

STRATEGIC CAPACITY BUILDING MELALUI PENGEMBANGAN LAYANAN BARU ORGANISASI DAKWAH DI KAPAL SURABAYA

Rahmat Husein Andri Ansyah

*Puslitbang BALK, Badan Litbang dan Diklat
Kementerian Agama Republik Indonesia
E-mail: andriansyah@kemenag.go.id*

Hajar Almasuddini

*Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi,
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
E-mail: pearladdiem@gmail.com*

Abstrak

Seiring dengan perkembangan tantangan dakwah, maka peningkatan kapasitas menjadi hal yang tidak dapat dielakkan oleh organisasi dakwah. Penelitian ini hendak mendeskripsikan strategi peningkatan kapasitas melalui pengembangan layanan baru di organisasi dakwah. Tiga pertanyaan yang dijawab antara lain: bagaimana pemetaan strategis yang menjadi landasan rencana strategi peningkatan kapasitas di organisasi, mengapa pengembangan layanan baru menjadi strategi peningkatan kapasitas yang efektif dan bagaimana organisasi mentransformasi pengembangan layanan baru menjadi pendorong peningkatan kapasitas organisasi. Penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Lokasi penelitian adalah Komunitas Pecinta Al-Qur'an (KAPAL) Surabaya dengan sumber data Ketua pengurus dan ustadzah yang aktif mengajar ta'lim. Pengumpulan data melalui interview dan dokumentasi. Analisis data menggunakan triangulasi sumber dan analisis naratif. Penelitian ini menjelaskan mengapa dan bagaimana pengembangan layanan baru di organisasi dakwah KAPAL Surabaya menjadi strategi peningkatan kapasitas organisasi yang efektif melalui tiga analisis. Pertama, pengembangan layanan baru dirumuskan melalui pemetaan serta analisis kebutuhan dan kapasitas aktual di organisasi KAPAL Surabaya. Kedua, pengembangan layanan baru menjadi strategi yang efektif dalam peningkatan kapasitas organisasi tersebut karena menjadi jawaban atas tuntutan dan kebutuhan dari mad'u (objek dakwah) yang semakin berkembang. Ketiga, pengembangan layanan baru ditransformasikan dengan menggunakan elemen-elemen peningkatan kapasitas organisasi antara lain penyalarsan visi misi organisasi, strategi, struktur, skill organisasi, SDM, sistem dan infrastruktur, sehingga layanan baru tidak menjadi beban melainkan strategi yang efektif bagi peningkatan kapasitas organisasi KAPAL Surabaya.

Kata Kunci: Peningkatan Kapasitas, Pengembangan Layanan, Manajemen Strategi.

Abstract

Along with the development of da'wah challenges, capacity building is inevitable for da'wah organizations. This study intends to describe the strategy for capacity building through the development of new services in da'wah organizations. Three questions were answered: what is the strategic mapping that is the basis for the capacity building strategy plan; why the development of new services becomes an effective capacity building strategy; and how the organization transforms the development of new services into a driver for organizational capacity building. This research is a qualitative descriptive research with phenomenological approach. The research locus was the Al-Qur'an Lovers Community (KAPAL) Surabaya with the data source being the head of the board and ustadzah who actively teach the congregation. Data collection is conducted through interviews and documentation. Data analysis is performed with source triangulation and narrative analysis. This study explains why and how the development of new services in KAPAL Surabaya becomes an effective organizational capacity building strategy through three analyzes. First, the development of new services is formulated through mapping and analysis of actual needs and capacities in KAPAL Surabaya. Second, the development of new services is an effective strategy in increasing the organization's capacity because it is the answer to the growing demands and needs of mad'u (da'wah objects). Third, the development of new services is transformed by using elements of organizational capacity building, including alignment of the organization's vision and mission, strategy, structure, organizational skills, human resources, systems and infrastructure, so that new services are not a burden but an effective strategy for increasing KAPAL Surabaya's organizational capacity.

Keywords: *Capacity Building, Service Development, Strategic Management.*

PENDAHULUAN

Peningkatan kapasitas (*capacity building*) masih menjadi masalah dalam pengembangan organisasi dakwah. Kegagalan organisasi dakwah dalam meningkatkan kapasitas dapat berakibat kegagalan menghadapi tantangan dakwah yang semakin berat dan akhirnya ditinggalkan oleh jamaah. Organisasi dakwah menghadapi tantangan seperti rendahnya minat mengikuti majelis-majelis taklim,¹ rendahnya minat menjadi aktivis dakwah,²

¹ Republika Online, "Survei Ini Tunjukkan Harapan Generasi Muda Terhadap Masjid", <https://www.republika.co.id/berita/dunia-islam/islam-nusantara/18/07/27/pcitvp384-survei-ini-tunjukkan-harapan-generasi-muda-terhadap-masjid>, akses pada 16 Maret 2021.

hingga rendahnya rasa keterikatan terhadap organisasi dakwah.³ Agar dapat menghadapi tantangan ini, organisasi dakwah perlu membuat strategi peningkatan kapasitas yang efektif. Sayangnya, strategi peningkatan kapasitas seringkali bersifat parsial dan akibatnya tidak berjalan efektif. Peningkatan kapasitas melalui pelatihan SDM ada kalanya hanya dianggap sebagai sebuah formalitas sehingga tidak efektif dalam pelaksanaannya.⁴ Peningkatan kapasitas melalui jalan pengembangan dana organisasi juga tidak jarang mendapat pandangan miring seperti dana tidak dikelola untuk pemberdayaan jamaah, atau tidak mendukung program pendidikan komunitas.⁵ Ini menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas yang bersifat strategik sejalan dengan arah pengembangan organisasi dakwah belum banyak dikembangkan.

Sekurang-kurangnya ada dua kecenderungan dalam studi tentang peningkatan kapasitas organisasi dakwah, yakni dari perspektif organisasi nonprofit dan dari perspektif tematik. Pada perspektif pertama, studi terdahulu menunjukkan pentingnya bagi entitas nonprofit meningkatkan kapasitas organisasi di tengah kondisi lingkungan yang berubah sangat cepat.⁶⁷ Pemimpin organisasi nonprofit perlu meningkatkan pengetahuan

² Tempo.co, “Dianggap Kuno, Dakwah Masjid Mulai Ditinggalkan Milenial Indonesia”, <https://www.tempo.co/abc/3680/dianggap-kuno-dakwah-masjid-mulai-ditinggalkan-milenial-indonesia>, akses pada 16 Maret 2021.

³ Tirto.id, “Riset Mandiri Tirto: Survei Partisipasi Anak Muda Jakarta dalam Kegiatan Agama”, <https://tirto.id/survei-partisipasi-anak-muda-jakarta-dalam-kegiatan-agama-cBGU>, akses pada 16 Maret 2021.

⁴ BPSDM Kementerian PU dan Perumahan Rakyat, “Pembukaan Tiga Pelatihan secara Paralel di Banjarmasin”, <https://bpsdm.pu.go.id/bacaberita-pembukaan-tiga-pelatihan-secara-paralel-di-banjarmasin>, akses pada 7 April 2021.

