

PEMBANGUNAN BUDAYA TANGGUNG JAWAB PADA ANGGOTA REMAJA MASJID

Ani Rufaidah

STID Al Hadid, Surabaya

anifaidah11@gmail.com

Abstrak: Budaya tanggung jawab penting dimiliki anggota remaja masjid karena dengan budaya tersebut anggota akan menjalankan amanah yang diberikan dengan sebaik mungkin. Studi tentang pembangunan nilai pada anggota remaja masjid yang ada cenderung deskriptif padahal ada kebutuhan untuk membentuk nilai tanggung jawab pada anggota remaja masjid. Karena itulah studi ini bertujuan untuk bertujuan untuk membuat rumusan desain pembangunan budaya tanggung jawab pada anggota remaja masjid dengan perspektif teori mekanisme primer dan sekunder pembangunan budaya Edgar Schein. Studi ini merupakan riset terapan yang menggunakan pendekatan deduktif di mana teori mekanisme primer dan sekunder Edgar Schein akan diterapkan pada pembangunan budaya tanggung jawab pada anggota remaja masjid. Studi ini menghasilkan temuan di mana mekanisme primer dan sekunder sama-sama bisa diterapkan untuk membentuk nilai tanggung jawab pada anggota remaja masjid. Mekanisme primer maupun sekunder bersifat saling menguatkan dalam membentuk nilai tanggung jawab. Keduanya juga harus sejalan agar anggota remaja masjid dapat menangkap pentingnya budaya tanggung jawab dan berusaha menerapkannya di organisasi.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Remaja Masjid, Tanggung Jawab

DEVELOPING A CULTURE OF RESPONSIBILITY TO MOSQUE YOUTH MEMBERS.

Abstract: The culture of responsibility is important for mosque youth members because with this culture, they will conduct the mandate given as well as possible. The study of developing a value among mosque youth members tends to be descriptive even though there is a need to shape the value of responsibility to the mosque youth members. Therefore, this study aims to formulate a design on developing the culture of responsibility to the mosque youth members by using Edgar Schein's primary and secondary mechanism theories. It is applied research using a deductive approach in which Schein's primary and secondary mechanism theories will be applied to develop the culture of responsibility to the mosque youth members. The results indicate that both primary and secondary mechanisms can be applied to shape the value of responsibility to the youth members. These mechanisms are mutually strengthening each other in shaping the value of responsibility. Both should be conducted harmoniously so that the youth members understand the importance of the culture of responsibility and attempt to apply it in their organization.

Keywords: Organizational Culture, Mosque Youth Members, Responsibility

Pendahuluan

Remaja masjid merupakan organisasi yang yang beranggotakan remaja muslim dan menjadikan masjid sebagai pusat aktivitas.¹ Meskipun merupakan anak organisasi takmir masjid yang aktivitasnya bersinergi dengan aktivitas pengurus masjid, namun organisasi ini bersifat independen dalam membina anggotanya agar menjadi pribadi yang baik, beriman, berilmu, berketerampilan, serta berakhlak mulia.² Hal ini berarti remaja masjid memiliki kebebasan dalam mengatur organisasi dan membina anggotanya, namun juga harus berkordinasi dengan pengurus masjid karena mereka di bawah naungan masjid dan memanfaatkan masjid sebagai tempat berkegiatan.

Untuk membantu masjid dalam memakmurkan masjid dan membina anggotanya menjadi pribadi yang saleh, tentunya remaja masjid membutuhkan perencanaan yang matang dan sumber daya yang mendukung sehingga segala program dan kegiatan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik. Salah satu sumber daya yang mendukung terlaksananya program dan kegiatan organisasi adalah sumber daya manusia yang berkualitas, baik dari segi kemampuan maupun kepribadiannya.

Masalahnya adalah remaja muslim yang bergabung dalam organisasi remaja masjid dimungkinkan tidak semuanya memiliki keterampilan dan kepribadian yang mendukung tujuan organisasi sehingga diperlukan pembentukan keterampilan dan

kepribadian yang baik. Untuk membentuk keterampilan bisa dilakukan dengan pelatihan-pelatihan, sedangkan untuk membentuk kepribadian bisa dilakukan dengan pembinaan moral atau kepribadian. Pembentukan kepribadian yang dilakukan secara kolektif dan disistemkan oleh organisasi biasa disebut sebagai pembentukan budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan kepribadian kolektif yang mengikat seluruh anggota dan menjadi pengontrol perilaku anggota agar selalu mengarah kepada tujuan organisasi.³ Jika dikontekskan pada remaja masjid, maka budaya organisasi akan menjadi panduan bagi anggota remaja masjid dalam menilai kepribadian seperti apa yang mendukung dan menyimpang terhadap tujuan organisasi, serta kepribadian seperti apa yang harus dimiliki anggota secara kolektif. Tanpa adanya panduan perilaku dalam bentuk budaya organisasi yang positif, anggota remaja masjid bisa saja mengembangkan kepribadian menyimpang yang justru menghambat pencapaian tujuan remaja masjid.

Salah satu budaya yang penting dimiliki oleh remaja masjid adalah budaya tanggung jawab. Dalam tinjauan Kamus Umum Bahasa Indonesia (KBBI), tanggung jawab berarti keadaan wajib menanggung segala sesuatu.⁴ Sedangkan dalam Panduan Pedoman Pengembangan Pendidikan Budaya dan karakter bangsa, tanggung jawab dimaknai sebagai sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri

¹ Siswanto, *Panduan Praktis Organisasi Remaja Masjid* (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2005), 48.

² Ibid., 56.

³ Syaiban Muhammad, "PENTINGNYA PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI PADA PERGURUAN TINGGI," *Jurnal*

Ilmiah WIDYA 4, No. 1 (2017): 194, <https://ejournal.jurwidyakop3.com/index.php/jurnal-ilmiah/article/view/277>.

⁴ Kamus Besar Bahasa Indonesia, "Tanggung Jawab," *Diakses 26 Oktober 2021*, n.d., <https://kbbi.web.id/tanggungjawab>.

sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial dan budaya), negara dan Tuhan Yang Maha Esa.⁵ Jika diterapkan pada anggota remaja masjid, maka anggota yang bertanggung jawab berarti anggota tersebut bersedia menjalankan segala tugas atau kewajiban sebagai anggota remaja masjid.

Dengan adanya budaya tanggung jawab, anggota remaja masjid akan berusaha menjalankan segala tugas dan kewajiban yang diberikan dengan sebaik mungkin sehingga program-program organisasi akan terlaksana dengan baik. Sebaliknya, tanpa adanya rasa tanggung jawab, anggota akan mengabaikan tugas dan kewajibannya sehingga mengakibatkan program tidak berjalan dan membuat tujuan program juga terhambat pencapaiannya.

Di lapangan tidak jarang dijumpai adanya anggota yang mengabaikan tugas yang diberikan, melempar tanggung jawab pada anggota lain, bahkan ada juga anggota yang tidak mengetahui tugasnya apa.⁶ Dalam salah satu penelitian juga dijumpai adanya anggota remaja masjid yang secara keaktifan dalam program remaja masjid kurang karena belum mempunyai sikap tanggung jawab dan terkadang ada yang menyepikan.⁷ Fakta-fakta ini menguatkan bahwa tanggung jawab memang penting dibentuk pada anggota remaja masjid, tidak hanya membentuk pada minoritas individu tetapi

perlu menjadikannya sebagai budaya organisasi, yakni menjadikannya sebagai kepribadian kolektif yang dimiliki oleh anggota remaja masjid.

Terdapat studi yang mengkaji pembangunan karakter tanggung jawab namun studi ini hanya mendeskripsikan tahapan pembangunan karakter tanggung jawab, bukan membuat rumusan pembangunan tanggung jawab sebagai sebuah budaya di organisasi remaja masjid.⁸ Dari studi ini didapatkan temuan bahwa dalam membentuk karakter tanggung jawab ada tahapan membentuk pemahaman, melatih, membimbing, teladan, membiasakan, serta memberikan hukuman dan hadiah. Meskipun tidak membahas tentang perumusan budaya tanggung jawab, namun studi ini dapat menjadi referensi untuk membangun asumsi tentang nilai tanggung jawab.

Selain studi di atas, terdapat pula studi yang mengkaji pengembangan budaya pada anggota remaja masjid, namun studi ini bukan dalam rangka membentuk budaya tanggung jawab melainkan budaya religius.⁹ Dalam kajian ini, pengembangan budaya religius dilakukan dengan membudayakan memakmurkan masjid, menyisipkan ceramah-ceramah dan diskusi bertepatan budaya yang dibangun, serta memaksimalkan kegiatan organisasi yang

⁵ Kementerian Pendidikan Nasional, Badan Penelitian dan Pengembangan, and Pusat Kurikulum, "Bahan Pelatihan Penguatan Metodologi Pembelajaran Berdasarkan Nilai-Nilai Budaya Untuk Membentuk Daya Saing Dan Karakter Bangsa" (2010), 10.

⁶ Fakta ini didapatkan saat melakukan kegiatan pemberdayaan masyarakat di salah satu Remaja Masjid di daerah Kedung Asem Surabaya tahun 2019 dan 2020.

⁷ M. Syifa'ul Khaqiqi, "Peran Remaja Masjid Dalam Pembentukan Akhlakul Karimah Anggota Di Masjid Agung Kota Blitar" (IAIN Tulungagung, 2020), 84, <http://repo.iain-tulungagung.ac.id/18778/>.

