaptasi dan menggunakan teknologi digital.

Selanjutnya ada kajian dari Aldi Ardiansyah<sup>17</sup> berjudul “Aplikasi Manajemen Perkantoran dan Absensi Online Berbasis Android” yang juga memfokuskan kajian hanya pada penggunaan teknologi internet, penggunaan aplikasi berbasis android untuk mengoptimalkan manajemen kantor.

Pada kajian kantor dakwah juga ditemukan kajian-kajian terdahulu yang hanya berfokus pada aspek administrasi dan sarana kantor. Salah satunya adalah karya Toni<sup>18</sup> yang berjudul “Manajemen Sarana dan Pemeliharaan dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Kepada Jamaah Masjid” yang menghasilkan temuan terkait sarana dan prasarana masjid dari tahun ke tahun.

---

<sup>13</sup> Affandy, “Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek.”

<sup>14</sup> Wilda ‘Ainun Najihah, “Pentingnya Manajemen Perkantoran Dan Informasi Dalam Sebuah Organisasi,” *Opportunity Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat* 1, no. 1 (2023): 40–46, doi:10.55352/opportunity.v1i1.492.

<sup>15</sup> Baiq Rohiyatun, “Manajemen Perkantoran Modern,” *Jurnal Visionary: Penelitian Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan* 5, no. 1 (2020), doi:10.33394/vis.v5i1.3127.

<sup>16</sup> Tausiyah Andari Nuryadi, “Implementasi Ilmu Manajemen Perkantoran Dalam Menghadapi Dunia

Bisnis Digital,” *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen Dan Sumberdaya* 2, no. 3 (2023): 78–82, doi:10.54371/jms.v2i3.297.

<sup>17</sup> Aldi Ardiansyah, Iskandar Fitri, and Agus Iskandar, “Aplikasi Manajemen Perkantoran Dan Absensi Online Berbasis Android,” *Jurnal JTIK (Jurnal Teknologi Informasi Dan Komunikasi)* 5, no. 2 (2021): 126, doi:10.35870/jtik.v5i2.204.

<sup>18</sup> Toni Antoni, M Hidayat Ginanjar, and Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Hidayah Bogor, “Manajemen Sarana Dan Pemeliharaan Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Kepada Jamaah Masjid,” *Cendikia Muda Islam: Jurnal Ilmiah* 1, no. 01 (2021): 35–46.

Selain itu juga ada artikel dari Wibowo<sup>19</sup> berjudul “Pengelolaan Fasilitas Di Ruang Utama Masjid Al Falah Surabaya” yang menjelaskan manajemen kantor, dalam hal ini masjid, dari aspek pengelolaan fasilitas di ruang utama masjid, dan pemeliharaan sarana masjid untuk melayani jamaah.

Berdasarkan penelusuran terhadap kajian-kajian terdahulu terkait manajemen kantor, baik organisasi konvensional maupun organisasi dakwah tersebut, ditemukan fakta bahwa selama ini kajian yang dilakukan hanya bersifat deskriptif dan hanya berfokus pada aspek administratif dan sarana perkantoran saja. Masih belum ada kajian yang secara spesifik berbicara tentang framework atau kerangka kerja manajemen, khususnya perencanaan dalam mengelola kantor organisasi dakwah yang bersifat komprehensif, baik dari aspek fisik maupun non fisik kantor.

Maka artikel ini berupaya untuk mengisi kekosongan tersebut dan diharapkan menghasilkan sebuah framework atau kerangka kerja yang operasional di dalam membuat perencanaan kantor dakwah yang profesional. Artikel ini juga diinspirasi dari tulisan karya Taufan<sup>20</sup> yang menghasilkan sebuah temuan paradigmatis terkait bagaimana seharusnya kantor dakwah dikelola. Temuan konseptual dan paradigmatis tersebut masih membutuhkan operasionalisasi hingga level framework berupa langkah-langkah dalam melakukan perencanaan kantor dakwah.

Berangkat dari kekosongan kajian tentang manajemen kantor dakwah secara komprehensif, dan juga melanjutkan hasil temuan paradigmatis terkait manajemen kantor dakwah, maka artikel ini bertujuan untuk mengadaptasikan framework manajemen, khususnya kerangka kerja terkait perencanaan (*planning*) pada kantor organisasi dakwah. Adaptasi framework ini diperlukan mengingat sejarah kelahiran framework manajemen berangkat dari realitas perusahaan bisnis, yang tentu memiliki perbedaan karakteristik dengan organisasi atau organisasi dakwah.

Manfaat yang diharapkan dari artikel ini meliputi manfaat secara teoretis dan juga praktis. Manfaat teoretis yang diharapkan bahwa artikel ini bisa memberikan penjabaran mengenai adaptasi atau kontekstualisasi framework manajemen konvensional ke dalam manajemen dakwah, khususnya manajemen kantor dakwah.

Selain itu, manfaat praktis yang diharapkan, dengan adanya adaptasi framework manajemen berupa perencanaan kantor dakwah ini, bisa menjadi referensi dan pijakan bagi para pengurus organisasi dakwah di dalam merencanakan kantornya sehingga mampu mendukung kesuksesan target dakwah.

## Metodologi

Kajian di dalam artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dan merupakan kajian konseptual (*conceptual research*) dengan menggunakan pendekatan adaptasi teori

---

<sup>19</sup> Hari Santoso Wibowo, Bima Ramandana, and Airlangga Bramayudha, “Pengelolaan Fasilitas Di Ruang Utama Masjid Al Falah Surabaya,” *Masjiduna: Junal*

*Ilmiah Stidki Ar-Rahmah* 3, no. 1 (2020): 41, doi:10.52833/masjiduna.v3i1.62.

<sup>20</sup> Taufan Arifianto, “Paradigma Workplace Management Pada Lembaga Dakwah.”

(*theory adaptation*) untuk mengadaptasikan sebuah teori ke dalam konteks tertentu agar kompatibel di dalam menyelesaikan masalah.<sup>21</sup> Pada artikel ini, teori yang diadaptasikan adalah *framework* atau kerangka kerja perencanaan yang berasal dari teori manajemen konvensional ke dalam konteks manajemen dakwah, khususnya perencanaan kantor dakwah.

Data-data yang dianalisis bersumber dari data pustaka menyangkut variabel-variabel kunci atas *framework* perencanaan dan konsepsi kantor dakwah. Metode analisisnya menggunakan logika sintesis antara variabel-variabel kunci tersebut, sehingga menghasilkan sebuah *framework* perencanaan kantor dakwah yang otentik dan kompatibel dengan kebutuhan organisasi dakwah.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Hakikat Perencanaan

George Terry mengemukakan bahwa perencanaan merupakan dasar dari fungsi-fungsi dari sebuah langkah manajemen dan menjadi fungsi paling fundamental, karena pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengawasan (*controlling*), evaluasi (*evaluating*), dan pelaporan (*reporting*) harus terlebih dahulu disusun dalam sebuah perencanaan.<sup>22</sup> Sebelum pengarahan, pengawasan, evaluasi, dan pelaporan diimplementasikan di lapangan oleh manajer, semuanya harus direncanakan.

Richard L. Daft mendefinisikan perencanaan sebagai fungsi manajemen yang berhubungan dengan penentuan tujuan yang harus diraih oleh organisasi dan penetapan tugas-tugas dan alokasi sumber daya.<sup>23</sup> Ini sejalan dengan pengertian yang dijelaskan oleh George Terry menjelaskan bahwa perencanaan adalah proses memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuan-tujuan itu dapat tercapai.<sup>24</sup> Definisi ini menunjukkan bahwa tujuan yang hendak dicapai juga ditetapkan dalam sebuah perencanaan, jadi perencanaan bukan hanya berbicara tentang cara mencapai tujuan, melainkan juga terkait tujuan yang menjadi arah gerak manajerial.