⁵ Rosidin, ‘Persepsi Jamaah Terhadap Pemberdayaan Oleh Takmir Masjid Di Kota Madiun Jawa Timur’, *INFERENSI, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 12.1 (2018), 177–94 <<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18326/infsl3v12i1>>.

⁶ Carol J. De Vita, Cory Fleming, and Eric C. Twombly, *Building Nonprofit Capacity: A Framework for Addressing the Problem*, ed. by Carol J. De Vita and Cory Fleming, *Building Capacity in Nonprofit Organizations* (Washington D.C.: The Urban Institute, 2001).

tentang kapasitas organisasinya serta mengambil langkah-langkah strategis berdasarkan kondisi yang dihadapi.⁸ Pada perspektif kedua, studi yang ada lebih banyak menekankan pada kajian tematik per elemen di organisasi dakwah. Kajian yang berkembang meliputi topik-topik peningkatan kapasitas institusional,^{9,10} kapasitas SDM,^{11,12} dan budaya organisasi.^{13,14} Kekurangan dari kajian-kajian ini adalah tidak menyentuh perspektif perencanaan strategis. Perencanaan strategis memberikan sudut pandang yang sistematis, terukur dan tepat sasaran sesuai kondisi organisasi. Peningkatan kapasitas yang strategis dapat menghindarkan program-program dan kegiatan yang tidak efektif apalagi hanya bersifat formalitas dan tidak memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Tulisan ini bertujuan untuk melengkapi kekurangan studi-studi terdahulu dengan mengeksplorasi peningkatan kapasitas yang strategis bagi

⁷ Synetra D. Gilmer and Clareth Hughes, 'Human Resource Capacity Building and Nonprofit Organizations: Addressing Potential Leadership Shortages', *Journal of the North American Management Society*, 7.1 (2013), 119–27.

⁸ Kate Cox and others, 'Understanding the Drivers of Organisational Capacity', *Understanding the Drivers of Organisational Capacity*, 2020 <<https://doi.org/10.7249/rr2189>>.

⁹ Nurdin, 'DAKWAH TERUMBU KARANG: Membumikan Karakter Ekologis Melalui Penguatan Kapasitas Kelembagaan Pada Masyarakat Pesisir Kepulauan Tukang Besi', *Al-Munzir*, 8.2 (2015), 211–28.

¹⁰ Agus Yudiawan and Ahmadi, 'PELATIHAN DAN PENDAMPINGAN DAI MUDA SEBAGAI UPAYA PENYIAPAN BENTENG DAKWAH WILAYAH MUSLIM MINORITAS PAPUA BARAT', *Transformasi: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 16.2 (2020), 155–64.

¹¹ Mohammad Mochtar Mas'od and M. Zainuddin, 'Implementasi Sumber Daya Manusia Pengelola Masjid-Masjid Nahdliyyin Di Kabupaten Sidoarjo (Studi Historis Periode 2006-2011)', *Jurnal Dakwah Risalah*, 29.2 (2018), 174–88 <<https://doi.org/10.24014/jdr.v29i2.3877>>.

¹² Efi Brata Madya, 'Pentingnya Pembinaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Dakwah', *Al-Idarah: Jurnal Pengkajian Dakwah Dan Manajemen*, V.6 (2018), 1–12 <<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.37064/ai.v5i6.4828>>.

¹³ Asep Iwan Setiawan, 'Budaya Organisasi Dalam Lembaga Islam', *Anida*, 14.2 (2015), 342–55 <<https://doi.org/10.15575/anida.v14i2.844>>.

¹⁴ Ahmad Yasser Mansyur and Ahmad Razak, 'Budaya Organisasi Dan Aktivitas Dakwah', *Jurnal Psikologi TALENTA*, 1.1 (2015), 37–44 <<https://doi.org/10.26858/talenta.v1i1.5225>>.

organisasi dakwah. Ada tiga pertanyaan yang dijawab oleh tulisan ini:

1. Bagaimana pemetaan strategis yang menjadi landasan rencana strategi peningkatan kapasitas di organisasi dakwah?
2. Mengapa pengembangan layanan menjadi model strategi peningkatan kapasitas organisasi yang efektif bagi organisasi dakwah?
3. Bagaimana organisasi dakwah mentransformasi pengembangan layanan baru menjadi pendorong peningkatan kapasitas organisasi.

Jawaban dari tiga pertanyaan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara konseptual maupun praktikal dalam pengembangan kapasitas di organisasi dakwah, sehingga organisasi dakwah dapat berkembang dan bertransformasi seiring dengan perkembangan tantangan dakwah di lapangan.

Tulisan ini didasarkan pada suatu argumen bahwa peningkatan kapasitas yang efektif di organisasi dakwah harus didasarkan pada perencanaan strategis sehingga memberikan kerangka kerja yang komprehensif dan tepat sasaran sesuai kebutuhan organisasi. Perencanaan strategis selalu dimulai dengan pemetaan strategis dengan mengidentifikasi kondisi-kondisi dan kebutuhan organisasi di periode yang akan datang. Identifikasi dan analisis ini harus dilakukan berdasarkan data-data faktual di lapangan dakwah untuk menjamin akurasi strateginya. Berdasarkan pemetaan tersebut, seiring meningkatnya kebutuhan dan perluasan dakwah, maka organisasi perlu mengembangkan layanan baru untuk meningkatkan kapasitas organisasionalnya. Pengembangan layanan baru akan berjalan efektif karena memberikan kerangka kerja yang bersifat makro dan sistemik. Peningkatan kapasitas yang makro dan sistemik ini meliputi penyelarasan visi misi, strategi, SDM, infrastruktur, struktur dan skill organisasi. Dengan

demikian peningkatan kapasitas berjalan secara terintegrasi, tidak sporadis dan mampu menjawab kebutuhan perkembangan dakwah yang dihadapi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Lokus penelitian adalah Komunitas Pecinta Al-Qur'an (KAPAL) Surabaya. Komunitas tersebut dipilih karena mewakili bentuk organisasi syiar Islam yang meningkatkan kapasitas organisasinya dengan melakukan pengembangan layanan baru sebagai respon atas perkembangan peserta kajiannya. Selain itu komunitas ini juga memenuhi kriteria sebuah organisasi dakwah antara lain memiliki visi misi dakwah yakni syiar Islam, memiliki struktur pengurus dan anggota atau peserta kegiatan dakwah, serta program-program, kegiatan dan layanan baik rutin maupun insidental untuk mencapai visi misi dakwahnya. Informan penelitian adalah Ketua KAPAL dan salah satu ustadzah yang aktif mengajar ta'lim. Informan tersebut dipilih karena kesesuaian kapasitasnya serta pengetahuan dan pengalamannya dalam mengelola kegiatan KAPAL sejak pertama berdirinya. Informan juga memiliki pengetahuan konseptual tentang manajemen dan perencanaan strategi keorganisasian, termasuk yang bersangkutan terlibat dalam merencanakan peningkatan kapasitas menyesuaikan perkembangan organisasi tiap tahun.