⁸ Ahmad Lubadhul Fikri Ar Rifai, Musnur Hery, and Abu Mansur, "PEMBINAAN KARAKTER TANGGUNG JAWAB SANTRI MELALUI BUDAYA ORGANISASI PELAJAR ORPPENDA," *Jurnal PAI Raden Fatah* 1, no. 4 (October 31, 2019): 480–96, doi:10.19109/pairf.v1i4.3587.

⁹ Miftahur Ridlo, "Upaya Pengurus Organisasi Remaja Masjid Dalam Pengembangan Budaya Religius Pada Remaja Masjid Al-Hikmah Desa Mijen, Kecamatan Kaliwungu, Kabupaten Kudus Tahun 2020" (IAIN Salatiga, 2020), <http://e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id/9875/>.

berkaitan dengan kemasjidan maupun sosial. Meskipun menggunakan pendekatan pembangunan budaya, namun studi ini bersifat deskriptif dan tidak spesifik menggunakan mekanisme primer dan sekunder dalam pembangunan budaya tertentu. Studi ini dapat memberikan referensi kegiatan yang bisa menjadi media penanaman nilai budaya pada anggota remaja masjid.

Berbeda dengan kajian-kajian di atas, kajian ini bertujuan untuk membuat desain pembangunan budaya tanggung jawab pada anggota remaja masjid. Harapannya kajian ini dapat menjadi referensi dalam pembangunan budaya organisasi pada anggota remaja masjid, sepesifiknya membentuk budaya tanggung jawab.

Teori yang digunakan sebagai pijakan untuk membuat desain pembangunan budaya tanggung jawab adalah teori pembangunan budaya Edgar H. Schein. Schein menjelaskan bahwa dalam membangun budaya di organisasi ada dua mekanisme yang bisa digunakan. Mekanisme pertama yakni mekanisme primer, sedangkan mekanisme berikutnya adalah mekanisme sekunder. Mekanisme primer merupakan mekanisme pembangunan budaya yang menekankan pada pengajaran yang dilakukan oleh pemimpin baik secara sadar maupun tidak.¹⁰ Sedangkan mekanisme sekunder merupakan mekanisme pembangunan budaya dengan pemanfaatan desain, struktur, tata ruang, ritual, dan cerita-cerita yang disampaikan di organisasi.¹¹ Teori ini dipilih karena teori memberikan ragam mekanisme yang bisa

dijadikan sebagai alternatif untuk membangun budaya organisasi. Karena teori ini merupakan teori yang digunakan pada organisasi bisnis, maka dalam pembuatan desain pembangunan budaya tanggung jawab pada organisasi remaja masjid akan ada penyesuaian-penyesuaian sesuai dengan konteks remaja masjid yang merupakan organisasi dakwah.

Kajian ini merupakan riset terapan. Tujuan utama riset terapan adalah pemecahan masalah sehingga hasil penelitian dapat dimanfaatkan untuk kepentingan manusia baik secara individu atau kelompok. Hasil dari riset terapan ini berupa rumusan bersifat umum, bukan rekomendasi berupa tindakan langsung.¹² Dalam kajian ini, riset ditujukan untuk memecahkan persoalan belum adanya desain pembangunan budaya tanggung jawab pada anggota remaja masjid. Hasil dari kajian ini masih berupa rumusan umum pembangunan budaya tanggung jawab pada remaja masjid. Untuk bisa diterapkan pada konteks remaja masjid yang lebih spesifik kegiatan dan sumber dayanya maka diperlukan studi lebih lanjut. Kajian terapan ini diharapkan memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu budaya organisasi pada lembaga dakwah, khususnya dalam pembangunan budaya tanggung jawab pada anggota remaja masjid.

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber pustaka. Pustaka-pustaka yang dikumpulkan terkait dengan nilai tanggung jawab dan remaja masjid. Data-data ini akan dijadikan sebagai pijakan untuk

¹⁰ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 246.

¹¹ Ibid.

¹² Surya Dharma, *Pendekatan, Jenis, Dan Metode Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Direktur Tenaga Kependidikan, Ditjen

PMPTK, 2008), 13, <http://staffnew.uny.ac.id/upload/131623017/pendidikan/PENELITIAN+PENDIDIKAN.pdf>.

menggambarkan budaya tanggung jawab pada anggota remaja masjid. Setelah itu akan dilakukan analisis pembangunan budaya tanggung jawab sesuai konteks remaja masjid dengan pendekatan teori mekanisme primer dan sekunder dalam pembangunan budaya organisasi.

Budaya Organisasi

Schein dalam Kusdi menyampaikan bahwa budaya adalah “sesuatu” yang dimiliki dan dijadikan sebagai pegangan bersama oleh anggota-anggota organisasi di dalamnya.¹³ Schein menambahkan bahwa “sesuatu” itu tidak semata-mata dimiliki bersama oleh anggotanya tetapi juga tertanam secara mendalam dan stabil dalam struktur perilaku anggota, terintegrasi, dan didalamnya termuat suatu paradigma yang mengikat menjadi satu kesatuan.¹⁴ Hal ini berarti budaya bukan hanya sekedar pedoman bagi organisasi tetapi juga tertanam kuat dalam perilaku anggota dan didasri oleh paradigma tertentu.

Menurut Robbins, budaya organisasi merupakan serangkaian sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang akan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang harus dijunjung tinggi oleh organisasi.¹⁵ Pendapat ini sejalan dengan pendapat Schein di atas, di mana budaya organisasi merupakan pedoman perilaku bersama anggota. Oleh Robbins ditambahkan bahwa sistem makna

bersama atau pedoman bersama ini akan menjadi karakter khas suatu organisasi yang membedakan dengan yang lainnya.

Schein dalam Kusdi menyampaikan bahwa budaya organisasi memiliki tiga lapisan, yakni artefak, nilai-nilai, dan asumsi-asumsi. Ketiga aspek ini saling berkaitan satu sama lain. Artefak merupakan elemen yang paling kasat mata dan berada pada lapis paling luar. Nilai-nilai bersifat lebih abstrak tetapi masih dalam lingkup kesadaran pelaku. Sedangkan asumsi-asumsi kultural berada di luar kesadaran pelaku dan bersifat *taken for granted*.¹⁶ Berdasarkan pendapat ini, budaya organisasi memiliki lapisan yang kasat mata dan lapisan yang abstrak. Lapisan yang kasat mata berbentuk artefak, sedangkan yang tidak kasat mata berbentuk nilai-nilai dan asumsi dasar. Nilai-nilai berada pada aspek kesadaran, sedangkan asumsi-asumsi kultural berada pada bawah sadar.

Hatch dalam Kusdi menjelaskan bahwa artefak bisa berwujud fisik, perilaku, dan verbal. Artefak berwujud fisik di antaranya seni/desain/logo, gaya bangunan/dekor, pakaian/penampilan, objek-objek material, dan tata fisik. Perwujudan perilaku bisa dalam bentuk ritual, pola komunikasi, tradisi/adat, serta ganjaran dan hukuman. Sedangkan perwujudan verbal misalnya dalam bentuk anekdot/*joke*, jargon/nama/julukan, penjelasan-penjelasan, kisah, mitos/sejarah, siapa yang dianggap pahlawan/penjahat, serta metafora-metafora.¹⁷ Pendapat Hatch di atas menunjukkan bahwa bentuk artefak budaya sangat beragam. Jika dihubungkan

¹³ Kusdi, *BUDAYA ORGANISASI : Teori, Penelitian, Dan Praktik* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 51.

¹⁴ *Ibid.*, 52.

¹⁵ Stephen P Timothy A Robbins, *Perilaku Organisasi, Edisi 12 Buku 1, Jakarta: Salemba Empat, 2008, 256.*

¹⁶ Kusdi, *BUDAYA ORGANISASI : Teori, Penelitian, Dan Praktik*, 52.

¹⁷ *Ibid.*, 68.

dengan pendapat Schein tentang lapisan kultural, maka ragam artefak budaya yang tampak akan terkait dengan nilai dan asumsi-asumsi kultural budaya organisasi.

Nilai budaya organisasi merupakan dasar dalam menilai baik dan buruk, benar dan salah, serta berguna atau tidak.¹⁸ Nilai akan dipahami anggota melalui norma yang merujuk pada perilaku tertentu yang dianggap sesuai oleh organisasi. Nilai akan menggambarkan tentang apa yang dianggap penting oleh organisasi, sedangkan norma menggambarkan konkret perilaku yang diharapkan dari anggota dalam situasi tertentu.¹⁹ Artinya sebagai lapisan abstrak budaya organisasi, nilai yang menjadi dasar berperilaku akan sulit dipahami anggota jika tidak ada norma-norma yang jelas tentang apa yang harus dilakukan anggota pada situasi tertentu di organisasi.

Lapisan terakhir, yakni asumsi dasar merupakan aspek paling dalam dari sebuah budaya organisasi, berisi keyakinan, persepsi, pemikiran dan perasaan yang dianggap benar dan merupakan sumber-sumber dari nilai perilaku anggota organisasi.²⁰ Jika dihubungkan dengan nilai budaya organisasi, maka asumsi dasar ini merupakan keyakinan, pemikiran, persepsi yang menjadi dasar dalam menentukan apa yang dianggap baik dan buruk, benar dan salah, berguna dan tidak dalam kehidupan berorganisasi. Asumsi dasar ini menjadi alasan mengapa organisasi memiliki nilai budaya tertentu.