Merujuk pada sejarah kemunculan perencanaan sebagai sebuah *framework* yang sistematis dan metodis, ada dua jenis bagaimana perencanaan dirumuskan, secara formal maupun informal. Pada perencanaan informal itu tidak ada apapun yang ditulis, sangat jarang bahkan tidak ada penyampaian sasaran-sasaran atau tujuan organisasi kepada orang lain di organisasi itu. Pemilik/manajer memiliki visi ke arah mana organisasi hendak dibawa dan bagaimana cara ke sana, namun tidak ada kelanjutan secara lebih terperinci bagaimana sasaran tersebut akan dicapai dan bagaimana seluruh elemen organisasi bersinergi untuk mencapainya.<sup>25</sup>

Dalam perkembangannya, perencanaan dirumuskan secara formal/resmi. Sasaran-

<sup>21</sup> Elina Jaakkola, "Designing Conceptual Articles: Four Approaches," *AMS Review* 10, no. 1–2 (2020): 18–26, doi:10.1007/s13162-020-00161-0.

<sup>22</sup> George R. Terry and Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015).

<sup>23</sup> Richard L. Daft, *Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 2000).

<sup>24</sup> George R. Terry and Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*.

<sup>25</sup> Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen* (Jakarta: Prenhallindo, 1999).

sasaran disusun secara terperinci dan tercakup dalam periodisasi tertentu. Sasaran ini ditulis dan disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi. Dirumuskan pula cara atau strategi yang terperinci dalam program-program untuk mencapai sasaran/tujuan tersebut. Pada prinsipnya, manajer menentukan arah sekaligus merumuskan dengan jelas jalan yang akan membawa organisasinya ke arah tersebut dari tempatnya saat ini.<sup>26</sup>

Perencanaan penting bagi organisasi, karena ia menjadi kompas penunjuk arah kepada manajer dan anggotanya. Saat seluruh elemen organisasi mengetahui ke mana arah yang sedang dituju oleh organisasi dan apa yang bisa mereka kontribusikan dalam mencapai sasaran, mereka dapat mensinergiskan kegiatan-kegiatan mereka dan bekerjasama satu sama lain sebagai tim. Tanpa perencanaan, departemen yang ada bisa bekerja dengan tujuan yang saling bertentangan (ego sektoral) dan menghambat organisasi menuju sasaran/tujuannya.

Perencanaan juga sangat penting karena bisa meminimalisir ketidakpastian di masa depan karena bisa mendorong manajer untuk melihat ke depan, mengantisipasi perubahan, mempertimbangkan dampak, dan merumuskan respon yang tepat. Selain itu, perencanaan juga dapat mengurangi aktivitas yang tumpang tindih dan *inefisiensi*. Tanpa koordinasi dan perencanaan, pekerjaan yang dilakukan menjadi tidak jelas dan tidak terarah sehingga berpotensi terjadi pemborosan. Hal ini bisa diminalisir dengan adanya perencanaan.

Dalam hal kepentingan manajer untuk melakukan pengendalian, perencanaan juga penting karena menjadi standart. Pada sebuah perencanaan, ditetapkanlah sasaran/tujuan, dan pada saat pengendalian, manajer membandingkan antara kinerja aktual dengan sasaran/tujuan yang telah ditetapkan tersebut. Setiap penyimpangan akan bisa dengan mudah diidentifikasi, termasuk tindakan korektif yang diperlukan. Pada intinya, tanpa perencanaan, tidak akan ada pengendalian yang profesional. Tanpa perencanaan, pengendalian hanya akan berdasarkan hal-hal yang spekulatif, samar-samar, dan subjektivitas manajer saja.

Perencanaan sendiri memiliki beragam jenis dan bisa diklasifikasikan berdasarkan luasnya, kerangka waktunya, kekhususannya, dan frekuensi penggunaannya. Berdasarkan luasnya ada jenis rencana strategis vs rencana operasional. Berdasarkan kerangka waktunya ada jenis rencana jangka pendek vs rencana jangka panjang. Berdasarkan kekhususannya ada jenis rencana yang mengarahkan (*directional*) vs rencana khusus (*specific*). Berdasarkan frekuensi penggunaannya ada rencana sekali pakai vs rencana tetap.<sup>27</sup>

Rencana strategis berlaku bagi seluruh organisasi, menentukan sasaran umum organisasi tersebut dan berusaha menempatkan organisasi dalam lingkungannya, sedangkan rencana operasional memerinci detail-detail bagaimana sasaran menyeluruh itu akan dicapai. Rencana jangka pendek adalah jenis rencana yang mencakup waktu satu tahun

---

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.

atau kurang, sedangkan rencana jangka panjang adalah rencana dengan kerangka waktu di atas tiga tahun. Rencana *directional* merupakan rencana yang fleksibel, memberikan fokus namun tidak mengunci para manajer ke dalam sasaran-sasaran khusus atau rangkaian tindakan, sedangkan rencana *specific* merupakan rencana yang sudah dirumuskan dengan jelas dan tidak menyediakan ruang bagi interpretasi. Rencana sekali pakai adalah rencana yang digunakan satu kali saja yang secara khusus dirancang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan situasi khas, sedangkan rencana tetap adalah rencana berkesinambungan yang menyajikan panduan bagi kegiatan yang berulang-ulang di dalam organisasi.<sup>28</sup>

Merujuk pada konsep yang dijelaskan di atas, maka perencanaan kantor dakwah bisa dikategorikan pada rencana operasional karena bersifat mendetail, lalu memiliki karakteristik jangka pendek karena pada umumnya dijalankan dalam waktu satu tahun atau kurang, dan juga spesifik berkaitan dengan bagaimana sebuah kantor dikelola dengan rencana yang sasaran-sasarannya sudah ditetapkan dengan jelas dan tidak memunculkan potensi ambiguitas atau kesalahpahaman dalam menjalankannya. Selain itu apa yang direncanakan pada kantor dakwah juga bisa menjadi semacam panduan bagi aktivitas kantor dakwah yang dilakukan secara tetap dan berulang.

## 2. Framework Perencanaan Kantor

Literatur yang digunakan untuk menjelaskan kerangka kerja (*framework*) perencanaan kantor adalah buku karya Kathy Roper dan Richard Payant berjudul *Facility*

*Management Handbook*.<sup>29</sup> Buku dipandang sebagai referensi komprehensif untuk manajemen fasilitas, termasuk perencanaan kantor.

Dalam buku ini, framework perencanaan kantor difokuskan pada pengelolaan ruang kerja secara strategis untuk mendukung tujuan organisasi dan kebutuhan pengguna. Berikut adalah penjelasan framework perencanaan kantor berdasarkan konsep yang diuraikan dalam buku tersebut.

Perencanaan kantor dimulai dengan memahami visi dan tujuan strategis organisasi. Tahapan ini diawali dengan Analisis Kebutuhan dan Tujuan Strategis, yaitu proses untuk menentukan kebutuhan operasional, seperti pertumbuhan bisnis, perubahan pola kerja, atau penerapan teknologi baru. Selain itu juga memastikan desain ruang dalam mendukung misi, nilai, dan budaya organisasi. Proses di tahap awal ini juga melakukan evaluasi aset ruang yang dimiliki saat ini terkait efisiensinya, termasuk lokasi, kapasitas, dan kualitas fasilitas. Hasilnya adalah dokumen terkait analisis kebutuhan ruang dan rencana strategis untuk menghubungkan desain ruang dengan tujuan organisasi.