Data tentang peningkatan kapasitas organisasi dikumpulkan melalui wawancara mendalam. Data tentang pengurus, jumlah peserta kegiatan, jumlah ustadzah didapatkan melalui wawancara dan dokumentasi. Pengumpulan data menggunakan pendekatan *naturalistic interpretive* dimana pertanyaan bersifat terbuka, untuk menggali dan memahami fakta sosial subjek penelitian secara komprehensif¹⁵. Analisis data melalui triangulasi

¹⁵ Haradhan Kumar Mohajan, 'Qualitative Research Methodology in Social

sumber yakni mengkomparasikan data antar informan maupun antara informan dengan data dokumentasi, serta analisis naratif yakni dengan deskripsi dan konstruksi antara cerita pengalaman organisasi (*organization stories*), teori organisasi, pembicaraan dan atau tulisan tentang organisasi¹⁶. Interpretasi data dengan *general inductive approach* yang bertujuan meringkas data tekstual, membangun hubungan yang jelas antara tujuan dengan temuan penelitian, serta mengembangkan *framework* yang melandasi pengalaman lapangan.¹⁷

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peningkatan kapasitas (*capacity building*) adalah sebuah istilah yang cukup luas yang bisa meliputi berbagai aspek mulai fisik infrastruktur, sistem maupun SDM.¹⁸ Agar berjalan efektif, peningkatan kapasitas harus dilakukan melalui perencanaan strategis, yaitu perumusan serangkaian tindakan yang harus diambil oleh manajer untuk meningkatkan kinerja organisasinya.^{19,20} Senada dengan definisi ini, McKinsey dalam Gilmer & Hughes (2013) berpandangan organisasi perlu mengidentifikasi kapasitas spesifik dan elemen-elemen yang dibutuhkan dalam mengembangkan

Sciences and Related Subjects', *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7.1 (2018), 23–48.

¹⁶ Mary Jo Hatch, 'The Role of the Researcher: An Analysis of Narrative Position in Organization Theory', *Journal of Management Inquiry*, 5.4 (1996), 359–74 <<https://doi.org/10.1177/105649269654011>>.

¹⁷ David R. Thomas, 'A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data', *American Journal of Evaluation*, 27.2 (2006), 237–46 <<https://doi.org/10.1177/1098214005283748>>.

¹⁸ Kennard T. Wing, 'Assessing the Effectiveness of Capacity-Building Initiatives: Seven Issues for the Field', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33.1 (2004), 153–60 <<https://doi.org/10.1177/0899764003261518>>.

¹⁹ Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, *Essentials of Strategic Management*, ed. by Jack W. Calhoun, 3rd edn (Mason: South-Western, 2012).

²⁰ Alan Walter Steiss, *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*, ed. by Jack Rabin, 10th edn (New York: Marcel Dekker, 2003).

kapasitasnya.²¹ Identifikasi ini menghasilkan peramalan kebutuhan, peluang, tantangan dan resiko organisasi yang selanjutnya menjadi acuan elaborasi dalam sebuah kerangka kerja.

Kerangka kerja McKinsey melibatkan tujuh elemen meliputi tiga elemen fundamental (sistem dan infrastruktur, sumber daya manusia, struktur organisasi), tiga elemen pendukung (aspirasi, strategi, *skill* keorganisasian), dan satu elemen puncak (budaya organisasi).²² Berdasarkan kerangka ini, layanan baru (*new service development*) masuk sebagai sebuah elemen strategi. Dalam perspektif manajemen, pengembangan layanan adalah bagian dari pengembangan produk untuk memenuhi kebutuhan pengguna (*user*). Layanan bersifat *intangibile* karena ia adalah performa, bukan objek, sehingga sebagian besar layanan tidak dapat dihitung, diukur, disimpan dan diverifikasi sebelum dilaksanakan.²³ Proses layanan melibatkan kehadiran *user* saat itu juga dan ini mempengaruhi kualitas serta nilai tambah yang dihasilkan.²⁴ Output dari pengembangan layanan baru sekurang-kurangnya meliputi jumlahnya, target dan spesifikasinya, serta proses standar layanannya (kualifikasi personil, standar proses dan standar output).

Dari seluruh penjelasan di atas, dua langkah analisa diperlukan untuk menghasilkan peningkatan kapasitas. Pertama, perlu dilakukan pemetaan dan analisis untuk mengetahui peramalan kebutuhan serta kapasitas

²¹ Gilmer and Hughes.

²² Gilmer and Hughes.

²³ A Parasuraman, Valerie A Zeithaml, and Leonard L Berry, 'A Conceptual Model Service Its Quality and Implications for Future Research', *Research Paper*, 49.4 (1985), 41–50

<<http://www.jstor.org/stable/1251430>0Ahttp://www.jstor.org/0Ahttp://www.jstor.org/action/showPublisher?publisherCode=ama.>

²⁴ Bo Edwardsson and Jan Olsson, 'Key Concepts for New Service Development', *Service Industries Journal*, 16.2 (1996), 140–64
<<https://doi.org/10.1080/02642069600000019>>

operasional yang dimiliki oleh organisasi. Kedua, analisa pengembangan layanan baru sebagai strategi peningkatan kapasitas organisasi dengan menggunakan kerangka kerja yang telah ditentukan.

Pemetaan dan Analisis Kebutuhan Organisasi

1. Peramalan kebutuhan

Langkah pertama dalam perencanaan strategis adalah memetakan kebutuhan atas permintaan layanan organisasi. Pemetaan kebutuhan dilakukan dengan menggunakan tiga data: jumlah peserta kegiatan di periode sebelumnya, perkiraan jumlah peserta yang berhenti mengikuti kegiatan di periode berikutnya (*churn rate*), serta perkiraan peserta baru berdasarkan respon terhadap promosi/pengenalan kegiatan organisasi.

“...berdasarkan jumlah pendaftar pada semester sebelumnya, juga antusiasme masyarakat terhadap berbagai *event* yang diselenggarakan oleh KAPAL, maka diperkirakan jumlah pendaftar pada semester lima mencapai 50 orang. Sedangkan jumlah peserta pada semester sebelumnya berjumlah 58 orang dengan perkiraan, hanya 40 peserta yang melanjutkan ke semester berikutnya (dalam setiap pergantian semester, beberapa santri tidak lanjut mengikuti kegiatan dengan berbagai alasan). Maka total perkiraan santri berjumlah 90 orang...” (Ketua KAPAL)

2. Peramalan kapasitas operasional

Langkah berikutnya adalah pemetaan kapasitas operasional. Variabel operasional yang dipetakan meliputi SDM (jumlah, kompetensi dan *turnover*), infrastruktur dan biaya operasional. Pemetaan ini juga termasuk memperkirakan resiko-resiko yang mungkin muncul di periode berikutnya. Dalam meramalkan kecukupan jumlah SDM, tidak hanya melihat jumlah SDM pada saat perencanaan dilakukan, namun memperkirakan pula jumlah SDM tersebut pada periode berikutnya (*turnover rate*). Kesimpulan jumlah SDM cukup atau tidak bukan

berdasarkan pada perhitungan saat ini, melainkan untuk kebutuhan periode yang direncanakan, sehingga organisasi dapat mengantisipasi perlunya penambahan jumlah SDM atau tidak.