Pembangunan Budaya Organisasi Melalui Mekanisme Primer dan Sekunder

Schein dalam Kusdi menjelaskan bahwa dalam pembangunan budaya organisasi ada dua mekanisme yakni mekanisme primer dan sekunder. Mekanisme primer dalam pembangunan budaya organisasi ini berlaku terutama pada periode awal terbentuknya organisasi. Pada periode tersebut, kultur organisasi masih berupa iklim yang diciptakan oleh pemimpin dan belum mendapatkan bentuk yang baku.²¹ Hal-hal yang tadinya berasal dari sikap dan perilaku pemimpin, setelah dilakukan proses sosialisasi dan penguatan secara terus menerus seiring dengan tumbuhnya organisasi, akan tertanam menjadi asumsi-asumsi kultural yang mewarnai sikap dan perilaku anggota.²² Berdasarkan pendapat tersebut, mekanisme primer berarti mekanisme pembentukan budaya dengan memanfaatkan sosialisasi dan penguatan budaya secara terus-menerus oleh pemimpin organisasi sehingga nilai budaya yang berasal dari pemimpin tertanam pada anggota.

Berikut pokok-pokok mekanisme primer, *pertama*, hal yang pemimpin perhatikan, ukur, dan kontrol secara teratur. Hal yang secara konsisten diperhatikan oleh pemimpin, dihargai, dikontrol, dan direaksi secara emosional akan secara jelas mengkomunikasikan prioritas, tujuan, dan asumsi-asumsi dari pemimpin. Jika para pemimpin memerhatikan terlalu banyak hal atau jika pola perhatian mereka tidak konsisten, anggota organisasi akan

¹⁸ Ibid., 56.

¹⁹ Ibid., 63.

²⁰ Ibid., 53.

²¹ Ibid., 124.

²² Ibid.

melakukan pemaknaan sendiri untuk memutuskan apa yang benar-benar penting untuk dilakukan.²³ Dengan demikian, apabila pemimpin ingin menanamkan nilai budaya organisasi pada anggota dan tidak membuat anggota bingung dalam menafsirkan apa yang dikehendaki pemimpinnya, maka hal yang pemimpin perhatikan, ukur, dan kontrol harus mencerminkan nilai budaya yang hendak dibangun.

Kedua, reaksi pemimpin terhadap insiden krisis dan krisis organisasi. Pada saat organisasi dihadapkan pada situasi krisis, pemimpin akan menciptakan norma-norma baru, nilai-nilai, dan prosedur untuk mengatasinya. Hal tersebut akan mengungkap asumsi-asumsi dasar penting organisasi. Krisis merupakan hal yang signifikan dalam pembentukan dan penyebaran budaya karena dalam situasi ini, peningkatan emosional anggota yang tinggi akan meningkatkan motivasi untuk belajar.²⁴ Situasi krisis akan meningkatkan kecemasan dan kebutuhan untuk mengurangi kecemasan akan menjadi motivasi terbesar untuk melakukan pembelajaran baru.²⁵ Hal ini berarti nilai dan norma budaya yang dibuat atau diterapkan pemimpin pada situasi krisis bisa lebih cepat dipelajari oleh anggota karena pada situasi krisis dorongan anggota untuk belajar mengatasi krisis lebih besar dibandingkan situasi normal.

Menurut Philip Lesly, terdapat beberapa hal yang menyebabkan krisis diantaranya: (1) Bencana alam yang berpengaruh terhadap internal perusahaan; (2) Kondisi darurat yang datang tiba-tiba seperti sabotase

produk atau produk yang bermasalah; (3) Penanaman Bom yang dapat menimbulkan kepanikan dan kerusakan di organisasi; (4) Rumor jelek tentang perusahaan atau produk; (5) Adanya boikot, penarikan produk, atau penculikan eksekutif perusahaan.²⁶ Berdasarkan pendapat Lesly di atas, terlihat bahwa krisis di organisasi merupakan kondisi darurat yang memberikan ancaman besar bagi organisasi, bisa merusak sumber daya organisasi, baik berbentuk sarana, manusia, produk, serta sumber daya lainnya.

Ketiga, bagaimana pemimpin mengalokasikan sumber daya. Pengalokasian sumber daya keuangan menjadi salah satu hal yang mengungkap asumsi dan keyakinan pemimpin. Misalnya seorang pemimpin yang enggan berhutang cenderung menolak perencanaan anggaran yang terlalu bergantung pada pinjaman dan akan mendukung penyimpanan uang tunai sebanyak mungkin.²⁷ Jika dihubungkan dengan penanaman nilai budaya, cara pemimpin mengalokasikan sumber daya organisasi bisa memuat nilai, norma, dan asumsi dasar tertentu yang akan dimaknai oleh anggota sebagai hal yang harus dilakukan di organisasi. Sehingga dari cara tersebut, anggota bisa mempelajari budaya organisasi yang dikehendaki pemimpin.

Keempat, teladan, pengajaran, dan pelatihan yang diberikan oleh pemimpin. Pemimpin dan pendiri organisasi umumnya menyadari bahwa perilaku yang ditampakkannya memiliki nilai yang besar

²³ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 254.

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid.

²⁶ Suharyanti and Achmad Hidayat Sutawidjaya, "ANALISIS KRISIS PADA ORGANISASI BERDASARKAN MODEL ANATOMI

KRISIS DAN PERSPEKTIF PUBLIC RELATIONS," *Journal Communication Spectrum* Vol 2 No. (n.d.): 168, http://jurnal.bakrie.ac.id/index.php/Journal_Communication_spectrum/article/view/281.

²⁷ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 257.

untuk mengomunikasikan nilai dan asumsi-asumsi organisasi pada anggota yang lain, terutama anggota baru. Karena itulah mereka akan mengajarkan nilai dan asumsi dasar organisasi lewat teladan, pengajaran, maupun pelatihan pada anggotanya.²⁸ Hal ini berarti posisi pemimpin memiliki peluang besar untuk menanamkan nilai, norma, dan asumsi kultural pada anggota dengan teladan, pengajaran, serta pelatihan yang diberikan pada anggota. Apa yang dicontohkan, diajarkan, dan dilatihkan akan dipahami anggota sebagai pedoman berperilaku di organisasi yang harus mereka jalankan.

Kelima, Bagaimana pemimpin memberikan imbalan dan status. Anggota organisasi belajar tentang apa yang dihargai dan apa yang akan dikenai hukuman oleh organisasi dari pengalaman mereka sendiri lewat promosi yang diberikan organisasi, penilaian kinerja, dan dari diskusi dengan pemimpin atau manajer mereka tentang hal-hal apa yang dihargai dan dihukum oleh organisasi.²⁹ Jika pemimpin ingin anggotanya belajar tentang nilai dan asumsi dasar yang dia yakini dari imbalan dan status yang diberikan organisasi, maka sistem penghargaan, promosi, dan status harus sesuai dengan asumsi dan nilai-nilai yang dimiliki pemimpin.³⁰ Hal ini berarti anggota bisa mempelajari nilai dan asumsi kultural dari cara pemimpin memberikan penghargaan dan hukuman pada anggota. Kriteria anggota yang dihargai dan dihukum akan menjadi acuan perilaku ideal dan perilaku yang harus dihindari di organisasi.

Keenam, kriteria rekrutmen, pemilihan, pengangkatan, dan pengucilan anggota organisasi. Salah satu cara yang paling halus dan paling ampuh untuk menanamkan asumsi dasar atau nilai-nilai pemimpin adalah saat proses pemilihan anggota baru. Pada sebagian besar organisasi, mekanisme ini berjalan dengan halus dan tidak disadari. Pendiri dan pemimpin organisasi cenderung mencari dan tertarik pada kandidat yang menyerupai anggota organisasi saat ini dalam hal gaya, nilai-nilai, dan kepercayaan. Namun, jika rekrutmen melibatkan orang dari luar organisasi, akan sulit mengetahui apa saja asumsi implisit yang dijadikan pijakan dalam rekrutmen anggota baru.³¹ Hal ini berarti penanaman nilai dan asumsi kultural organisasi bisa dilakukan jika pendiri atau pemimpin terlibat langsung dalam rekrutmen, karena dalam proses tersebut, pemimpin akan menggunakan kriteria yang sesuai dengan nilai-nilai dan asumsi dasar organisasi untuk memilih siapa yang akan direkrut dan tidak sehingga akan menghasilkan *input* anggota yang sesuai dengan nilai dan asumsi dasar organisasi. Kriteria anggota yang direkrut tersebut juga akan menjadi pembelajaran bagi anggota mengenai sosok ideal anggota seperti apa yang diharapkan organisasi sehingga mereka akan berusaha untuk menjadi seperti kriteria tersebut.

Asumsi dasar organisasi diperkuat lebih lanjut melalui kriteria siapa yang dipromosikan atau tidak, siapa yang pensiun dini, siapa yang dikucilkan, siapa yang dipecat atau diberi pekerjaan yang jelas-jelas dianggap kurang penting.³² Jika dihubungkan dengan kriteria rekrutmen di atas, kriteria

²⁸ Ibid., 258.

²⁹ Ibid., 259.

³⁰ Ibid., 260.

³¹ Ibid., 261.

³² Ibid., 261–62.

anggota yang dipromosikan, anggota yang dipertahankan atau anggota yang diberikan tugas-tugas penting serta kriteria anggota yang diturunkan jabatannya, dikucilkan, dan diberikan tugas yang kurang penting, akan semakin menguatkan kriteria anggota yang seperti apa yang diharapkan ada di organisasi. Kriteria-kriteria tersebut akan menjadi pijakan bagi anggota untuk berperilaku di organisasi.