Tahap berikutnya adalah merencanakan detail tata ruang dan alokasi ruang. Diawali dengan proses *zoning* ruang kerja, yaitu proses menentukan zona kerja berdasarkan fungsi, seperti zona kolaborasi, zona individu, ruang rapat, dan area publik. Selain itu juga menghitung jumlah ruang yang dibutuhkan untuk staf dan aktivitas, termasuk ruang fleksibel untuk pertumbuhan di masa depan. Desain juga

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Kathy O. Roper and Richard D. Payant, *The Facility Management Handbook* (New York: Amacom, 2014).



harus memastikan alur kerja logis dan mendukung efisiensi operasional perusahaan. Prinsip utama yang dipegang adalah meminimalkan ruang yang tidak produktif dan memaksimalkan fleksibilitas ruang untuk kebutuhan yang terus berubah.

Pertimbangan yang tidak kalah penting di tahap desain tata ruang dan alokasi ruang ini adalah desain yang berfokus pada pengguna. Ini artinya, desain harus memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan pengguna. Hal-hal yang harus diperhatikan misalnya terkait kenyamanan dan ergonomi, yaitu mengintegrasikan perabot dan tata letak yang mendukung postur kerja yang sehat. Selain itu juga perlu memperhatikan keseimbangan antara privasi dan kolaborasi, yaitu menyediakan ruang privat untuk pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi tinggi dan ruang terbuka untuk kerja tim. Pertimbangan lain adalah terkait aksesibilitas, yakni memastikan semua pengguna dapat mengakses fasilitas dengan mudah, sesuai dengan standart inklusivitas dan aksesibilitas.

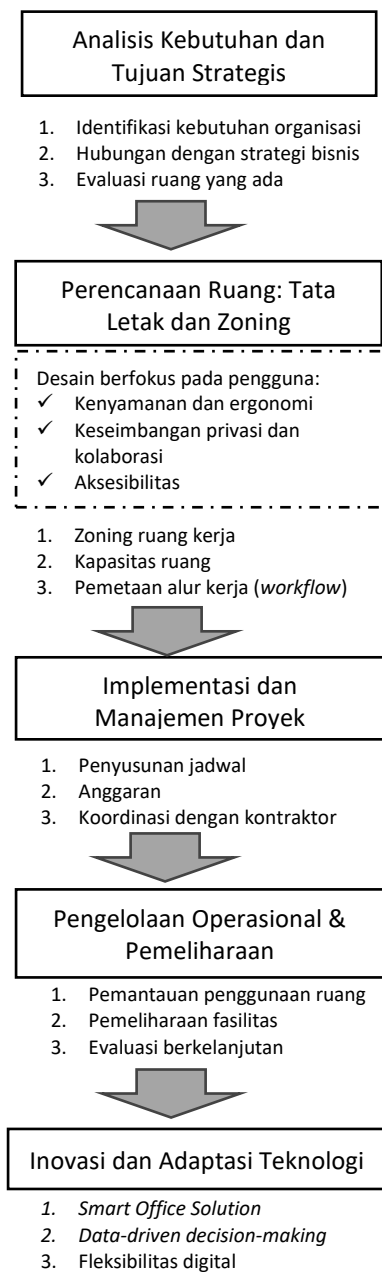
Setelah desain final disepakati, maka tahapan berikutnya beralih kepada pelaksanaan. Hal-hal penting yang perlu dilakukan adalah menyusun jadwal, yaitu merancang timeline implementasi untuk meminimalkan gangguan terhadap operasional. Kemudian menyusun anggaran yang efisien, dan mengawasi pelaksanaan oleh arsitek, desain interior, dan tim konstruksi.

Setelah kantor beroperasi, manajer fasilitas harus memastikan ruang tersebut dipelihara dan dioptimalkan. Salah satunya adalah melakukan pemeliharaan rutin meliputi

perawatan rutin seperti pembersihan, pemeriksaan sistem HVAC, dan pembaruan perabot. Manajer juga harus memonitor bagaimana ruang digunakan, dan apakah ada kebutuhan untuk mengoptimalkan penggunaan ruang lebih lanjut. Mendapatkan umpan balik dari pengguna kantor sangat penting. Misalnya, karyawan dapat memberikan informasi tentang bagaimana ruang dapat disesuaikan untuk meningkatkan kenyamanan atau produktivitas.

Buku ini juga menjelaskan pentingnya teknologi dalam perencanaan dan pengelolaan fasilitas kantor, misalnya dengan prinsip *Smart Office Solutin*, yaitu penggunaan teknologi seperti sensor otomatis untuk pencahayaan dan suhu yang disesuaikan dengan jumlah orang di ruangan. Selain itu menggunakan prinsip *Data-driven Decision Making*, yaitu menggunakan data untuk mengetahui pola penggunaan ruang dan melakukan penyesuaian yang lebih baik dalam perencanaan ruang di masa depan. Teknologi memungkinkan ruang menjadi lebih fleksibel, mendukung model kerja hybrid dengan menyediakan ruang yang mudah disesuaikan dan dapat digunakan untuk berbagai kegiatan.

Berikut ini adalah sketsa untuk menggambarkan *framework* perencanaan kantor dari buku tersebut:



Gambar 1 – Framework Perencanaan Kantor dalam Buku *Facility Management Handbook*

### 3. Konsepsi Kantor Dakwah

Sebelum membahas lebih dalam mengenai kantor organisasi dakwah atau lebih tepatnya disebut kantor dakwah, penting untuk memahami konsep tentang organisasi dakwah. Dengan memahami hakikat organisasi dakwah, akan memudahkan

dalam memahami kedudukan dan fungsi kantor dakwah. Musthofa di dalam artikelnya menjelaskan bahwa organisasi dakwah merupakan unit sosial yang berusaha mencapai tujuan dakwah.<sup>30</sup> Dalam menjalankan misi dakwah, organisasi dakwah berkedudukan sebagai alat penyelenggaraan kegiatan dakwah agar dapat meraih tujuan dakwah secara efektif dan efisien. Melaksanakan kegiatan dakwah artinya menghimpun dan mengatur seluruh sumber daya yang ada baik SDM, dana, sarana dan prasarana, dll serta menata keseluruhannya dalam struktur hubungan yang sistematis, tertib, dan profesional sehingga kegiatan dakwah dapat berjalan dengan baik.<sup>31</sup>

Dari pemahaman ini, dapat disimpulkan bahwa organisasi dakwah memiliki perbedaan karakteristik dibandingkan organisasi bisnis. Jika organisasi bisnis berorientasi murni keuntungan material dan untuk dinikmati oleh pemilik modal, organisasi dakwah memiliki orientasi yang lebih kompleks. Orientasi utamanya bersifat nonmaterial, yaitu terciptanya masyarakat thoyibah berlandaskan nilai-nilai ketauhidan. Namun tetap ada orientasi material yang pada gilirannya digunakan kembali untuk membiayai program-program sosial dan dakwah untuk kesejahteraan dan kemasalahatan umat.

Perbedaan orientasi ini memberikan pengaruh pada karakteristik aktivitas yang dijalankan antara organisasi bisnis dengan organisasi dakwah. Jika organisasi bisnis aktivitas utamanya adalah riset pasar, proses produksi, pemasaran, pelayanan kepada pelanggan, riset dan pengembangan,

<sup>30</sup> Musthofa, "Problematika Kepentingan Dalam Perumusan Tujuan Organisasi Dakwah" X, no. 1 (n.d.).