“Di awal semester, kami sudah membuat perencanaan kapasitas. Hanya saja saat itu tidak mempertimbangkan resiko-resiko yang sangat mungkin terjadi. Seperti ustadzah yang memasuki masa 8 bulan kehamilan, yang tentunya akan membutuhkan cuti kurang lebih empat bulan sebelum dan sesudah persalinan. Akibatnya belum menyiapkan penggantinya sejak awal.” (Ketua KAPAL)

Peramalan SDM juga meliputi aspek kompetensi untuk melihat kecukupan dan kesesuaiannya dalam memenuhi standar output layanan yang diharapkan.

“...latar belakang dan kemampuan ustadzah kami berbeda-beda, berakibat pada perbedaan metode dan pelaksanaan yang berbeda-beda pula. Misalnya, bagi ustadzah A karena kemampuannya rendah, maka standar yang ditetapkan bagi santri-santrinya sangat rendah dibanding ustadzah yang lain.” (Ustadzah KAPAL)

Peramalan kapasitas juga menyangkut biaya operasional, melihat kebutuhan dana untuk mengetahui kecukupan anggaran dalam pelaksanaan program serta perlunya penambahan sumber pemasukan. Biaya operasional terbesar adalah untuk mukafa’ah ustadzah, yang dapat mencapai hampir 70% dari seluruh biaya operasional.

“Dalam pengeluaran untuk kepentingan mukafa’ah ustadzah, tidak dipengaruhi oleh jumlah ustadzah yang ada, karena mukafa’ah diberikan sesuai dengan jumlah forum yang dipegang. Mukafa’ah untuk setiap forum sebesar Rp. 200.000, terlepas dari berapapun jumlah pesertanya dan berapapun jumlah ustadzah yang dimiliki KAPAL pada saat itu. Pengeluaran untuk mukafa’ah kurang lebih 70% dari total pengeluaran operasional. Ini belum termasuk biaya-biaya untuk kebutuhan lainnya.” (Ketua KAPAL)

***Capacity Building* melalui Pengembangan Layanan Baru di Organisasi Dakwah**

Dakwah adalah aktivitas menyeru kepada kebaikan dan mencegah kepada kemungkarannya. Apapun bentuk dan caranya, tujuan dakwah tetap sama yakni mengubah perilaku manusia dan kondisi masyarakat kepada kehidupan yang tidak hanya mementingkan diri sendiri tapi juga menjadi hidup bersama-sama saling membantu dalam kebaikan²⁵. Dengan semakin meningkatnya masalah dan kebutuhan masyarakat, organisasi dakwah harus mengelola kapasitasnya agar dapat mencapai misi dakwah secara efektif dan efisien²⁶, dan hal ini hanya dapat terlaksana jika dilaksanakan dalam kesatuan yang teratur, rapi dan terorganisir²⁷. Peningkatan kapasitas organisasi dakwah dapat dijalankan dengan berbagai strategi seperti pemberdayaan, pelaksanaan tata kelola²⁸, pendidikan kepada publik, pelibatan lembaga sosial dan pelatihan SDM^{29,30}. Uraian berikutnya menjelaskan peningkatan kapasitas organisasi dakwah KAPAL Surabaya melalui pengembangan layanan baru menggunakan kerangka kerja yang telah diuraikan sebelumnya.

²⁵ Bayu Mitra Adhyatma Kusuma and Theresia Octastefani, 'Negosiasi Dakwah Dan Politik Praktis (Membaca Orientasi Organisasi Sayap Keagamaan Islam Pada Partai Nasionalis)', *Al-Balagh: Jurnal Dakwah Dan Komunikasi*, 2.1 (2017), 1–24 <<https://doi.org/10.22515/balagh.v2i1.690>>.

²⁶ Nurdin.

²⁷ Muhammad Rosyid Ridla, 'Perencanaan Dalam Dakwah Islam', *Jurnal Dakwah*, 9.2 (2008), 149–62.

²⁸ Rita Sukma Dewi, 'Pemberdayaan Masjid Di Indonesia Dalam Perspektif Intitutional Building', *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 5.1 (2019), 7–16.

²⁹ Nurdin.

³⁰ Nuruddin Araniri, Gilang Maulana Jamaludin, and Syafa'atun Nahriyah, 'Penguatan Kapasitas Guru Sebagai Da'i Melalui Workshop Penerapan Manajemen Da'wah', *PARAHITA ABDIMAS*, 1.1 (2019), 63–73 <<https://ejournalunma.ac.id/index.php/parahita>>.

1. Aspirasi dan strategi organisasi

Komunitas Pecinta Al-Qur'an (KAPAL) memiliki visi melahirkan generasi muslimah yang memahami, menghafal dan mengamalkan Al-Qur'an. Misinya antara lain memberikan bimbingan tilawah Al-Qur'an yang baik dan benar, melatih muslimah untuk lebih dekat dan lebih memahami Al-Qur'an, menanamkan jiwa menghafal Al-Qur'an, memberikan bimbingan menghafal Al-Qur'an, dan menanamkan nilai-nilai Al-Qur'an melalui kajian tsaqofah dan tafsir Al-Qur'an (Ketua KAPAL, 2019). Program-program yang sudah berjalan selama ini antara lain:

Program Rutin	Event (Tahunan/Insidental)
<ul style="list-style-type: none">• Tahsinut tilawatil Qur'an• Tahfidzul Qur'an• Tausyiah• Kajian Tafsir Al-Qur'an	<ul style="list-style-type: none">• Imtihan• Khutbah ta'aruf• Dauroh tahsin• Tahfidz camp• Festival Al-Qur'an

Tabel 1. Program dan Kegiatan KAPAL (Sumber: Ketua KAPAL)

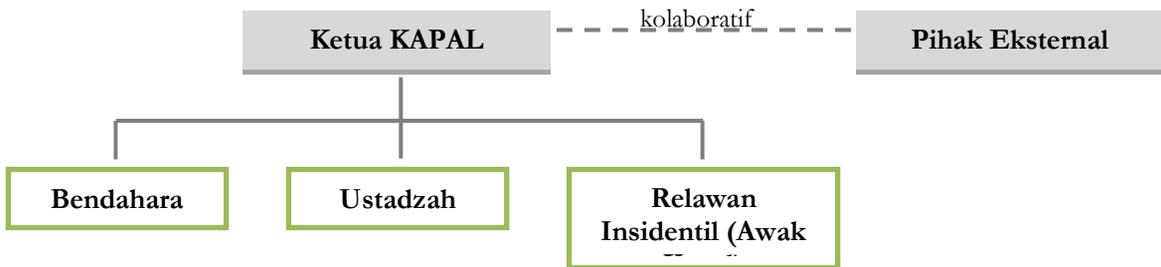
Untuk mencapai tujuan tersebut, serta mengacu pada peramalan kebutuhan dan peramalan kapasitas operasional, strategi yang diambil oleh KAPAL dalam pengembangan kapasitas organisasi adalah dengan menambah jumlah layanan/program baru. Penambahan ini dilakukan dengan membuka kelas-kelas kajian baru dan event-event baru.