Enam mekanisme di atas akan membentuk pola-pola kultural yang kemudian diformalisasikan dalam mekanisme sekunder.³³ Mekanisme sekunder ini utamanya berlaku ketika organisasi sudah mapan. Pada organisasi yang berada pada tahap awal pembangunan, adanya mekanisme sekunder ini bersifat memperkuat mekanisme primer.³⁴ Ketika organisasi dalam tahap kemapanan, mekanisme sekunder dalam pembangunan budaya ini bisa memberikan makna kultural tertentu jika konsisten dengan mekanisme primer yang diterapkan di masa awal dan perkembangan organisasi.³⁵ Hal ini berarti mekanisme sekunder pada masa awal organisasi merupakan penguat mekanisme primer pembangunan budaya yang dilakukan organisasi, sedangkan pada saat organisasi dalam tahap kemapanan, mekanisme sekunder lebih utama berperan dalam membentuk budaya dan harus konsisten dengan mekanisme primer yang dilakukan oleh pemimpin sebelumnya.

Berikut bentuk-bentuk mekanisme sekunder yang dapat digunakan, *pertama*, desain dan struktur organisasi. Desain awal organisasi

dan reorganisasi berkala yang dilakukan oleh perusahaan memberikan banyak peluang bagi para pendiri dan pemimpin untuk menanamkan asumsi yang dipegang teguh tentang tugas, cara untuk menyelesaikannya, sifat orang, dan jenis hubungan yang tepat untuk diterapkan di antara orang-orang.³⁶ Desain organisasi merupakan proses memilih dan mengelola aspek-aspek struktural dan kultural yang dilakukan oleh para manajer sehingga organisasi mampu mengendalikan kegiatan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan bersama, dibuatlah budaya dan struktur organisasi yang sesuai.³⁷ Jika dihubungkan dengan pembentukan nilai dan asumsi kultural, maka desain organisasi yang berisi kegiatan, budaya, dan struktur organisasi bisa diarahkan untuk menanamkan nilai dan asumsi dasar pemimpin organisasi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Struktur organisasi adalah sistem formal tentang hubungan tugas dan wewenang yang mengendalikan tiap individu untuk bekerja sama dan mengelola segala sumber daya yang ada untuk mewujudkan tujuan organisasi.³⁸ Jika dihubungkan dengan penanaman nilai dan asumsi dasar, pemimpin dapat memasukkan prinsip nilai dan asumsi dasar dalam menyusun tugas dan kewenangan anggota sehingga pada saat menjalankan tugas dan kewenangan tersebut, anggota memiliki nilai dan asumsi dasar yang sesuai dengan budaya organisasi yang dikehendaki pemimpin.

³³ Kusdi, *BUDAYA ORGANISASI: Teori, Penelitian, Dan Praktik*, 125.

³⁴ *Ibid.*, 71.

³⁵ *Ibid.*, 72.

³⁶ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 264.

³⁷ Dicky Wisnu U.R., *Teori Organisasi: Struktur Dan Desain* (Malang: Universitas Muhammadiyah Malang, 2019), 10.

³⁸ *Ibid.*, 8.

Desain organisasi berikutnya adalah budaya. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang mengendalikan aturan interaksi antara satu individu organisasi dengan individu yang lain, dengan pemasok, pelanggan, dan dengan orang lain di luar lingkungan organisasi itu sendiri.³⁹ Hal ini berarti pemimpin dapat menanamkan nilai dan asumsi dasar yang diyakininya sebagai budaya organisasi yang resmi sehingga anggota tidak lagi menebak-nebak apa nilai dan asumsi dasar yang diharapkan untuk dimiliki anggota karena pemimpin secara eksplisit menyatakan budaya organisasi yang harus dibentuk di organisasi.

Kedua, sistem dan prosedur organisasi. Sistem dan prosedur dapat menjadi dasar proses apa yang harus diperhatikan dan dengan demikian memperkuat pesan bahwa pemimpin benar-benar peduli tentang hal-hal tertentu. Jika pendiri atau pemimpin tidak merancang sistem dan prosedur sebagai mekanisme penguatan budaya, mereka membuka pintu secara historis untuk mengembangkan inkonsistensi dalam budaya atau melemahkan pesan mereka sendiri dari awal.⁴⁰ Artinya, sistem dan prosedur organisasi yang membawa pesan tentang apa yang harus diperhatikan bisa dihubungkan dengan nilai dan asumsi dasar pemimpin atau budaya yang ingin dibentuk pemimpin di organisasi. Jika sistem dan prosedur ini tidak diarahkan untuk menguatkan budaya, peluang besar terjadi pelemahan budaya karena sistem dan prosedur yang dibuat tidak mendukung nilai dan asumsi dasar budaya yang berusaha dibentuk pemimpin.

Sistem merupakan kumpulan dari komponen fisik maupun nonfisik yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerja sama secara harmonis untuk mencapai satu tujuan tertentu.⁴¹ Hal ini berarti sistem organisasi berkaitan dengan proses kerja berbagai komponen organisasi, baik fisik maupun non fisik untuk menjabai tujuan organisasi tertentu. Jika dihubungkan dengan penanaman nilai dan asumsi kultural, proses kerja komponen-komponen organisasi bisa dijadikan sebagai media untuk menguatkan nilai dan asumsi dasar budaya yang ingin dibentuk oleh pemimpin.

Selain sistem organisasi, prosedur juga bisa diarahkan untuk menguatkan nilai dan asumsi yang budaya. Prosedur merupakan rangkaian aktivitas atau kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang dengan cara yang sama dan menjadi pedoman bagi suatu organisasi dalam menentukan aktivitas apa saja yang harus dilakukan untuk menjalankan suatu fungsi tertentu.⁴² Artinya, penguatan nilai dan asumsi dasar budaya dapat dihubungkan dengan pembuatan pedoman-pedoman organisasi terkait kegiatan atau aktivitas apa yang harus dilakukan di organisasi untuk tujuan tertentu.

Ketiga, ritus dan ritual organisasi. Ritus dan ritual organisasi dapat menjadi penguatan budaya yang kuat.⁴³ Ritual merupakan kegiatan yang dilakukan secara berulang, formal, serius, mendalam disertai simbol simbol dengan tujuan membangun ingatan dan menciptakan perasaan tertentu.⁴⁴ Jika dihubungkan dengan penguatan nilai dan

³⁹ Ibid., 9.

⁴⁰ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 265.

⁴¹ Azhar Susanto, *Sistem Informasi Akuntansi: Pemahaman Konsep Secara Terpadu*, 1st ed. (Bandung: Lingga Jaya, 2017), 22.

⁴² Ibid., 264.

⁴³ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 267.

⁴⁴ Dwi Novita Ernaningsih, "Penanaman Nilai-Nilai Melalui Kegiatan Ritual Di Perpustakaan Universitas Negeri Malang," *Acaria Pustaka* 2 (2016): 2,

asumsi budaya, maka ritual dapat digunakan untuk menciptakan perasaan akan pentingnya budaya organisasi sehingga anggota tergerak untuk menerapkan budaya tersebut.

Keempat, desain fisik ruangan dan bangunan organisasi. Steele dalam Schein menyampaikan bahwa desain fisik mencakup semua fitur yang terlihat dari organisasi, klien, pelanggan, vendor, karyawan baru, dan pengunjung yang akan datang. Pesan-pesan yang dapat disimpulkan dari lingkungan fisik, seperti dalam hal struktur dan prosedur, berpotensi memperkuat pesan pemimpin jika hal tersebut dikelola.⁴⁵ Jika desain fisik dan bangunan tidak dikelola secara eksplisit, hal-hal tersebut mungkin mencerminkan asumsi arsitek, perencana organisasi dan manajer fasilitas organisasi, norma-norma lokal di masyarakat, atau asumsi subkultural lainnya.⁴⁶ Jika dihubungkan dengan penguatan budaya, selain mencerminkan asumsi arsiteknya, desain fisik dan bangunan organisasi bisa menjadi media mengomunikasikan nilai dan asumsi dasar organisasi sehingga ketika anggota melihat desain fisik dan bangunan di organisasi, anggota bisa menemukan hal apa yang dianggap penting di organisasi.

Kelima, cerita-cerita tentang kegiatan dan orang penting. Pemimpin tidak selalu bisa mengendalikan apa yang akan dikatakan dalam sebuah cerita, meskipun mereka pasti bisa memperkuat cerita yang mereka sukai dan bahkan mungkin bisa mengarahkan cerita yang membawa pesan yang

diinginkan. Hal ini bisa menjadi salah satu cara untuk menguatkan asumsi yang dimiliki pemimpin dan mengajarkan asumsi tersebut pada anggota baru.⁴⁷ Jika dihubungkan dengan penguatan budaya, memang tidak semua cerita yang disampaikan pemimpin mengarah pada budaya tertentu yang ingin dibentuk di organisasi, namun pemimpin dapat menguatkan budaya tertentu melalui cerita yang mengarah pada nilai dan asumsi budaya sehingga anggota akan mempelajari apa yang dianggap penting dan harus dilakukan di organisasi.