<sup>31</sup> Erdin Sumardianto, *Manajemen Strategis Masjid* (Surabaya: Equilibrium Press, 2021).

ekspansi pasar, dll. Organisasi dakwah fokus pada aktivitas dakwah dan pengkaderan kepada objek dakwah. Aktivitas dakwah dijalankan untuk menyampaikan nilai-nilai ketauhidan kepada objek dakwah. Lebih dari itu, untuk menunjang keberlanjutan gerak dakwah di masa depan, proses dakwah dikuatkan lagi dalam aktivitas pengkaderan sehingga muncul kader-kader dakwah baru yang akan meneruskan gerak dakwah.<sup>32</sup>

Selain aktivitas dakwah dan pengkaderan, organisasi dakwah juga menjalankan aktivitas-aktivitas untuk menghimpun dana dari umat Islam melalui berbagai upaya berupa amal usaha ataupun yayasan seperti yang dicontohkan oleh Muhammadiyah,<sup>33</sup> NU,<sup>34</sup> dan Masjid Jogokariyan.<sup>35</sup>

Hal ini sejalan dengan yang disampaikan Ali Azis bahwa aktivitas dakwah bisa dilakukan dengan penyampaian secara komunikasi lisan (dakwah *bil lisan*), bisa dengan contoh perbuatan (dakwah *bil hal*), dan bisa juga melalui sebuah tulisan (dakwah *bil qalam*).<sup>36</sup> Maka nantinya, fungsi yang terdapat pada kantor dakwah adalah representasi dari berbagai aktivitas dakwah ini.

Untuk menjalankan segala aktivitasnya secara terintegrasi dan profesional, dibutuhkanlah sebuah kantor dakwah yang dikelola secara profesional pula. Menurut

KBBI, kantor didefinisikan sebagai balai (gedung, rumah, ruang) tempat mengurus suatu pekerjaan (perusahaan dan sebagainya); tempat bekerja.<sup>37</sup> Sedangkan dakwah didefinisikan oleh para ilmuwan sebagai setiap usaha aktivitas dengan lisan maupun tulisan yang bersifat menyeru, mengajak, memanggil manusia lainnya untuk beriman dan menaati Allah SWT,<sup>38</sup> kepada keinsafan,<sup>39</sup> termasuk *amar ma'ruf nahi munkar* untuk bisa memperoleh kebahagiaan di dunia dan akhirat.<sup>40</sup> Maka dari pengertian-pengertian di atas, kantor dakwah bisa dimaknai sebagai tempat untuk mengurus pekerjaan atau tempat bekerja untuk menyerukan nilai-nilai *amar ma'ruf nahi munkar* kepada objek dakwah dengan berbagai program dakwah, baik secara lisan, tulisan, maupun perbuatan. Sehingga bisa disimpulkan bahwa fungsi-fungsi yang ada pada kantor dakwah pun beragam terkait misi dakwah tersebut. Kantor dakwah bisa berfungsi sebagai tempat kerja bagi pengurus dakwah, bisa juga berfungsi sebagai tempat melaksanakan dakwah, bisa juga berfungsi sebagai melaksanakan dakwah *bil hal* (perbuatan baik secara kongkrit kepada umat Islam), dan bisa juga berfungsi sebagai tempat tinggal untuk penguatan pengondisian nilai-nilai dakwah.

Dengan berbagai aktivitas tersebut, maka kantor dakwah memiliki kedudukan dan

<sup>32</sup> Badan Koordinasi Nasional Lembaga Pengelola Latihan, "Pedoman Perkaderan LK HMI," 2004.

<sup>33</sup> Afandi, "Amal Usaha Muhammadiyah Bukan Semata-Mata Bisnis, Tapi Memperjuangkan Nilai Islam," 2021, <https://muhammadiyah.or.id/2022/04/amal-usaha-muhammadiyah-bukan-semata-mata-bisnis-tapi-memperjuangkan-nilai-islam/>.

<sup>34</sup> Redaksi NU Online, "Inilah Puluhan Ribu Amal Usaha Muslimat NU," 2014, <https://nu.or.id/nasional/inilah-puluhan-ribu-amal-usaha-muslimat-nu-d4MCV>.

<sup>35</sup> Kumparan, "Masjid Jogokariyan Yogya Resmikan Hotel Untuk Siapkan Dana Pensiun Jemaah," 2024,

<https://kumparan.com/pandangan-jogja/masjid-jogokariyan-yogya-resmikan-hotel-untuk-siapkan-dana-pensiun-jemaah-23YVQRbWpB9/full>.

<sup>36</sup> Ali Azis, *Ilmu Dakwah* (Jakarta: Prenada Media, 2004).

<sup>37</sup> KBBI, "Kantor," 2024, <https://kbbi.web.id/kantor>.

<sup>38</sup> Nasaruddin Latif, *Teori Dan Praktik Dakwah Islamiah* (Jakarta: Firma Dara, 1984).

<sup>39</sup> Quraish Shihab, *Membumikan Al Quran* (Bandung: Mizan, 1992).

<sup>40</sup> Masdar Hilmy, *Dakwah Dalam Alam Pembangunan* (Semarang: CV Toha Putra, n.d.).

fungsi yang sangat penting bagi kesuksesan pelaksanaannya. Kantor dakwah menjadi semacam *headquarter* atau kantor pusat bagi aktivitas dakwah. Para pengurus organisasi dakwah bisa berkantor dan menjalankan pekerjaannya di sana dengan baik. Manajer dakwah dan juga para staf bisa melakukan rapat koordinasi di kantor dakwah, pemecahan masalah-masalah dakwah, bahkan aktivitas-aktivitas peningkatan kualitas, dan motivasi SDM. Keberadaan kantor dakwah yang *proper* bisa memudahkan kecepatan dalam berbagai aktivitas manajemen ini. Jenis ini bisa dikategorikan sebagai Kantor Pengurus Dakwah.

Selain itu, kantor dakwah juga bisa menjadi tempat bagi kegiatan dakwah seperti kajian dakwah, seminar, talkshow, kesenian dakwah, dll. Kantor dakwah juga bisa menjadi wadah silaturahmi bagi seluruh pengurus, objek dakwah, dan juga kader dakwah yang lainnya untuk saling sharing pengalaman, diskusi keilmuan, konsultasi dan problem solving, dan pengondisian nilai-nilai dakwah. Sejenak melepaskan diri dari berbagai pengaruh negatif dari luar dan menguatkan lagi keimanan dan ketakwaan. Jenis ini bisa dikategorikan sebagai Kantor Pengkaderan Dakwah.

Di samping menjadi tempat kerja bagi pengurus dan juga tempat bagi pelaksanaan dakwah dan pengkaderan, kantor dakwah juga bisa difungsikan untuk menjalankan program yang meningkatkan kesejahteraan sosial bagi masyarakat muslim yang kurang mampu. Ini adalah jenis dakwah *bil hal* seperti yang telah dijelaskan Ali Azis di atas. Program kesejahteraan ini bisa berupa pemberian bantuan ekonomi, bantuan pendidikan, kesehatan, ketrampilan, dll bisa

dilakukan dalam upaya mewujudkan Islam sebagai *rahmatan lil'alamin*. Selain itu, kantor dakwah juga bisa difungsikan untuk melayani para donatur yang mempercayakan zakat/infak/sodaqohnya kepada mereka. Jenis ini masuk kategori Kantor Lembaga Amil Zakat (LAZ).

Pada kantor dakwah yang memiliki kelayakan luas ukuran dan juga infrastrukturnya, bisa juga difungsikan sebagai asrama atau tempat tinggal baik bagi pengurus dakwah, kader dakwah, maupun bagi anak-anak yatim, dhuafa yang diasuh dan tidak memiliki tempat tinggal yang layak. Di sana mereka bisa mendapatkan tempat tinggal yang layak, tempat untuk mengondisikan diri dengan nilai-nilai ketauhidan 24 jam penuh, dan juga bisa belajar tanggung jawab dan kemandirian. Jenis ini masuk kategori Kantor Dakwah Asrama.

Selain fungsi kantor yang bersifat tunggal seperti uraian di atas, kantor dakwah juga ada yang memiliki banyak fungsi sekaligus dalam satu kantor. Jadi di kantor tersebut berfungsi sebagai kantor pengurus, kantor pengkaderan, Kantor LAZ, dan juga kantor asrama sekaligus. Kombinasinya bisa dua fungsi, tiga fungsi, atau bahkan empat fungsi ada semua di dalamnya. Jenis ini dikategorikan sebagai Kantor Dakwah Multifungsi.