“Berdasarkan perkiraan jumlah peserta 90 orang, maka KAPAL menggunakan beberapa strategi untuk meningkatkan kapasitas. Pertama, menambah jadwal baru selain kajian Sabtu sore, yaitu kajian pagi yang dilaksanakan pada hari Senin dan Rabu. Kedua, menambah kelompok kajian baru menjadi tiga jenjang berdasarkan tingkat pengetahuan dan kemampuan peserta. Ketiga, menambah program baru yakni kajian tafsir rutin bulanan yang diasuh oleh ustadz yang ahli di bidang ini.” (Ketua KAPAL)

“Tahun ini KAPAL mengadakan event “Festival Qur’an” yang terdiri dari serangkaian acara, yaitu Musabaqoh Hifdzil Qur’an juz 30 dan Dauroh Qur’an. Event ini dibuka untuk kalangan umum, sebagai ajang syiar KAPAL di kalangan masyarakat. Event kali ini jauh lebih besar dibanding event yang sebelumnya lagi yakni “Haflatul Ied”” (Ustadzah KAPAL)

2. Struktur dan skill organisasi

Struktur organisasi dijalankan secara sederhana mengingat jumlah personil yang masih sedikit. Pembagian tugas diutamakan pada kesesuaian dengan kompetensi khusus yang dimiliki tiap personil. Misalnya ustadzah yang memiliki kompetensi metode Ummi, maka diberikan tugas mengajar forum tahfidzul Qur’an. Sedangkan untuk tugas-tugas kegiatan insidental, KAPAL memiliki relawan dari santri atau peserta kajian rutin yang disebut sebagai Awal Kapal, sekaligus didukung kolaborasi dengan pihak eksternal. Berikut bagan struktur organisasi KAPAL.



Gambar 1. Bagan struktur organisasi KAPAL

Mengingat skala organisasi yang belum besar, *skill* kolaborasi atau kerjasama dengan organisasi lain sangat penting untuk menambah sumber daya manusia agar kegiatan dakwah dapat tetap terlaksana sekalipun jumlah personil KAPAL sangat terbatas.

“...event-event KAPAL sifatnya terbuka untuk umum, sebagai ajang syiar KAPAL di kalangan masyarakat dan dari waktu ke waktu event nya lebih

besar yang tentunya membutuhkan SDM lebih banyak dalam kepanitiaan dan penggalan dana. Mau tidak mau KAPAL bekerjasama dengan masjid dan Balai Dakwah supaya mendapatkan tambahan orang untuk panitia event.” (Ketua KAPAL)

“Pada penghujung semester tiga, KAPAL mengadakan event “Festival Qur’an yang terdiri dari serangkaian acara, yaitu Musabaqoh Hifdzil Qur’an juz 30 dan Dauroh Qur’an. Event kali ini dibuka untuk kalangan umum. Event ini jauh lebih besar dibanding event “Haflatul Ied” beberapa bulan sebelumnya, dan orang KAPAL sendiri tidak cukup untuk meng-*handle*. Akhirnya pada event ini KAPAL menggandeng pihak Takmir masjid Asy-Syuro dan Balai Dakwah Surabaya untuk bekerjasama dalam kepanitiaan.” (Ustadzah KAPAL)

3. SDM, sistem dan infrastruktur

Pengembangan layanan menuntut sinkronisasi sumber daya manusia pada aspek kecukupan kuantitas dan kecukupan kualitas. Untuk memenuhi kecukupan kuantitas, KAPAL melakukan rekrutmen menggunakan sumber SDM yang menyediakan kompetensi spesifik yang dibutuhkan serta rekrutmen relawan dari peserta kajian. Sedangkan untuk memenuhi kecukupan kualitas, KAPAL melakukan standarisasi kompetensi ustadzah berdasarkan pendekatan pengajaran yang digunakan.

“Untuk mengimbangi jumlah santri, maka KAPAL merekrut dua tenaga pengajar. Salah satu berasal dari Rumah Qur’an Bunda Aisyah dan lainnya merupakan salah satu murid terbaik di kelas tahfidz KAPAL. Dengan begini, tujuh orang ustadzah dapat melayani santri dengan optimal.” (Ketua KAPAL)

“KAPAL mengadakan khutbah ta’aruf di awal semester, bersamaan dengan perekrutan ‘awak kapal’ sebagai santri yang nantinya bertugas untuk membantu pelaksanaan berbagai program KAPAL. Semester lalu ada 18 santri yang mendaftar sebagai awak kapal.” (Ustadzah KAPAL)

Pada aspek kualitas atau kompetensi SDM selama ini masih belum terstandar, khususnya ustadzah yang mengajar tahsin dan tahfidz. Oleh karena itu KAPAL merasa perlu melakukan standarisasi

kompetensi para ustadzah sejak tahap rekrutmen dan diperkuat melalui pengadaan pelatihan.

“Untuk peningkatan kapasitas tenaga pengajar khususnya dalam *skill* tahsin, KAPAL masih perlu menetapkan standarisasi ustadzah. Berhubung standar tahsin kami adalah Metode Ummi, KAPAL perlu memfasilitasi para ustadzah untuk mendapatkan pelatihan standarisasi Ummi. (Ketua KAPAL)

“...latar belakang dan kemampuan ustadzah kami berbeda-beda, berakibat pada perbedaan metode dan pelaksanaan yang berbeda-beda pula. Misalnya, bagi ustadzah A karena kemampuannya rendah, maka standar yang ditetapkan bagi santri-santrinya sangat rendah dibanding ustadzah yang lain.” (Ustadzah KAPAL)

Peningkatan kapasitas operasional tersebut tidak dapat dilepaskan dari aspek biaya. Pembiayaan KAPAL didapat dari pengumpulan infaq kegiatan sesuai kemampuan peserta. Infaq yang terkumpul digunakan untuk pembiayaan operasional ustadzah (mukafa’ah) maupun pengadaan infrastruktur kajian seperti materi kajian, buku prestasi tahsin dan tahfidz, pengadaan event, dan sebagainya.