Keenam, pernyataan formal tentang filosofi, credo, dan karakter organisasi. Mekanisme terakhir untuk penguatan asumsi dasar pemimpin yakni pernyataan formal pemimpin tentang apa nilai atau asumsi mereka. Pernyataan-pernyataan ini biasanya hanya menyoroti sebagian kecil dari serangkaian asumsi yang dijalankan dalam grup dan kemungkinan besar hanya akan menyorot aspek-aspek filosofi atau ideologi pemimpin itu yang disampaikan kepada publik.⁴⁸ Pernyataan publik seperti itu memiliki nilai bagi pemimpin sebagai cara untuk menekankan hal-hal khusus untuk diperhatikan dalam organisasi, sebagai nilai-nilai yang digunakan untuk menggalang pasukan, dan sebagai pengingat asumsi mendasar untuk tidak terlupakan. Namun, pernyataan formal tidak dapat dilihat sebagai cara untuk mendefinisikan budaya organisasi karena aspek tersebut hanya menjelaskan sebagian kecil dari aspek budaya.⁴⁹ Hal ini berarti pernyataan formal tentang filosofi maupun nilai-nilai organisasi yang disampaikan pada publik dapat

<https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/AP/article/view/10100>.

⁴⁵ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 267.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid., 268.

⁴⁸ Ibid., 269.

⁴⁹ Ibid., 270.

menguatkan budaya organisasi, namun karena pernyataan formal ini biasanya hanya mengungkap sebagian kecil dari asumsi dasar dan nilai organisasi, maka tidak bisa dijadikan sebagai satu-satunya cara untuk mengungkap budaya organisasi.

Menurut Schein dalam Kusdi, pengelolaan kultur melalui mekanisme sekunder ini akan berhasil jika sejalan dengan mekanisme primer. Jika mekanisme sekunder tidak konsisten dengan mekanisme primer, maka anggota akan mengabaikan mekanisme sekunder yang dibuat oleh pemimpin.⁵⁰ Artinya dalam penggunaannya, kedua mekanisme ini bersifat saling mendukung dan harus konsisten agar anggota dapat mempelajari dengan benar nilai dan asumsi dasar budaya apa yang dijunjung tinggi dan dijadikan pedoman perilaku anggota.

Remaja Masjid

Berdasarkan Keputusan Dirjen Bimbingan Masyarakat Islam Nomor 948 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pembinaan Remaja dan Pemuda Masjid anggota remaja dan pemuda masjid adalah mereka yang beragama muslim, berusia antara 13-30 tahun, diutamakan berdomisili di lingkungan sekitar, dan tidak terlibat politik praktis.⁵¹ Jika melihat rentang usianya maka kemungkinan besar anggota remaja masjid ini menempuh pendidikan menengah, kuliah, serta sudah bekerja, bahkan dimungkinkan ada juga yang sudah berkeluarga.

Untuk menjadi anggota remaja masjid, dilakukan proses rekrutmen dan kaderisasi. Kegiatan rekrutmen di antaranya proses pendaftaran, orientasi keanggotaan, dan pembuatan kartu anggota.⁵² Hal ini berarti tidak semua remaja muslim akan menjadi anggota remaja masjid, karena mereka yang ingin bergabung dengan organisasi remaja masjid harus melakukan pendaftaran diri dan serangkaian kegiatan lainnya hingga mereka resmi menjadi bagian dari anggota remaja masjid.

Anggota yang resmi tergabung dalam organisasi remaja masjid bisa dibedakan sebagai kader, aktivis, dan partisipan. Di luar anggota remaja masjid juga ada simpatisan, yakni remaja muslim yang bukan merupakan anggota remaja masjid namun bersimpati terhadap organisasi.⁵³ Kader merupakan anggota yang terlibat secara aktif dalam kegiatan-kegiatan organisasi, mengenal dan memahami aturan main organisasi, matang dalam pembinaan, memiliki kualitas dan kemampuan sehingga siap meneruskan kepemimpinan organisasi, biasanya kader menjadi pengurus di organisasi. Aktivis merupakan anggota yang aktif dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi. Sedangkan partisipan adalah anggota yang kurang aktif berpartisipasi dalam kegiatan yang dilakukan organisasi.⁵⁴ Dalam klasifikasi di atas terlihat bahwa anggota yang tergabung pada organisasi tidak semuanya memiliki partisipasi aktif dalam kegiatan yang diselenggarakan remaja masjid.

⁵⁰ Kusdi, *BUDAYA ORGANISASI: Teori, Penelitian, Dan Praktik*, 126.

⁵¹ Keputusan Dirjen Bimbingan Masyarakat Islam Nomor 948 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pembinaan Remaja dan Pemuda Masjid, 5.

⁵² Keputusan Dirjen Bimbingan Masyarakat Islam Nomor 948 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pembinaan Remaja dan Pemuda Masjid, 5.

⁵³ *Ibid.*, 53.

⁵⁴ *Ibid.*

Remaja masjid juga menjadi salah satu alternatif pembinaan remaja karena dengan organisasi ini, mereka mendapatkan lingkungan Islami dan dapat mengembangkan kreativitas.⁵⁵ Pembinaan remaja menjadi hal yang penting mengingat remaja yang sedang dalam proses pencarian jati diri sangat rawan terpengaruh lingkungan dan pergaulan negatif yang bertentangan dengan nilai-nilai Islam.

Dalam melakukan pembinaan pada anggotanya, remaja masjid membuat berbagai program dan aktivitas.⁵⁶ Aktivitas tersebut di antaranya meliputi aktivitas ritual dan spiritual, intelektual, sosial, serta minat dan bakat.⁵⁷ Hal ini berarti aktivitas pembinaan remaja masjid tidak hanya terkait dengan keagamaan tetapi juga non keagamaan dalam bentuk aktivitas intelektual, sosial, dan minat bakat.

Aktivitas ritual dan spiritual meliputi kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan peribadatan dan pengembangan rohani. Jenis aktivitas ritual dan spiritual yang bisa dilakukan di antaranya: salat rawatib berjamaah, Peringatan Hari Besar Islam (PHBI), penghimpunan dan penyaluran Zakat, Infak, dan Sedekah, Tadabur Alam, amaliah Ramadan, Malam Bina Iman dan Takwa, Kajian Akhir Pekan, Pesantren Kilat, Pendidikan Al-Qur'an, Pelatihan Pemulasaran Jenazah, dan Kajian Muslimah.⁵⁸ Aktivitas intelektual meliputi kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan wawasan keilmuan anggota remaja masjid. Kegiatan tersebut bisa dilakukan dalam bentuk kelas diskusi,

kajian Islam, kelas bahasa, bimbingan belajar, bedah buku, bedah film, studi banding, bimbingan pranikah, pendidikan reproduksi (tinjauan Islam), literasi media, serta bela negara.⁵⁹ Aktivitas sosial meliputi kegiatan yang berhubungan dengan aksi dan kepedulian sosial. Bentuk kegiatannya di antaranya: kerja bakti di lingkungan masjid, penggalangan dana sosial, bakti sosial, penanggulangan bencana, aksi damai, donor darah, peduli lingkungan, dan aksi sosial lainnya.⁶⁰ Sedangkan aktivitas minat dan bakat meliputi kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan potensi remaja dan pemuda masjid. Meliputi Musabaqah Tilawatil Quran, Seni Budaya Islam, olah raga, bela diri, sinematografi, fotografi, desain grafis, teknologi multimedia, kewirausahaan, *marching band*, kepanduan, fashion, keputrian, pelatihan kepenulisan, *public speaking*, serta kegiatan minat bakat lainnya.⁶¹ Berdasarkan penjabaran aktivitas-aktivitas di atas, terlihat bahwa kegiatan yang pembinaan yang dilakukan pada anggota remaja masjid sangat variatif. Kegiatan-kegiatan tersebut diharapkan bisa membina remaja masjid agar menjadi remaja yang baik dan bisa meneruskan perjuangan dalam menegakkan nilai-nilai Islam.

Struktur kepengurusan organisasi remaja masjid paling sedikit terdiri atas pembina dan pengurus. Dalam kepengurusan masjid setidaknya ada unsur ketua, sekretaris, dan bendahara. Pengurus memiliki masa jabatan dua tahun dan dapat dipilih kembali.⁶² Tugas yang diberikan pada pengurus perlu memperhatikan rincian tugas, beban tugas,

⁵⁵ Siswanto, *Panduan Praktis Organisasi Remaja Masjid*, 48.

⁵⁶ *Ibid.*, 49.

⁵⁷ Pedoman Pembinaan Remaja dan Pemuda Masjid, 6-7.

⁵⁸ *Ibid.*, 6.

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ *Ibid.*, 6-7.

⁶¹ *Ibid.*, 7.

⁶² *Ibid.*, 4.

serta kesesuaiannya dengan keahlian yang dimiliki.⁶³ Hal ini berarti anggota-anggota remaja masjid ada yang menjadi pengurus dan ada anggota biasa. Tiap pengurus memiliki tugas yang disesuaikan dengan kapasitas yang dimiliki dan memiliki serta masa jabatan sehingga ada peluang anggota lainnya bisa dipilih menjadi pengurus remaja masjid. Meski ada pengurus dan anggota biasa, namun semuanya memiliki peran dalam pencapaian tujuan bersama organisasi remaja masjid.

Sebagai sebuah organisasi, remaja masjid mengalami tiga fase perkembangan organisasi, yaitu fase pertumbuhan, fase pembinaan, dan fase pengembangan organisasi.⁶⁴ Pada fase pertumbuhan, organisasi remaja masjid masih baru didirikan, pengurusnya baru dibentuk, melakukan rekrutmen awal anggota, dan mencoba melakukan kegiatan-kegiatan dakwah Islamiyah yang sesuai dengan kebutuhan anggota dan masyarakat. Pada fase ini hambatan yang sering terjadi di antaranya kesulitan yang dialami pengurus dalam mengelola kegiatan, masalah pendanaan kegiatan, koordinasi, pengelolaan kegiatan, kuantitas dan kualitas anggota yang belum stabil, pilihan jenis kegiatan, partisipasi anggota yang kurang, dan lain sebagainya.⁶⁵ Dapat disimpulkan bahwa pada fase ini, organisasi masih belum stabil, baik dalam hal kegiatan, kepengurusan, anggota yang terdaftar dan ikut serta berpartisipasi, pendanaan, dan lain-lain.