Melihat berbagai fungsi kantor dakwah tersebut, maka bisa dipastikan dalam manajemen kantor dakwah tidak bisa hanya berfokus pada aspek fisik kantor seperti bangunan, ruangan, sarana dan prasarana, serta aspek-aspek administratif belaka. Kantor dakwah harus dilihat dari aspek yang lebih menyeluruh, secara fisik dan non

fisiknya.<sup>41</sup> Secara fisik perlu pengaturan terkait kelayakan bangunan kantor dakwah, penataan ruangan yang kondusif, kebersihan dan kerapiannya, ketersediaan sarana dan prasarana dakwah, dan juga kantor dakwah sebagai tempat menyimpan aset-aset organisasi dakwah berupa uang, barang dan juga informasi-informasi strategis.

Selain aspek fisik di atas, di dalamnya juga sangat kental aspek-aspek non fisik yang juga harus dikelola meliputi kegiatan-kegiatan dakwah dan pengkaderan, kegiatan pelayanan kepada donatur dan juga masyarakat yang dibantu, kegiatan-kegiatan manajemen, dll. Kegiatan-kegiatan ini adalah aspek non fisik yang perlu dikelola.

Di dalam kantor dakwah juga ada kultur keislaman yang dibangun dan dibudayakan agar memperkuat keimanan dan ketakwaan pengurus dakwah, kader dakwah, dan juga objek dakwah. Kultur ini dikembangkan untuk melawan pengondisian kultur-kultur yang bertentangan dengan nilai-nilai ketauhidan. Selain itu juga ada sistem-sistem, SOP, kebijakan, aturan, bahkan kepemimpinan yang hidup. Semua itu jika tidak diatur akan mengakibatkan kantor dakwah tidak berjalan sebagaimana mestinya, mengalami banyak masalah, dan pada akhirnya menghambat kesuksesan tujuan dakwah itu sendiri.

#### **4. Adaptasi Framework Perencanaan Kantor Dakwah**

Bagian ini membahas tentang adaptasi framework manajemen, khususnya perencanaan pada konteks kantor dakwah.

Adaptasi ini diperlukan agar framework perencanaan dapat kompatibel untuk digunakan dalam manajemen kantor dakwah. Tanpa adaptasi framework akan menjadikan perencanaan kantor dakwah hanya bersifat copy paste dari perencanaan yang ada, atau bahkan ekstrimnya tidak bisa diimplementasikan di lapangan dan pada akhirnya tidak mampu mencapai tujuan/sasaran kantor dakwah itu sendiri.

Upaya adaptasi framework perencanaan ini dirumuskan setidaknya harus memenuhi premis berikut ini: *Pertama*, adaptasi yang dilakukan harus merujuk dan sesuai dengan hakikat perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen yang terpenting, yaitu untuk menghasilkan pemahaman akan tujuan/sasaran organisasi dan bagaimana cara untuk mencapainya. Framework perencanaan kantor dakwah yang dihasilkan harus mencerminkan bagaimana tujuan/sasaran sebuah kantor dakwah dan cara-cara yang dibutuhkan untuk bisa mencapai tujuan/sasaran kantor dakwah tersebut.

*Kedua*, agar perencanaan bisa kompatibel dengan konteks kantor dakwah, adaptasi framework yang dilakukan harus memperhatikan karakteristik organisasi dakwah pada umumnya, dan juga karakteristik kantor dakwah pada khususnya. Organisasi dakwah tidak berorientasi murni keuntungan, namun berorientasi pada tercapainya misi dakwah melalui pengkaderan dan pengondisian. Selain itu organisasi dakwah juga mengelola dana Zakat, Infaq, Sodaqoh umat islam untuk digunakan sebesar-besarnya bagi kemaslahatan umat. Oleh karenanya kantor

---

<sup>41</sup> Taufan Arifianto, "Paradigma Workplace Management Pada Lembaga Dakwah."

dakwah memiliki kedudukan dan fungsi yang sangat berbeda dengan kantor bisnis. Di dalam kantor dakwah hidup pengondisian ketauhidan, kultur, dan juga aktivitas berbasis nilai-nilai keislaman. Kantor dakwah memiliki banyak fungsi, antara lain sebagai kantor pengurus dakwah, kantor pengkaderan dakwah, Kantor LAZ, tempat tinggal atau asrama, bahkan bisa multifungsi.

*Ketiga*, agar bisa menghasilkan strategi yang tepat, maka mutlak dibutuhkan proses pemetaan faktor-faktor strategis organisasi, baik faktor internal maupun eksternal. Metode di dalam pemetaan harus mampu mengungkap faktor strategis yang relevan dengan konteks sebuah kantor dakwah, yang memiliki perbedaan faktor strategis organisasi secara umum. Setiap jenis dan fungsi dari kantor dakwah akan memiliki karakteristik faktor strategis internal dan eksternal yang khas. Kantor dakwah yang digunakan sebagai kantor pengurus pasti memiliki faktor strategis yang berbeda dengan kantor pengkaderan dakwah, begitupun jika dibandingkan dengan kantor dakwah yang difungsikan sebagai asrama maupun Kantor LAZ. Apalagi jika kantor dakwah yang multiungsi, pasti memiliki faktor strategis yang lebih kompleks, menyesuaikan dengan fungsinya yang lebih dari 1.

*Keempat*, sesuai dengan temua kajian sebelumnya oleh Taufan<sup>42</sup> mengenai paradigma manajemen kantor dakwah, maka di dalam adaptasi framework perencanaan nantinya juga dilandasi asumsi bahwa kantor harus dilihat secara menyeluruh, bukan hanya aspek fisiknya

melainkan juga aspek non fisiknya. Perencanaan yang dilakukan tidak hanya menyentuh perencanaan fisik kantor, melainkan juga merambah aspek-aspek non fisik kantor.

Berdasarkan empat premis tersebut, maka framework perencanaan kantor dakwah dapat dijalankan dengan tahapan berikut ini. *Pertama*, merumuskan tujuan/sasaran kantor dakwah. Tujuan/sasaran kantor dakwah berbeda dengan tujuan/sasaran organisasi pada level korporat. Pada level korporat tujuan/sasaran strategisnya berupa pengembangan modal organisasi. Pada organisasi dakwah, tujuan/sasaran organisasi berkaitan dengan misi dakwah, baik secara kuantitas dan kualitas dari objek dakwah atau kader dakwah yang dihasilkan. Tujuan/sasaran organisasi dakwah juga bisa berupa dana yang dihimpun dari donatur untuk kemudian disalurkan melalui berbagai program pengentasan kemiskinan, pemberdayaan masyarakat, bantuan pendidikan, kesehatan, dll.

Berpijak pada asumsi bahwa kantor dakwah merupakan salah satu instrumen pendukung bagi kesuksesan pencapaian tujuan/sasaran organisasi dakwah, maka tujuan/sasaran kantor dakwah lebih bersifat *supporting*. Tujuan/sasaran kantor dakwah didesain untuk bisa mendukung dan menjadi wadah yang kondusif dalam mencapai target organisasi dakwah sesuai dengan jenis dan fungsi kantor tersebut. Maka, pada umumnya tujuan/sasaran kantor dakwah mengikuti dan selaras dengan tujuan/sasaran makro organisasi dakwah, dan sudah ditentukan pada saat perencanaan makro organisasi dakwah. Sifat

---

<sup>42</sup> Ibid.

dari langkah pertama perencanaan kantor dakwah ini adalah memperjelas tujuan/sasaran kantor dakwah itu sendiri.