“Pada mulanya KAPAL tidak menggalang infaq dari peserta. Namun setelah berjalan beberapa waktu, para santri mengusulkan adanya infaq seperti SPP bulanan. Setelah menimbang dan menilai dari berbagai aspek termasuk kebutuhan operasional, maka KAPAL menetapkan, bahwa mulai bulan Februari 2018 seluruh santri diwajibkan untuk membayar infaq bulanan dengan empat opsi, yaitu: 25.000/ 50.000/ 75.000/ 100.000 rupiah.” (Ketua KAPAL)

“...KAPAL selalu berusaha maksimal untuk melengkapi berbagai fasilitas penunjang, salah satunya dengan pengadaan buku prestasi tahfidz dan tahsin. Ini semakin terbantu dengan adanya infaq yang diusulkan oleh santri sendiri.” (Ustadzah KAPAL)

Penelitian ini telah menjawab tiga pertanyaan utama. Pertama, bagaimana peningkatan kapasitas strategis di organisasi dakwah dilakukan dengan pengembangan layanan baru. Pengembangan layanan diawali dengan pemetaan strategis akan keadaan aktual organisasi, meliputi peramalan kebutuhan organisasi serta peramalan kapasitas operasional di periode yang akan datang. Peramalan kebutuhan (*need forecasting*) dilakukan menggunakan data-data aktual dari periode sebelumnya, data respon peserta dalam kegiatan-kegiatan promosi organisasi serta data *churn rate* yakni jumlah peserta yang bertahan mengikuti kegiatan organisasi. Data *churn rate* didapatkan dengan mengeliminasi peserta yang tidak melanjutkan keikutsertaan di periode berikutnya. Berikutnya, peramalan kapasitas operasional (*operational capacity forecasting*) dilakukan dengan memetakan kuantitas dan kualitas kompetensi SDM, menganalisis *turnover* SDM, serta menganalisis kecukupan sistem, infrastruktur dan anggaran. Dari dua *forecasting* ini diketahui hambatan dan tantangan organisasi di periode berikutnya kemudian diambil keputusan strategis berupa pengembangan layanan untuk meningkatkan kapasitas organisasi.

Kedua, penelitian ini juga menjelaskan mengapa pengembangan layanan menjadi strategi yang efektif dalam peningkatan kapasitas organisasi dakwah. Pengembangan layanan seringkali dianggap sebagai satu hal yang berat di organisasi dakwah karena layanan baru berarti beban baru yang harus diemban oleh organisasi. Penambahan layanan berkonsekuensi penambahan program dan kegiatan, penambahan orang, dan otomatis penambahan tanggungjawab serta pertanggungjawaban. Di satu sisi, penambahan-penambahan ini dapat menciptakan situasi organisasi yang bergejolak misalnya karena adanya restrukturisasi, realokasi kewenangan dan sumber daya, dan termasuk dinamika-dinamika ikutan yang muncul

dari adanya personil baru di organisasi. Dinamika ini dapat menjadi ancaman bagi sebagian orang di organisasi dan beresiko menjadikan roda operasional organisasi terganggu. Namun di sisi lain, dinamika ini diperlukan untuk kemajuan organisasi. Organisasi yang tidak mengembangkan layanan di saat permintaan atau cakupan dakwah menuntut perluasan, akan ditinggalkan oleh objek dakwah itu sendiri. Selain itu, ini juga menjadi tanggungjawab bagi organisasi dakwah itu sendiri. Sesuai dengan spirit *amar ma'ruf* dan *nahi munkar*, organisasi dakwah tidak boleh menolak orang-orang yang ingin belajar tentang Islam, apapun alasannya. Maka keputusan pengembangan layanan dakwah justru menjadi strategi yang tepat untuk mendorong peningkatan kapasitas organisasional.

Ketiga, penelitian ini juga menjelaskan bagaimana organisasi dakwah mentransformasi pengembangan layanan menjadi strategi yang efektif bagi peningkatan kapasitas organisasional. Dari paparan data dapat diketahui ada beberapa proses yang berpengaruh. Pertama, penyusunan perencanaan strategi di tingkat manajemen. Perencanaan strategi memungkinkan manajemen di organisasi dakwah dapat memetakan isu-isu yang secara langsung berpengaruh maupun yang berpotensi berpengaruh terhadap operasional organisasi di masa akan datang. Perencanaan strategi juga menjadikan manajemen tidak hanya terpaku pada satu per satu aspek secara parsial namun melihat gambaran besar arah organisasi sesuai visi misi dan strategi. Kedua, koordinasi dan kolaborasi. Koordinasi di internal organisasi dengan membagi tugas sesuai dengan kapasitas dan spesialisasi masing-masing SDM dapat menghindarkan personil menjalankan tugas yang tidak sesuai dengan kapasitasnya. Hal ini mengurangi resiko resistensi terhadap strategi pengembangan layanan baru di internal organisasi. Selain itu, aspek kolaborasi dilakukan dengan menggandeng organisasi atau pihak luar untuk

mengatasi kekurangan sumber daya di internal. Hal ini dapat mengurangi tingkat *pressure* yang dirasakan oleh seluruh elemen di internal organisasi, dan pada saat yang sama tetap dapat menjalankan program dan kegiatan sesuai yang diharapkan. Ketiga, pertimbangan dari sisi SDM, infrastruktur dan biaya. Manajemen organisasi dakwah memberikan *support* dalam memenuhi persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan untuk memastikan operasionalisasi layanan baru dapat berjalan secara *smooth*. *Support* berupa standarisasi kompetensi membantu mengurangi kesulitan SDM dalam menjalankan tugas-tugasnya serta memastikan hasil dari pelaksanaan tugas dapat memenuhi harapan. *Support* berupa penambahan alat dan perlengkapan kajian membantu mengurangi kesulitan proses dalam pelaksanaan kegiatan serta memastikan peserta kegiatan puas dengan layanan yang diberikan. *Support* berupa pembiayaan membantu memastikan seluruh kebutuhan organisasi dapat terpenuhi secara finansial tanpa memberatkan peserta kegiatan.

Temuan strategi ini menjadi satu langkah lanjut dari studi terkait *capacity building* di organisasi dakwah yang telah ada sejauh ini. Disebut sebagai satu langkah lanjut, karena selama ini penelitian *capacity building* di organisasi dakwah masih terbatas di dua perspektif. Perspektif pertama adalah perspektif normatif yang menekankan tentang pentingnya *capacity building* dalam pengembangan dakwah serta implikasi-implikasi yang muncul jika organisasi dakwah tidak melakukan *capacity building*. Perspektif kedua adalah perspektif pragmatik spesifik yang menggali tentang *capacity building* dari satu sisi saja, misalnya *capacity building* di bidang sumber daya manusia. Kedua perspektif ini memiliki kekosongan khususnya untuk landasan konseptual yang dibutuhkan di tingkat manajemen strategis organisasi dakwah. Di tingkat manajemen strategis, *capacity building* tidak