Fase berikutnya yakni fase pembinaan, pada fase ini kegiatan organisasi semakin

terorganisir, terpadu, dan berkesinambungan. Kegiatan yang dilaksanakan organisasi juga dilaksanakan dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang baik. Konstitusi organisasi berupa Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga, Pedoman Kepengurusan, hingga Pedoman lainnya juga mulai dihadirkan.⁶⁶ Jika dibandingkan dengan fase sebelumnya, maka pada fase ini remaja masjid mulai keluar dari fase kritis dan relatif stabil.

Fase ketiga yakni fase pengembangan, merupakan fase di mana remaja masjid mengalami perubahan menjadi organisasi yang lebih besar, organisasi melakukan perluasan bidang kerja dan penambahan jenis usaha. Misalnya remaja masjid yang dulunya hanya berfokus pada bidang dakwah dan sosial maka bisa dikembangkan lagi ke bidang ekonomi, pendidikan, atau lainnya.⁶⁷ Dari ketiga fase di atas, fase ini merupakan fase remaja masjid yang paling maju dan paling berkembang, secara sumber daya dan pengorganisasian juga lebih stabil dan lebih baik dibandingkan fase-fase sebelumnya.

Nilai Tanggung Jawab

Dalam tinjauan kamus umum Bahasa Indonesia, tanggung jawab berarti keadaan wajib menanggung segala sesuatu.⁶⁸ Sedangkan dalam Panduan Pedoman Pengembangan Pendidikan Budaya dan karakter bangsa, tanggung jawab dimaknai sebagai sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial dan budaya), negara dan Tuhan Yang Maha

⁶³ Siswanto, *Panduan Praktis Organisasi Remaja Masjid*, 84.

⁶⁴ *Ibid.*, 99.

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ *Ibid.*, 100.

⁶⁷ *Ibid.*, 100–101.

⁶⁸ Kamus Besar Bahasa Indonesia, "Tanggung Jawab."

Esa.⁶⁹ Apabila tidak mau bertanggung jawab maka ada pihak lain yang memaksa tanggung jawab tersebut.⁷⁰ Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab adalah keadaan wajib, memaksa agar seseorang menanggung segala sesuatu yang menjadi tugas dan kewajibannya, baik itu yang terhadap dirinya sendiri, masyarakat, lingkungan, negara, maupun Tuhan.

Manusia merasa bertanggung jawab karena ia menyadari akibat baik atau buruk dari perbuatannya, dan menyadari bahwa pihak lain memerlukan pengabdian dan pengorbanannya.⁷¹ Pengabdian berarti perbuatan baik berupa pikiran, pendapat, ataupun tenaga sebagai wujud kesetiaan, cinta kasih-sayang, norma, atau suatu ikatan dari semua itu yang dilakukan dengan ikhlas.⁷² Sedangkan pengorbanan berarti pemberian untuk menyatakan kebaktian. Pemberian yang bermakna pengorbanan mengandung keikhlasan yang tidak mengandung pamrih. Pengorbanan dapat berbentuk harta, pikiran dan perasaan, bahkan jiwanya. Pengorbanan diserahkan secara ikhlas tanpa pamrih, tanpa ada perjanjian, tanpa ada transaksi, kapan saja diperlukan.⁷³ Dalam *Six Pillars of Character Education* dijelaskan bahwa ciri orang yang bertanggung jawab yaitu fokus pada pekerjaan yang sedang dilakukan. Menjalankan urusan dengan baik, tidak melakukan hal lain semata-mata karena menganggap hal itu perlu dilakukan.⁷⁴ Berdasarkan pendapat di atas, seseorang

mau bertanggung jawab karena menyadari bahwa tugas dan kewajiban yang dilakukan bisa memberikan akibat baik atau buruk terhadap kepentingan orang lain yang terkait dengan tugas dan kewajiban tersebut. Dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, seseorang akan memberikan pengabdian dan pengorbanan sebagai wujud dari tanggung jawabnya. Pengabdian dan pengorbanan tersebut baik berupa pikiran, pendapat, tenaga, cinta kasih-sayang, harta, perasaan, bahkan jiwanya sesuai dengan apa yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik.

Budaya Tanggung Jawab pada Anggota Remaja Masjid

Sebagaimana yang dijelaskan dalam pembahasan tentang nilai tanggung jawab di atas, tanggung jawab ada karena seseorang memiliki tugas dan kewajiban. Terlaksana atau tidaknya tugas dan kewajiban tersebut akan memberikan akibat baik atau buruk terhadap kepentingan pihak terkait. Hal ini berarti pembangunan nilai tanggung jawab pada anggota remaja masjid dilakukan karena mereka memiliki tugas dan kewajiban dalam organisasi yang jika tidak dilakukan dengan baik akan memberikan dampak buruk pada kepentingan organisasi. Pemahaman yang seperti ini harus diyakini oleh anggota remaja masjid karena tanpa kesadaran akan hal ini mereka tidak akan mau menjalankan tugas dan kewajibannya. Dalam lapisan budaya organisasi, pemikiran

⁶⁹ Pendidikan Nasional, Badan Penelitian dan Pengembangan, and Kurikulum, Bahan Pelatihan Penguatan Metodologi Pembelajaran Berdasarkan Nilai-nilai Budaya untuk Membentuk Daya Saing dan Karakter Bangsa, 10.

⁷⁰ Tim Penyusun MKD UIN Sunan Ampel Surabaya, *Ilmu Alamiyah Dasar - Ilmu Sosial Dasar - Ilmu Budaya Dasar*, 6th ed. (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2017), 217.

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid., 218.

⁷³ Ibid., 219.

⁷⁴ Rohmah Istikomah and Suhadi, "MENANAMKAN SIKAP RASA TANGGUNG JAWAB SEBAGAI WUJUD PENDIDIKAN KARAKTER PADA SISWA SEKOLAH DASAR," in *Seminar Nasional Pendidikan 1*, 2019, 83, <https://prosiding.unma.ac.id/index.php/semnasfkip/article/view/13>.

atau keyakinan yang dianggap benar ini merupakan lapisan terdalam dari budaya organisasi yang disebut sebagai asumsi dasar.

Lapisan budaya organisasi berikutnya yakni nilai. Nilai akan menjadi dasar dalam menilai baik dan buruk, benar dan salah, serta berguna atau tidak. Dalam konteks budaya tanggung jawab, nilai yang menjadi dasar dalam menilai baik buruk pada saat anggota mendapatkan tugas dan kewajiban dari organisasi adalah tanggung jawab. Seperti yang disampaikan Kusdi di atas, nilai akan dipahami oleh anggota melalui norma-norma perilaku yang dianggap sesuai oleh organisasi, maka nilai tanggung jawab di organisasi remaja masjid juga akan dipahami melalui norma-norma perilaku yang dianggap sesuai pada saat anggota menjalankan tugas dan kewajiban di organisasi. Seseorang disebut bertanggung jawab ketika ketika menjalankan tugas dan kewajiban dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Agar bisa menjalankan tugas dan kewajiban dengan baik, seseorang perlu memberikan pengabdian dan pengorbanan baik dalam bentuk pikiran, pendapat, tenaga, cinta kasih-sayang, harta, perasaan, bahkan jiwanya sesuai dengan tugas dan kewajibannya. Dalam konteks anggota remaja masjid, norma-norma perilaku yang mencerminkan nilai tanggung jawab di antaranya, *pertama*, menjalankan tugas dan kewajiban yang diberikan sesuai dengan harapan pemimpin. Tugas dan kewajiban ini tentunya terkait dengan kegiatan-kegiatan yang dijalankan organisasi, baik dalam kegiatan spiritual dan keagamaan, intelektual, sosial, maupun minat bakat

sebagaimana yang dijelaskan dalam Keputusan Dirjen Bimbingan Masyarakat Islam tentang Pedoman Pembinaan Remaja Dan Pemuda Masjid Tahun 2018.⁷⁵

Kedua, dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang diberikan, anggota remaja masjid harus memberikan pengorbanan dan pengabdian dalam bentuk pikiran, pendapat, tenaga, atau lainnya sesuai dengan apa yang dibutuhkan untuk mendukung terlaksananya tugas dan kewajiban tersebut sesuai dengan yang diharapkan pemimpin. Kesadaran bahwa setiap anggota remaja masjid memiliki tugas dan kewajiban di organisasi dan kesadaran bahwa jika tugas dan kewajiban tersebut tidak dijalankan akan memberikan dampak buruk pada kepentingan organisasi, serta norma-norma perilaku pada saat menjalankan tugas dan kewajiban sebagaimana indikator di atas harus dilakukan dan dijadikan pedoman anggota organisasi, bukan hanya sekedar dipahami saja. Ketika kesadaran dan norma-norma tersebut diterapkan anggota remaja masjid, dari situlah kita bisa melihat wujud dari budaya tanggung jawab. Wujud perilaku ini oleh diistilahkan sebagai artefak budaya yang oleh Schein dalam Kusdi disebut sebagai lapisan budaya organisasi paling luar dan paling kasat mata.