Pada jenis dan fungsi kantor pengurus dakwah, maka tujuan/sasaran yang ditetapkan pasti berkaitan dengan kondusivitas kantor bagi kerja-kerja pengurus dakwah. Bagi kantor pengkaderan dakwah, maka tujuan/sasarannya adalah menjadi kantor yang kondusif bagi proses pengkaderan pada *mad'u* (objek dakwah). Pada Kantor LAZ, maka tujuan/sasarannya menjadi wadah yang kondusif untuk melayani para donatur, keluarga kurang mampu, dan siswa asuh yayasan. Sedangkan pada jenis kantor yang difungsikan sebagai tempat tinggal atau asrama, tujuan/sasarannya berkaitan dengan kondusivitas sebagai tempat pengondisian nilai-nilai ketauhidan bagi seluruh penghuni asrama. Untuk kantor dakwah multifungsi, maka tujuan/sasarannya sesuai dengan seluruh fungsi-fungsi yang dimiliki

Tujuan/sasaran kantor dakwah yang masih umum ini perlu diperjelas lagi hingga level indikator. Makna kondusivitas dari masing-masing jenis kantor perlu diperjelas lagi dengan menggunakan berbagai pendekatan dan ilmu terkait. Sebagai contoh, pada jenis kantor pengkaderan dakwah yang tujuan/sasarannya adalah mendukung atau menopang kesuksesan proses pengkaderan dakwah, maka harus diperjelas makna kondusif tersebut pada aspek fisik dan non fisiknya. Pada aspek fisik kantor, bisa diperjelas terkait kondisi bangunannya, penataan ruangnya, sarana dan prasarannya, serta media pengondisian fisik yang kondusif untuk pengkaderan dakwah.

Langkah-langkah prosedural yang lebih operasional dalam merumuskan tujuan/sasaran kantor dakwah ini antara lain: (1) Memahami jenis kantor dakwah yang dikelola, apakah kantor pengurus, kantor pengkaderan, Kantor LAZ, kantor asrama, atau bahkan kantor dakwah yang multifungsi; (2) Memahami makna dari tujuan/sasaran kantor dakwah yang sudah ditetapkan sebelumnya, menggunakan ilmu terkait sehingga bisa dipahami secara mendalam maksud dari tujuan/sasaran tersebut; (3) Memperjelas tujuan/sasaran kantor dakwah tersebut hingga pada level indikator pada aspek fisik dan non fisiknya; (4) Membuka implikasi dari indikator target tersebut berupa langkah-langkah umum untuk mencapainya. Ini akan menjadi input yang bernilai pada kesimpulan isu strategis apa yang sedang dihadapi pada perencanaan kantor dakwah ini; dan yang terakhir; (5) Menetapkan isu strategis kantor dakwah yang sedang dikelola.

*Tahap Kedua*, mengukur kondisi aktual kantor dakwah yang dikelola. Pada tahapan ini pada dasarnya yang dilakukan adalah melakukan pemetaan faktor-faktor strategis internal dan eksternal dari sebuah kantor dakwah, lalu menganalisis faktor-faktor tersebut hingga menghasilkan kesimpulan bagaimana kondisi aktual kantor dakwah yang sedang dikelola.

Berbeda dengan faktor internal dan eksternal organisasi secara makro yang lebih luas, faktor strategis internal dan eksternal pada kantor dakwah sifatnya lebih spesifik. Karakteristiknya juga dipengaruhi asumsi bahwa faktor strategis di dalam sebuah kantor dakwah meliputi dua aspek, yaitu aspek fisik dan non fisik. Selain itu, juga dibatasi jenis/fungsi kantor tersebut.

Sehingga data-data pemetaan internal dan eksternalnya akan sangat khas.

Faktor internal yang berupa aspek fisik bisa dikategorikan sebagai berikut: (1) kondisi bangunan kantor; (2) kondisi ruangan kantor; (3) sarana dan prasarana; (4) media pengondisian kantor secara fisik. Sedangkan faktor internal yang berupa aspek non fisik meliputi: (1) pengguna dan penghuni kantor; (2) kegiatan-kegiatan yang ada di kantor; (3) sistem dan aturan yang berjalan di kantor; (4) kultur yang hidup di kantor; dan (5) kepemimpinan yang dijalankan di kantor.

Untuk faktor eksternal memiliki kecenderungan bersifat non fisik, seperti: (1) karakteristik lingkungan sekitar kantor; (2) aturan/kebijakan dari aparat sekitar kantor seperti RT/RW; 3) kondisi aktual lingkungan sekitar kantor terkait keamanan, hubungan dengan tetangga, kebersihan, dll.

Sebagai contoh, jika yang dikelola adalah kantor dakwah yang difungsikan sebagai Kantor LAZ. Maka faktor strategis internal berupa aspek fisik yang harus dipetakan meliputi: (1) kondisi bangunan yayasan; (2) kondisi ruangan yang harus ada di dalam sebuah yayasan, misalnya: ruangan menerima donatur, ruangan aktivitas siswa asuh, area parkir, dll; (3) sarana dan prasarana yang menunjang kerja yayasan, seperti: meja kursi penerima tamu, sarana belajar dan pembinaan siswa asuh, dll; dan (4) pengondisian fisik yayasan, misalnya mading bagi siswa asuh, tempelan kata motivasi bagi siswa asuh, pajangan penghargaan prestasi siswa asuh, dsb. Intinya memetakan aspek fisik yang relevan dengan kerja-kerja sebuah Kantor LAZ.

Secara non fisik, faktor internal Kantor LAZ yang dipetakan bisa meliputi: (1) pengguna, siapa saja pihak-pihak yang mengakses dan menggunakan Kantor LAZ; (2) kegiatan atau aktivitas belajar dan pembinaan siswa asuh, aktivitas pelayanan kepada donatur, dll; (3) sistem-sistem yang berjalan di dalam yayasan, misalnya terkait sistem belajar siswa asuh (jadwalnya, pengajarnya, kurikulumnya, dll.), sistem pelayanan kepada donatur (daftar jaga, subjek penjaga yayasan, dll), termasuk juga sistem keamanannya agar dana donasi aman meliputi pencatatannya, dan penyimpanannya; (4) Kultur yang hidup di Kantor LAZ tersebut; dan (5) Kepemimpinan yang dijalankan di Kantor LAZ tersebut.

Lalu faktor eksternal Kantor LAZ, bisa berupa karakteristik tetangga sekitar kantor, karakteristik orang tua dari siswa asuh yang dibantu, aturan atau kebijakan dari pengurus Rt/RW yang berdampak pada kantor, maupun kondisi aktual lingkungan sekitar yayasan terkait keamanan, interaksi sosial antar warga, dll.

Setelah faktor-faktor strategis tadi dipetakan, maka langkah berikutnya pada tahap ini adalah melakukan analisis sehingga bisa disimpulkan kondisi aktual dari kantor dakwah yang dikelola. Ada beragam teknik yang bisa digunakan untuk melakukan analisis data pemetaan ini. Metode yang paling populer adalah Analisis SWOT untuk menemukan Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman. Pada pola yang lebih sederhana, analisis pemetaan bisa dilakukan dengan pendekatan faktor yang mendukung pencapaian tujuan dan faktor yang menghambat pencapaian tujuan. Dari proses analisis ini akan ditemukan berbagai isu strategis yang perlu dipecahkan, atau



bahkan dioptimalkan dalam perumusan strategi nantinya.