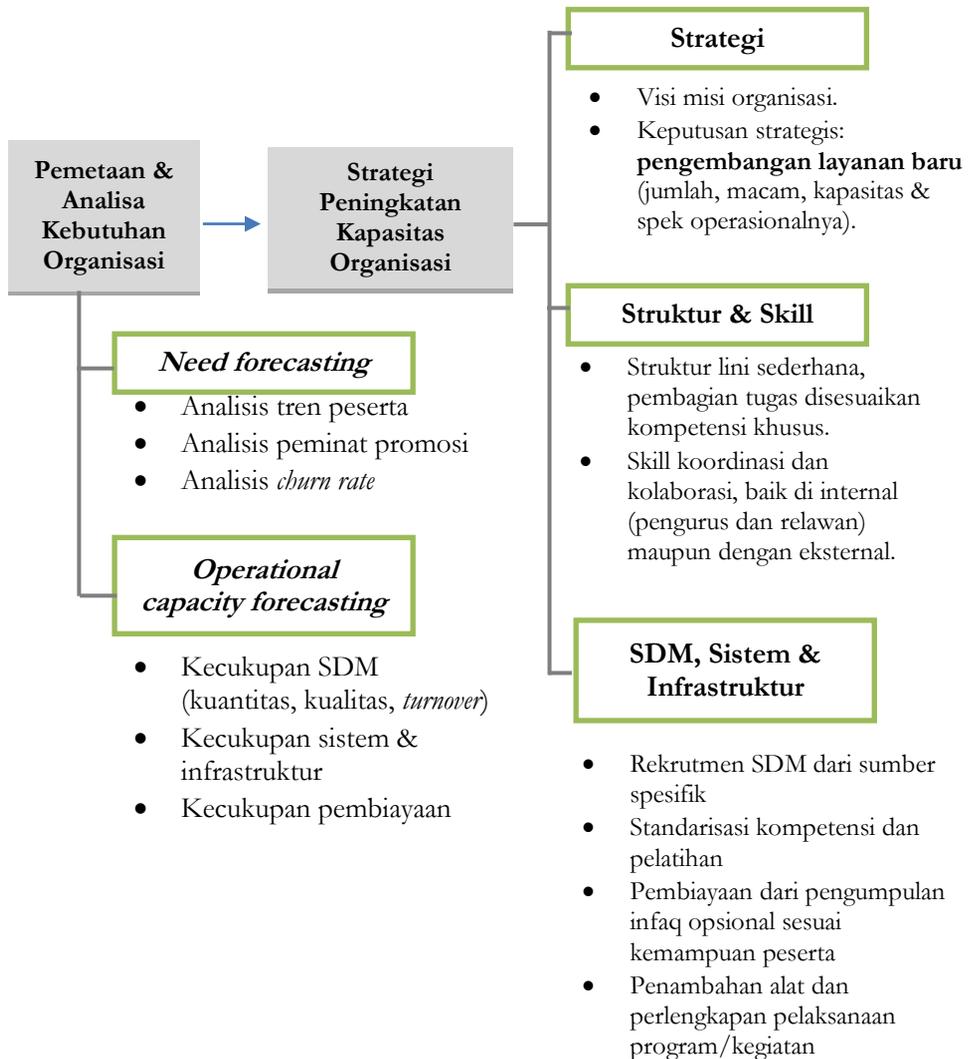
hanya bersifat normatif karena manajemen harus mengambil keputusan-keputusan lapangan untuk percepatan pengembangan organisasi. Di sisi lain, keputusan lapangan ini juga tidak bisa hanya mencakup satu aspek saja, misalnya aspek sumber daya manusia, karena *capacity building* adalah keputusan yang menuntut perspektif strategis, melibatkan pertimbangan dan *alignment* dari visi misi, strategi serta alokasi sumber daya yang terbatas di organisasi. Di sinilah temuan penelitian ini menjadi satu langkah lebih lanjut bagi konsep *capacity building* manajemen organisasi dakwah.

Hasil penelitian ini juga memberikan *insight* terkait tuntutan peningkatan kapasitas organisasi dakwah. Pertama, permintaan layanan dakwah oleh masyarakat terus meningkat dan peningkatannya cukup signifikan. Ini terlihat dari peningkatan jumlah peminat program Komunitas Pecinta Al-Qur'an, baik program pengajaran Al-Qur'an rutin maupun program kajian keagamaan insidental. Hal ini sejalan dengan meningkatnya religiusitas di masyarakat dewasa ini. Kedua, organisasi dakwah yang merespon peningkatan ini terbukti mengalami kemajuan. Sekalipun memiliki potensi resiko tertentu, pengembangan layanan tetap menjadi pilihan yang tidak dapat dihindarkan. Komunitas Pecinta Al-Qur'an membuktikan kemajuan organisasi dari yang sebelumnya tidak pernah dijalankan kemudian menjadi ada berkat pengembangan layanan ini. Contohnya seperti standarisasi kompetensi ustadzah, yang sebelumnya tidak ada, memberikan manfaat yakni meningkatnya kualitas pengajaran Al-Qur'an yang diberikan kepada peserta kajian. Ketiga, langkah perencanaan strategis menjadi kunci dalam mengantisipasi resiko dari pengembangan layanan dakwah di organisasi. Perencanaan strategis memastikan program dakwah sejalan dengan visi misi dan strategi organisasi serta berlandaskan pada pemetaan keadaan secara faktual. Dengan demikian resiko-resiko yang

muncul dalam pelaksanaan dakwah dapat diramalkan serta disiapkan langkah pemecahannya.

Jika dibandingkan dengan studi-studi terdahulu, penelitian ini memiliki perbedaan sekurang-kurangnya dalam 3 hal. Pertama, perspektif yang digunakan lebih strategis implementatif. Perspektif ini memberikan sumbangsih cara pandang organisasi dakwah sebagai sebuah entitas organik yang dituntut merespon perkembangan dan kebutuhan *stakeholder* secara efektif. Kedua, penelitian ini menggunakan data *first-hand experience* tentang dinamika pengelolaan *capacity building*. Data *first-hand experience* memberikan gambaran secara kongkrit dilema pengambilan keputusan serta analisis resiko yang dihadapi oleh *decision maker* di organisasi dakwah. Eksplorasi atas dinamika pengambilan keputusan ini tidak banyak diulas dalam studi-studi terdahulu. Ketiga, penelitian ini mengisi kekosongan konseptual di bidang manajemen strategi organisasi dakwah. Pemodelan tentang *strategic decision making* di organisasi dakwah masih sangat terbatas karena sedikitnya studi di bidang ini. Jika dihubungkan dengan perspektif pertama dan kedua, maka akademisi dan praktisi manajemen dakwah tidak dapat membiarkan kekosongan ini berkelanjutan. Penelitian-penelitian lebih lanjut diperlukan sehingga dapat memperkaya khazanah pengetahuan manajemen dakwah dan pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pengelolaan organisasi dakwah di lapangan.