Pembangunan Budaya Tanggung Jawab pada Anggota Remas dengan Mekanisme Primer dan Sekunder

Budaya organisasi merupakan pegangan pedoman perilaku bersama bagi anggota di organisasi. Jika sudah terbangun, maka

⁷⁵ Keputusan Dirjen Bimbingan Masyarakat Islam Nomor 948 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pembinaan Remaja dan Pemuda Masjid, 5.

budaya organisasi akan menjadi karakter khas suatu organisasi. Jika remaja masjid menjadikan tanggung jawab sebagai budaya organisasinya maka remaja masjid berharap agar tanggung jawab menjadi pedoman bagi anggota saat mendapatkan amanah tugas dan kewajiban dari organisasi remaja masjid, tidak sekedar menjadi pedoman tetapi juga diterapkan dan menjadi karakter yang dimiliki oleh anggota remaja masjid.

Remaja masjid memiliki struktur yang di dalamnya terdapat ketua, sekretaris, dan bendahara. Seperti organisasi pada umumnya, keberadaan ketua atau pemimpin remaja masjid ini memungkinkan bagi organisasi untuk memanfaatkan mekanisme primer yang menggunakan peran pemimpin dalam pembangunan budaya tertentu pada organisasi remaja masjid.

Schein menyampaikan bahwa mekanisme primer ini utamanya berlaku pada masa awal organisasi terbentuk di mana budaya organisasi masih belum terformalkan atau masih berupa iklim organisasi dan anggota yang akan melakukan pemaknaan sendiri perilaku apa yang penting untuk dilakukan dan tidak. Jika dihubungkan dengan fase perkembangan organisasi remaja masjid, pemanfaatan mekanisme primer ini utamanya berlaku ketika remaja masjid masih dalam fase pertumbuhan di mana organisasi masih baru didirikan, belum stabil baik dalam kepengurusan, anggota yang terdaftar dan ikut berpartisipasi, kegiatan, pendanaan, serta aspek lainnya. Namun karena kepengurusan dan keanggotaannya juga belum stabil, bisa berganti-ganti karena anggota juga kadang aktif berpartisipasi dan tidak, pembangunan budaya tanggung

jawab pada fase ini akan cenderung sulit dilakukan.

Meskipun utamanya berlaku pada masa awal, bukan berarti mekanisme primer yang memanfaatkan peran pemimpin remaja masjid untuk membangun budaya ini tidak bisa digunakan pada fase pembinaan dan perkembangan organisasi remaja masjid. Sebagaimana yang dijelaskan dalam teori mekanisme primer di atas, Schein menyampaikan bahwa pada saat organisasi sudah relatif stabil dan dalam masa pengembangan, mekanisme primer dalam pembangunan budaya bisa memperkuat mekanisme sekunder jika nilai-nilai yang ditanamkan melalui kedua mekanisme tersebut bersifat konsisten. Artinya pada saat memasuki fase pembinaan dan perkembangan, remaja masjid juga bisa memanfaatkan kedua mekanisme tersebut untuk membangun nilai-nilai budaya tertentu. Jika dikontekskan dengan studi pembangunan budaya tanggung jawab ini, maka mekanisme primer dan sekunder bisa saling menguatkan dalam menanamkan nilai-nilai budaya tanggung jawab dan keduanya harus konsisten. Mekanisme sekunder dalam bentuk desain dan struktur organisasi, setting fisik, dan bentuk lainnya yang disetting mengarah pada budaya tanggung jawab tidak akan memberikan efek menanamkan nilai tanggung jawab jika pemimpin justru malah menunjukkan kebiasaan yang tidak mendukung budaya tanggung jawab.

Seperti yang dijelaskan di atas, anggota remaja masjid dapat dibedakan sebagai kader, aktivis, dan simpatisan. Masing-masing memiliki tingkat partisipasi yang berbeda. Kader dan aktivis terlibat aktif dalam kegiatan remaja masjid, sedangkan partisipasinya cenderung kurang aktif. Mereka

yang kurang aktif dalam kegiatan remaja masjid akan lebih minim interaksinya dengan ketua remaja masjid dan setting organisasi, baik yang bersifat fisik, kegiatan, maupun verbal yang dimanfaatkan untuk mendukung pembangunan budaya tanggung jawab. Dengan demikian, pembangunan budaya tanggung jawab akan lebih cepat dibentuk pada anggota yang aktif, yakni pada kader dan aktivis remaja masjid.

1. Mekanisme Primer dalam Membangun Budaya Tanggung Jawab Anggota Remas

Pertama, perhatian, kontrol, bimbingan, dan pengajaran yang diberikan pemimpin terhadap tanggung jawab yang diberikan pada anggotanya. Pemimpin dapat mengkomunikasikan prioritas, tujuan, dan asumsi-asumsi dari pemimpin melalui hal yang secara konsisten diperhatikan, dihargai, dikontrol, dan direaksi secara emosional. Jika dihubungkan dengan pembangunan budaya tanggung jawab pada anggota remaja masjid, maka perhatian, kontrol, serta reaksi emosi pemimpin dapat dimanfaatkan untuk mendukung nilai tanggung jawab yang dibangun.

Pada saat anggota diberikan tugas dan kewajiban tertentu, ketua remaja masjid dapat memberikan perhatian dan kontrolnya dengan menanyakan apakah anggotanya sudah menyelesaikan tugas dan kewajibannya ataukah belum. Jika ada yang melalaikan tanggung jawab, ketua bisa mengingatkan agar menjalankan dengan baik, dan jika ada yang bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas dan kewajibannya hingga terselesaikan dengan baik, maka ketua akan memberikan apresiasi sebagai wujud penghargaan pada yang telah menjalankan tanggung jawabnya dengan baik. Selain itu jika menghadapi kendala

dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang diberikan, ketua juga bisa memberikan bimbingan dan pengajaran lewat pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki pemimpin agar tugas dan kewajiban yang diamanahkan terjalankan dengan baik. Apabila anggota memiliki keterbatasan keterampilan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, ketua juga bisa menyelenggarakan diklat atau pelatihan yang mendukung pelaksanaan tugas dan kewajibannya. Hal ini memungkinkan dilakukan, mengingat remaja masjid juga bisa mengadakan kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan potensi remaja masjid sebagai bagian dari aktivitas minat dan bakat di organisasi.

Dengan perhatian, kontrol yang dilakukan secara konsisten terhadap tanggung jawab tersebut, baik anggota yang menjadi kader, aktivis, maupun partisipan akan menangkap pesan bahwa tanggung jawab penting untuk dilakukan di organisasi dan mereka termotivasi untuk menjalankan tugas dan kewajiban yang diberikan ketua karena selain dikontrol juga ada bimbingan dan pengajaran jika mereka mengalami kesulitan dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Kedua, keteladanan pemimpin remaja masjid dalam hal tanggung jawab. Jika pemimpin remaja masjid memberikan perhatian, kontrol, bimbingan, dan pengajaran yang terkait tanggung jawab namun tidak memberikan teladan dalam tanggung jawab, maka anggota akan menganggap bahwa pemimpinnya itu tidak konsisten sehingga memunculkan pemikiran bahwa tanggung jawab bukanlah hal yang penting bagi organisasi. Karena itulah dalam membangun budaya tanggung jawab, ketua remaja masjid harus menunjukkan bahwa

dirinya mencerminkan pribadi yang bertanggung jawab. Tanggung jawab tersebut dapat ditunjukkan dengan usaha pemimpin untuk menyelesaikan tugas-tugas dan kewajibannya di berbagai program remaja masjid dengan baik. Usaha tersebut akan terlihat dari pengorbanan dan pengabdian pemimpin dengan mengerahkan tenaga, pikiran, dan waktunya, juga tidak lari dari tanggung jawab yang diembannya, termasuk saat organisasi dihadapkan pada situasi krisis.

Merujuk pada pendapat Philip Lesly di atas, situasi krisis di organisasi bisa diakibatkan oleh bencana alam yang terkait dengan organisasi, masalah pada produk organisasi yang datang tiba-tiba, penanaman bom yang bisa menimbulkan kepanikan dan kerusakan di organisasi, rumor jelek tentang organisasi maupun produk organisasi, boikot, penarikan produk, atau penculikan eksekutif organisasi. Meskipun tidak selalu terjadi, namun ituasi-situasi darurat tersebut dimungkinkan ada pada organisasi remaja masjid. Organisasi remaja masjid dimungkinkan menghadapi situasi bencana alam yang bisa mengganggu berjalannya kegiatan-kegiatan remaja masjid, situasi dimana program dan kegiatan remaja masjid disabotase oleh pihak lain atau dihentikan akibat adanya boikot atau rumor negatif terkait program atau organisasi, penculikan pada pimpinan atau pengurus remaja masjid, adanya penanaman bom di sekretariat remaja masjid, atau situasi genting lainnya. Ketika situasi ini terjadi, pemimpin remaja masjid sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan organisasi remaja masjid dapat menunjukkan usahanya dalam mengatasi

situasi berbahaya di organisasi yang dipimpinnya dan tidak lari dari situasi krisis tersebut. Hal yang dilakukan pemimpin ini akan menjadi contoh dan pembelajaran bagi anggota remaja masjid bahwa di tengah situasi genting, tanggung jawab di organisasi tetap harus dilakukan.