Pada konteks perencanaan kantor dakwah, analisis pemetaan ditujukan secara spesifik kepada aspek fisik dan non fisik kantor seperti yang telah diuraikan di bagian sebelumnya. Seluruh temuan faktor internal dan eksternal yang berupa aspek fisik dan non fisik kantor dianalisis pengaruhnya pada tercapainya tujuan/sasaran kantor dakwah. Sehingga akan ditemukan kondisi riil terkait bangunan, ruangan, sarana, dan pengondisian fisik kantor merupakan kekuatan atau kelemahan, mendukung atau menghambat tujuan. Juga akan ditemukan kondisi riil terkait kegiatan/aktivitas, sistem, kultur, aturan, dan juga kepemimpinan adalah kekuatan atau kelemahan, mendukung atau menghambat. Pun dengan faktor eksternal berupa karakter lingkungan sekitar kantor, kebijakan aparat sekitar kantor, dan kondisi aktual lingkungan merupakan ancaman ataukah ada peluang di dalamnya.

*Tahap ketiga*, merumuskan strategi kantor dakwah. Tahap ini dilakukan proses memformulasikan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan/sasaran kantor dakwah. Strategi ini disusun berdasarkan daftar isu strategis yang telah ditemukan di tahap-tahap sebelumnya. Poin utama yang harus diperhatikan adalah bahwa strategi kantor dakwah yang dihasilkan tadi berada pada ruang lingkup aspek fisik dan non fisik kantor dakwah.

Merujuk pada temuan Shofyan, proses formulasi strategi ini tidak harus selalu

berparadigma lingkungan internal dalam merespon lingkungan eksternal. Polanya bisa berupa faktor tunggal (S/W/O/T), internal – internal (S-W), eksternal – eksternal (O-T), bahkan bisa kombinasi 4 komponen SWOT sekaligus.<sup>43</sup>

Pada konteks perencanaan kantor dakwah, perumusan (formulasi) strategi ini melibatkan seluruh aspek fisik dan non fisik di dalam kantor yang bisa disintesis satu sama lainnya dalam rangka menjawab isu strategis yang sedang dihadapi. Hasil analisis berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman ataupun faktor pendukung, menghambat disintesis sesuai dengan isu strategis yang dihadapi kantor.

Seorang manajer dakwah bisa merumuskan beragam strategi terkait perbaikan atau penambahan bangunan kantor, penataan ruangan, pembelian atau perawatan sarana dan prasarana, serta pengondisian fisik. Selain itu juga bisa muncul strategi terkait desain aktivitas/kegiatan yang akan dilakukan di kantor, strategi terkait sistem dan aturan yang akan dibuat, kultur yang akan dibangun, bahkan kepemimpinan yang akan digunakan di kantor.

Selain itu, bisa juga dirumuskan strategi terkait kehumasan kantor dalam merespon karakteristik lingkungan di sekitar kantor, maupun merespon kebijakan aparat RT/RW atau bahkan Kelurahan di sekitar lingkungan kantor. Pun juga bisa merumuskan strategi dalam merespon kondisi aktual lingkungan terkait keamanan, interaksi sosial antar warga, kebersihan, dan lain sebagainya.

---

<sup>43</sup> Shofyan Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah Berbasis Analisis SWOT: Kajian Kasus Renstra Masjid Baitussalam Sidoarjo 2023," *INTELEKSIA - Jurnal*

*Pengembangan Ilmu Dakwah* 5, no. 1 (2023): 1–24, doi:10.55372/inteleksiajpid.v5i1.264.

*Tahap keempat*, menyusun rencana implementasi strategi kantor dakwah. Setelah strategi kantor dakwah telah dilalui, maka tahap berikutnya adalah menyusun rencana agar strategi tersebut bisa diimplementasikan.

Pada tahap ini, manajer dakwah menyusun struktur organisasi yang relevan dengan kebutuhan pelaksanaan strategi, melakukan pembagian tugas dan wewenang, serta penempatan SDM untuk mengisi organ-organ berupa departemen atau divisi.

Selain itu, sangat penting untuk menetapkan kepemimpinan untuk menggerakkan SDM dalam menjalankan strategi. Dengan asumsi tingkat interaksi yang sangat intens di kantor dakwah, ditambah dengan karakteristik organisasi dakwah yang menekankan nilai-nilai dakwah, maka kepemimpinan yang direkomendasikan adalah gaya kepemimpinan keteladanan. Kouzes dan Posner menemukan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan keteladanan dimiliki oleh para pemimpin hebat. Praktiknya dilakukan dengan lima prinsip yaitu: (1) Mencontohkan caranya; (2) Menginspirasi Visi Bersama; (3) Menantang proses; (4) Memberdayakan orang lain; dan (5) Menyemangati jiwa.<sup>44</sup>

Dengan kepemimpinan keteladanan ini manajer bisa menggerakkan SDM dengan kehadiran, keterlibatan, dan contoh secara

langsung. Gaya kepemimpinan ini sangat efektif dalam menggerakkan SDM karena sifatnya yang hadir dan menyentuh secara langsung. Manajer bisa menjadi representasi kongkrit dari nilai-nilai keislaman yang didakwahkan. Dampaknya bahkan tidak hanya dirasakan oleh SDM Pengurus, tapi juga bisa menyentuh objek dakwah (*mad'u*) dan juga kader dakwah.

Implementasi strategi kantor dakwah juga merumuskan rencana pengendalian. Rencana pengendalian ini bisa berupa aturan yang diberlakukan di kantor, maupun prosedur (SOP) dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaan terkait strategi kantor dakwah. Pengendalian yang dilakukan juga bisa mengoptimalkan aspek fisik kantor, misalnya dengan penataan ruangan, pemasangan CCTV, pengondisian fisik, dll.

Rencana implementasi strategi kantor dakwah juga menyentuh sumber daya manusia. Terkait hal ini kantor dakwah memiliki keunikan bahwa SDM yang ada di dalamnya merupakan pengguna kantor, maupun penghuni kantor. Jika dibutuhkan, untuk menjamin strategi bisa dieksekusi, bisa dilakukan langkah-langkah rekrutmen SDM baru, pelatihan SDM, maupun pemberhentian SDM.

Untuk lebih memperjelas pemahaman *framework* perencanaan kantor dakwah dapat dilihat pada sketsa berikut ini:

---

<sup>44</sup> James M. Kouzes and Barry Z. Posner, "Leadership The Challenge" (Jakarta: Erlangga, 2004).



Gambar 2 - Framework Perencanaan Kantor Dakwah

## Simpulan

*Framework* manajemen, khususnya perencanaan (*planning*) dapat digunakan untuk membuat perencanaan kantor dakwah dengan adaptasi menyangkut hal-hal berikut ini: *Pertama*, proses penetapan tujuan dirumuskan dengan menyesuaikan pada karakteristik tujuan/sasaran kantor dakwah yang bersifat *supporting* atau menopang ketercapaian tujuan/sasaran organisasi secara makro. Tujuan/sasaran kantor dakwah adalah menjadikannya sebagai wadah atau instrumen yang kondusif

untuk mencapai target makro organisasi sesuai dengan jenis dan fungsinya masing-masing.

*Kedua*, faktor-faktor strategis yang perlu dipetakan dan dianalisis pada kantor dakwah memiliki perbedaan dengan faktor strategis ada organisasi secara makro. Adaptasi dilakukan dengan menentukan faktor strategis kantor berupa aspek fisik dan non fisik kantor baik yang berasal dari internal maupun eksternal. Faktor-faktor internal yang relevan berupa fisik antara lain: kondisi bangunan, penataan ruangan, sarana dan prasarana, serta media pengondisian fisik. Lalu aspek non fisiknya berupa kegiatan/aktivitas di dalamnya, pengguna dan penghuni kantor, sistem dan aturan yang berjalan, kultur yang dihidupkan di kantor, dan terakhir adalah kepemimpinan keteladanan yang dijalankan. Faktor eksternal meliputi: karakteristik lingkungan sekitar kantor, aturan/kebijakan aparat setempat, dan kondisi aktual lingkungan sekitar kantor.