Bagan Peningkatan Kapasitas Strategis Organisasi Dakwah melalui Pengembangan Layanan Baru



Gambar 2. Bagan proses perencanaan peningkatan kapasitas strategik di organisasi dakwah

KESIMPULAN

Penelitian ini telah membuktikan bahwa alih alih menjadi tambahan beban, pengembangan layanan justru menjadi strategi *capacity building* yang efektif di organisasi dakwah. Temuan ini didasarkan pada tiga analisis. Pertama, peningkatan kapasitas strategis didasarkan pada pemetaan dan analisis kebutuhan organisasi. Pemetaan dan analisis ini menghasilkan peramalan kebutuhan dan peramalan kapasitas operasional. Kedua, pengembangan layanan menjadi strategi yang efektif karena menjadi jawaban atas kebutuhan *mad'u* serta menjadi kunci tercapainya tujuan dakwah yakni syiar Islam yang semakin luas. Ketiga, organisasi dakwah mentransformasikan pengembangan layanan menjadi *capacity building* yang efektif melalui proses perencanaan strategis, koordinasi dan kolaborasi serta pertimbangan SDM, infrastruktur dan pembiayaan. Dengan ketiga proses tersebut, *capacity building* yang dijalankan dapat berjalan secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Araniri, Nuruddin, Gilang Maulana Jamaludin, and Syafa'atun Nahriyah, 'Penguatan Kapasitas Guru Sebagai Da'i Melalui Workshop Penerapan Manajemen Da'wah', *PARAHITA ABDIMAS*, 1.1 (2019), 63–73 <<https://ejournalunma.ac.id/index.php/parahita>>
- Cox, Kate, Stephen Jolly, Simon Van Der Staaij, and Christian Van Stolk, 'Understanding the Drivers of Organisational Capacity', *Understanding the Drivers of Organisational Capacity*, 2020 <<https://doi.org/10.7249/rr2189>>
- Dewi, Rita Sukma, 'Pemberdayaan Masjid Di Indonesia Dalam Perspektif Intitutional Building', *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 5.1 (2019), 7–16
- Edvardsson, Bo, and Jan Olsson, 'Key Concepts for New Service Development', *Service Industries Journal*, 16.2 (1996), 140–64 <<https://doi.org/10.1080/02642069600000019>>

- Gilmer, Synetra D., and Clareth Hughes, 'Human Resource Capacity Building and Nonprofit Organizations: Addressing Potential Leadership Shortages', *Journal of the North American Management Society*, 7.1 (2013), 119–27
- Hatch, Mary Jo, 'The Role of the Researcher: An Analysis of Narrative Position in Organization Theory', *Journal of Management Inquiry*, 5.4 (1996), 359–74 <<https://doi.org/10.1177/105649269654011>>
- Hill, Charles W. L., and Gareth R. Jones, *Essentials of Strategic Management*, ed. by Jack W. Calhoun, 3rd edn (Mason: South-Western, 2012)
- Kusuma, Bayu Mitra Adhyatma, and Theresia Octastefani, 'Negosiasi Dakwah Dan Politik Praktis (Membaca Orientasi Organisasi Sayap Keagamaan Islam Pada Partai Nasionalis)', *Al-Balagh: Jurnal Dakwah Dan Komunikasi*, 2.1 (2017), 1–24 <<https://doi.org/10.22515/balagh.v2i1.690>>
- Madya, Efi Brata, 'Pentingnya Pembinaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Dakwah', *Al-Idarah: Jurnal Pengkajian Dakwah Dan Manajemen*, V.6 (2018), 1–12 <<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.37064/ai.v5i6.4828>>
- Mansyur, Ahmad Yasser, and Ahmad Razak, 'Budaya Organisasi Dan Aktivitas Dakwah', *Jurnal Psikologi TALENTA*, 1.1 (2015), 37–44 <<https://doi.org/10.26858/talenta.v1i1.5225>>
- Mas'od, Mohammad Mochtar, and M. Zainuddin, 'Implementasi Sumber Daya Manusia Pengelola Masjid-Masjid Nahdliyyin Di Kabupaten Sidoarjo (Studi Historis Pc Ltmnu Sidoarjo Periode 2006-2011)', *Jurnal Dakwah Risalah*, 29.2 (2018), 174–88 <<https://doi.org/10.24014/jdr.v29i2.3877>>
- Mohajan, Haradhan Kumar, 'Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects', *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7.1 (2018), 23–48
- Nurdin, 'DAKWAH TERUMBU KARANG: Membumikan Karakter Ekologis Melalui Penguatan Kapasitas Kelembagaan Pada Masyarakat Pesisir Kepulauan Tukang Besi?', *Al-Munzir*, 8.2 (2015), 211–28
- Parasuraman, A, Valarie A Zeithaml, and Leonard L Berry, 'A Conceptual

- Model Service Its Quality and Implications for Future Research', *Research Paper*, 49.4 (1985), 41–50
 <<http://www.jstor.org/stable/1251430>>
 <<http://www.jstor.org/action/showPublisher?publisherCode=ama>.>
- Ridla, Muhammad Rosyid, 'Perencanaan Dalam Dakwah Islam', *Jurnal Dakwah*, 9.2 (2008), 149–62
- Rosidin, 'Persepsi Jamaah Terhadap Pemberdayaan Oleh Takmir Masjid Di Kota Madiun Jawa Timur', *INFERENSI, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 12.1 (2018), 177–94
 <<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18326/infls3v12i1>>
- Setiawan, Asep Iwan, 'Budaya Organisasi Dalam Lembaga Islam', *Anida*, 14.2 (2015), 342–55 <<https://doi.org/10.15575/anida.v14i2.844>>
- Steiss, Alan Walter, *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*, ed. by Jack Rabin, 10th edn (New York: Marcel Dekker, 2003)
- Thomas, David R., 'A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data', *American Journal of Evaluation*, 27.2 (2006), 237–46 <<https://doi.org/10.1177/1098214005283748>>
- De Vita, Carol J., Cory Fleming, and Eric C. Twombly, *Building Nonprofit Capacity: A Framework for Addressing the Problem*, ed. by Carol J. De Vita and Cory Fleming, *Building Capacity in Nonprofit Organizations* (Washington D.C.: The Urban Institute, 2001)
- Wing, Kennard T., 'Assessing the Effectiveness of Capacity-Building Initiatives: Seven Issues for the Field', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33.1 (2004), 153–60
 <<https://doi.org/10.1177/0899764003261518>>
- Yudiawan, Agus, and Ahmadi, 'Pelatihan Dan Pendampingan Dai Muda Sebagai Upaya Penyiapan Benteng Dakwah Wilayah Muslim Minoritas Papua Barat', *Transformasi: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 16.2 (2020), 155–64
- BPSDM Kementerian PU dan Perumahan Rakyat, "Pembukaan Tiga Pelatihan secara Paralel di Banjarmasin",

<https://bpsdm.pu.go.id/bacaberita-pembukaan-tiga-pelatihan-secara-paralel-di-banjarmasin>, akses pada 7 April 2021.

Republika Online, “Survei Ini Tunjukkan Harapan Generasi Muda Terhadap Masjid”, <https://www.republika.co.id/berita/dunia-islam/islam-nusantara/18/07/27/pcitvp384-survei-ini-tunjukkan-harapan-generasi-muda-terhadap-masjid>, akses pada 16 Maret 2021.

Tempo.co, “Dianggap Kuno, Dakwah Masjid Mulai Ditinggalkan Milenial Indonesia”, <https://www.tempo.co/abc/3680/dianggap-kuno-dakwah-masjid-mulai-ditinggalkan-milenial-indonesia>, akses pada 16 Maret 2021.

Tirto.id, “Riset Mandiri Tirto: Survei Partisipasi Anak Muda Jakarta dalam Kegiatan Agama”, <https://tirto.id/survei-partisipasi-anak-muda-jakarta-dalam-kegiatan-agama-CBGU>, akses pada 16 Maret 2021.