*Ketiga*, pada tahap perumusan strategi dan implementasinya menyesuaikan dengan tujuan/sasaran kantor dakwah dan juga faktor-faktor strategisnya. Maka strategi kantor dakwah memfokuskan pada aspek fisik dan non fisik dari kantor dakwah tersebut agar tujuan/sasaran yang telah ditetapkan bisa tercapai.

Rekomendasi dari hasil studi ini diharapkan para pengurus organisasi dakwah dapat merencanakan kantor dakwahnya dengan memperhatikan jenis dan fungsi kantor bagi organisasi dakwah, serta berfokus pada aspek fisik dan non fisik kantor dakwah. Bagi penelitian berikutnya bisa lebih mendalami penerapan *framework* pada kasus-kasus manajemen kantor dakwah yang lebih spesifik.

## Bibliografi

- Abd. Rohman. *Dasar-Dasar Manajemen*. Malang: Intelgensia Media, 2013.
- Afandi. "Amal Usaha Muhammadiyah Bukan Semata-Mata Bisnis, Tapi Memperjuangkan Nilai Islam," 2021. <https://muhammadiyah.or.id/2022/04/amal-usaha-muhammadiyah-bukan-semata-mata-bisnis-tapi-memperjuangkan-nilai-islam/>.
- Affandy, Shofyan. "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 2 (2022): 217–36. doi:10.55372/inteleksiajpid.v4i2.249.
- . "Formulasi Strategi Dakwah Berbasis Analisis SWOT: Studi Kasus Renstra Masjid Baitussalam Sidoarjo 2023." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 5, no. 1 (2023): 1–24. doi:10.55372/inteleksiajpid.v5i1.264.
- Ali Azis. *Ilmu Dakwah*. Jakarta: Prenada Media, 2004.
- Antoni, Toni, M Hidayat Ginanjar, and Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Hidayah Bogor. "Manajemen Sarana Dan Pemeliharaan Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Kepada Jemaah Masjid." *Cendikia Muda Islam: Jurnal Ilmiah* 1, no. 01 (2021): 35–46.
- Appel-Meulenbroek, Rianne, and Vitalija Danivska. *A Handbook of Management Theories and Models for Office Environments and Services. A Handbook of Management Theories and Models for Office Environments and Services*. Routledge, 2021. doi:10.1201/9781003128786.
- Ardiansyah, Aldi, Iskandar Fitri, and Agus Iskandar. "Aplikasi Manajemen Perkantoran Dan Absensi Online Berbasis Android." *Jurnal JTik (Jurnal Teknologi Informasi Dan Komunikasi)* 5, no. 2 (2021): 126. doi:10.35870/jtik.v5i2.204.
- Badan Koordinasi Nasional Lembaga Pengelola Latihan. "Pedoman Perkaderan LK HMI," 2004.
- George R. Terry, and Leslie W. Rue. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2015.
- Hadi, H. Sofyan. "Model Manajemen Strategi Dakwah Di Era Kontemporer." *Jurnal Al-Hikmah* 17, no. 1 (2019): 79–90. doi:10.35719/alhikmah.v17i1.8.
- Hilmy, Masdar. *Dakwah Dalam Alam Pembangunan*. Semarang: CV Toha Putra, n.d.
- Jaakkola, Elina. "Designing Conceptual Articles: Four Approaches." *AMS Review* 10, no. 1–2 (2020): 18–26. doi:10.1007/s13162-020-00161-0.
- James M. Kouzes, and Barry Z. Posner. "Leadership The Challenge." Jakarta: Erlangga, 2004.
- Kathy O. Roper, and Richard D. Payant. *The Facility Management Handbook*. New York: Amacom, 2014.
- KBBI. "Kantor," 2024. <https://kbbi.web.id/kantor>.
- Kumparan. "Masjid Jogokariyan Yogya Resmikan Hotel Untuk Siapkan Dana Pensiun Jemaah," 2024. <https://kumparan.com/pandangan-jogja/masjid-jogokariyan-yogya-resmikan-hotel-untuk-siapkan-dana-pensiun-jemaah-23YVQRbWpB9/full>.
- Mandamdari, Alpha Nadeira, and Universitas Jenderal Soedirman. *DASAR-DASAR MANAJEMEN*. Padang: HEI PUBLISHING INDONESIA, 2024.
- Musthofa. "Problematika Kepentingan Dalam Perumusan Tujuan Organisasi Dakwah" X, no. 1 (n.d.).
- Najihah, Wilda 'Ainun. "Pentingnya Manajemen Perkantoran Dan Informasi Dalam Sebuah Organisasi." *Opportunity Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat* 1, no. 1 (2023): 40–46. doi:10.55352/opportunity.v1i1.492.
- Nasaruddin Latif. *Teori Dan Praktik Dakwah Islamiah*. Jakarta: Firma Dara, 1984.
- Nuryadi, Tausiyah Andari. "Implementasi Ilmu Manajemen Perkantoran Dalam Menghadapi Dunia Bisnis Digital." *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen Dan Sumberdaya* 2, no. 3 (2023): 78–82. doi:10.54371/jms.v2i3.297.
- Online, Redaksi NU. "Inilah Puluhan Ribu Amal Usaha Muslimat NU," 2014. <https://nu.or.id/nasional/inilah-puluhan-ribu-amal-usaha-muslimat-nu-d4MCV>.

- Richard L. Daft. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga, 2000.
- Rohiyatun, Baiq. "Manajemen Perkantoran Modern." *Jurnal Visionary: Penelitian Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan* 5, no. 1 (2020). doi:10.33394/vis.v5i1.3127.
- Shihab, Quraish. *Membumikan Al Quran*. Bandung: Mizan, 1992.
- Silintowe, Yunita, and Yustina Pravitasmara Dewi. *Manajemen Perkantoran Modern. Manajemen Perkantoran Modern*. Banyumas: Amerta Media, 2020. doi:10.31237/osf.io/uwaex.
- Stephen P. Robbins, and Mary Coulter. *Manajemen*. Jakarta: Prenhallindo, 1999.
- Sukmana, Febrian Humaidi, and Sri Maryanti. "Teori Administrasi Henri Fayol: Gagasan, Kontribusi, Dan Batasannya." *Politea: Jurnal Politik Islam* 6, no. 2 (2023): 44–66. doi:10.20414/politea.v6i2.8544.
- Sumardianto, Erdin. *Manajemen Strategis Masjid*. Surabaya: Equilibrium Press, 2021.
- . "Penerapan Formulasi Strategi Daycare Islami: Studi Kasus Daycare 'X' Surabaya 2023." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (2024): 95–116. doi:10.55372/tanzhim.v2i1.18.
- . "Perencanaan Strategi Masjid Jogokariyan Yogyakarta." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 3, no. 2 (2022): 243–64. doi:10.55372/inteleksiajpid.v3i2.192.
- Supeno, Eko. "Evolusi Pemikiran Manajemen : Sebuah Tinjauan Wren Dan Bedeian." *Jejaring Administrasi Publik* 4, no. 1 (2012): 54–62. <http://www.journal.unair.ac.id/download-fullpapers-admp0a620fd5eefull.pdf>.
- Taufan Arifianto. "Paradigma Workplace Management Pada Lembaga Dakwah." *TANZHIM: Jurnal Dakwah Terprogram* 1, no. 1 (2023): 41. doi:https://doi.org/10.55372/tanzhim.v1i1.8.
- Wibowo, Hari Santoso, Bima Ramandana, and Airlangga Bramayudha. "Pengelolaan Fasilitas Di Ruang Utama Masjid Al Falah Surabaya." *Masjiduna : Jurnal Ilmiah Stidki Ar-Rahmah* 3, no. 1 (2020): 41. doi:10.52833/masjiduna.v3i1.62.