Cara pemimpin dalam mengalokasikan sumber daya dapat dihubungkan dengan asumsi dan keyakinan pemimpin terkait budaya yang dibangun.⁷⁶ Hal ini berarti nilai tanggung jawab juga dapat ditunjukkan oleh pemimpin remaja masjid melalui cara pemimpin dalam mengalokasikan sumber daya organisasinya, terutama dalam hal keuangan. Dalam menggunakan sumber daya keuangan, pemimpin menggunakannya sesuai dengan tugas yang diamanahkan organisasi, bukan untuk kepentingan pribadi atau lainnya. Misalnya dalam mengajukan dan menggunakan dana organisasi pemimpin menyesuaikan dengan amanah yang diberikan, tidak dimanfaatkan untuk kepentingan pribadinya. Begitu juga dalam menggunakan sumber daya organisasi lain dalam bentuk SDM dan sarana organisasi, akan digunakan untuk program remaja masjid, bukan untuk kepentingan lainnya.

Ketiga, imbalan dan status yang diberikan pemimpin memasukkan kriteria tanggung jawab. Anggota organisasi belajar tentang hal yang dihargai dan yang akan dikenai hukuman oleh organisasi dari pengalaman mereka sendiri lewat promosi yang diberikan organisasi, penilaian kinerja, dan dari diskusi dengan pemimpin atau manajer mereka tentang hal-hal yang dihargai dan dihukum oleh organisasi.⁷⁷

⁷⁶ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 257.

⁷⁷ *Ibid.*, 259.

Jika pemimpin remaja masjid ingin menanamkan budaya tanggung jawab, maka pemimpin bisa memberikan penghargaan pada anggota remaja masjid yang berhasil menyelesaikan tugas-tugas dalam kegiatan-kegiatan yang dijalankan remaja masjid sesuai dengan kriteria yang diharapkan pemimpin. Penghargaan yang diberikan pemimpin remaja masjid tersebut bisa dalam bentuk pujian, hadiah atau pemberian posisi strategis dalam organisasi remaja masjid. Sebaliknya, jika ada anggota yang tidak menjalankan tugas-tugas yang diberikan, tidak tuntas atau malah tidak dikerjakan sama sekali, pemimpin bisa memberikan teguran atau hukuman kepada anggota tersebut. Kriteria tanggung jawab yang dimasukkan sebagai bagian dari kriteria pemberian *reward* dan *punishment* akan menguatkan nilai tanggung jawab memang penting di organisasi. Kriteria tanggung jawab sebagai pijakan pemberian penghargaan dan hukuman bisa juga dijadikan bahan diskusi dengan anggota remaja masjid. Dengan begitu anggota akan semakin paham bahwa anggota remaja masjid yang baik adalah yang bertanggung jawab dan mereka akan berusaha menerapkannya di organisasi karena jika tidak diterapkan, pemimpin akan memberikan teguran-teguran dan sanksi lainnya, anggota tentu menghindari hal ini.

Keempat, dalam memilih, merekrut, dan mempromosikan anggota, pemimpin memasukkan kriteria tanggung jawab. Asumsi dasar dan nilai organisasi dapat dicerminkan lewat rekrutmen, kriteria siapa yang dipromosikan atau tidak, siapa yang pensiun dini, siapa yang dikucilkan, siapa

yang dipecat atau diberi pekerjaan yang jelas-jelas dianggap kurang penting.⁷⁸

Dalam konteks remaja masjid, rekrutmen anggota atau pengurus remas baru juga bisa memasukkan kriteria tanggung jawab. Anggota atau pengurus yang direkrut adalah anggota yang memiliki *track record* menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik saat tergabung dalam suatu organisasi, misalnya dalam organisasi di sekolah, kampus, atau di lingkungan rumahnya.

Kriteria *track record* dalam menjalankan tanggung jawab di organisasi remaja masjid juga bisa dijadikan pijakan pemimpin dalam mempromosikan anggota sebagai pengurus. Sebaliknya, anggota yang memiliki *track record* kurang bertanggung jawab atau sama sekali tidak menjalankan tanggung jawabnya di organisasi remaja masjid dapat diberikan pekerjaan-pekerjaan yang kurang penting pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan dan program organisasi remaja masjid. Karena organisasi remaja masjid juga menjalankan fungsi pembinaan kepada para anggotanya, maka bukan berarti yang tidak bertanggung jawab dibiarkan seperti itu terus, mereka juga akan diberikan penyadaran-penyadaran, bimbingan, dan pengajaran agar bisa menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik sehingga organisasi tidak perlu sampai melakukan pengucilan atau mengeluarkan anggotanya, kecuali jika anggota melakukan hal yang bisa membahayakan eksistensi organisasi.

⁷⁸ Ibid., 261–62.

2. Mekanisme Sekunder dalam Pembangunan Budaya Tanggung Jawab Pada Anggota Remaja Masjid

Pertama, filosofi, Kredo, dan Karakter Organisasi memasukkan prinsip tanggung jawab. Penguatan nilai dan asumsi pemimpin juga dapat dikuatkan dengan pernyataan formal pemimpin tentang nilai dan asumsi yang mereka miliki tentang filosofis, kredo, maupun karakter organisasi.⁷⁹ Filosofis atau lahirnya organisasi remaja masjid adalah untuk membantu perjuangan dalam penegakan nilai-nilai Islam.⁸⁰ Untuk mencapai tujuan tersebut remaja masjid membuat serangkaian aktivitas dan tiap anggota remaja masjid memiliki peranan didalamnya. Peranan tersebut berisi tugas-tugas yang perlu dilakukan anggota untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Tanpa adanya sikap dan perilaku tanggung jawab dalam menjalankan tugas tersebut, tujuan organisasi remaja masjid tidak akan tercapai. Karena itulah karakter bertanggung jawab perlu dimiliki oleh seluruh anggota remaja masjid dan membudaya di organisasi. Filosofis dan karakter ini dapat disampaikan secara formal oleh pemimpin kepada anggotanya sehingga anggota mengetahui bahwa tanggung jawab adalah salah satu perilaku yang diharapkan menjadi karakter atau budaya anggota remaja masjid.

Kedua, menjadikan nilai tanggung jawab sebagai pijakan dalam membuat desain dan struktur organisasi. Desain organisasi di dalamnya melingkupi desain struktur organisasi dan budaya organisasi.⁸¹ Desain organisasi yang dibuat pemimpin dapat dikaitkan dengan budaya tanggung jawab yang dibangun di organisasi.

Dalam pembuatan struktur organisasi yang di dalamnya terdapat pengaturan tugas dan wewenang anggota remaja masjid, pemimpin dapat membuat rumusan tugas dan wewenang yang jelas dengan memasukkan ketentuan bahwa anggota harus menjalankan tugas dan wewenangnya dengan baik dan tidak lari dari tugas tersebut. Desain organisasi secara kultural dapat dibuat dengan meresmikan budaya tanggung jawab sebagai bagian dari budaya organisasi remaja masjid. Dengan diresmikannya budaya tersebut, tanggung jawab menjadi pedoman perilaku bersama dalam berorganisasi dan seluruh anggota harus menerapkannya secara konsisten.

Ketiga, menjadikan nilai tanggung jawab sebagai pertimbangan dalam menyusun sistem dan prosedur organisasi. Sistem dan prosedur menjadi dasar proses apa yang harus diperhatikan dan bisa memperkuat nilai dan asumsi-asumsi budaya yang dianggap penting oleh pemimpin.⁸² Karena itulah dalam menanamkan budaya tanggung jawab, pemimpin bisa membuat sistem dan prosedur organisasi yang dapat mendukung penanaman nilai tanggung jawab pada anggota remaja masjid.

Sistem organisasi merupakan kumpulan dari komponen fisik maupun nonfisik yang terkait dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan pengertian itu, sistem dalam organisasi remaja masjid bisa sangat luas, mulai dari sistem rekrutmen anggotanya, sistem pemilihan, pengangkatan anggota, penempatannya, sistem reward dan punishment, sistem pengelolaan keuangan, termasuk sistem dalam pengelolaan aktivitas-aktivitas yang

⁷⁹ Ibid., 269.

⁸⁰ Siswanto, *Panduan Praktis Organisasi Remaja Masjid*, 42.

⁸¹ U.R., *Teori Organisasi: Struktur Dan Desain*, 10.

⁸² Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 265.

dilakukan remaja masjid di berbagai bidang, serta sistem-sistem lainnya.

Pada mekanisme primer sebelumnya, pemimpin memasukkan kriteria anggota yang bertanggung jawab dalam kriteria rekrutmen, pemilihan, dan promosi SDM. Pemimpin juga memasukkan prinsip tanggung jawab dalam menggunakan sumber daya organisasi, bukan digunakan untuk kepentingan pribadi atau selainya. Kriteria dan prinsip tersebut dapat disahkan menjadi sistem dan prosedur yang menjadi pedoman bersama di organisasi, bukan hanya pedoman yang hanya berlaku untuk pemimpin.

Prosedur merupakan rangkaian aktivitas yang menjadi pedoman dalam menentukan aktivitas apa saja yang harus dilakukan ketika menjalankan fungsi atau pekerjaan tertentu di organisasi.⁸³ Dalam konteks remaja masjid, prosedur ini dapat berbentuk rangkaian kegiatan apa saja yang harus dilakukan dalam pekerjaan tertentu, misalnya prosedur dalam menyelenggarakan kegiatan remaja masjid bidang spiritual berbentuk Peringatan Hari Besar, bidang intelektual dalam bentuk kajian, dan bidang-bidang lainnya.

Nilai tanggung jawab berarti menjalankan tugas dan kewajiban yang diberikan organisasi, sedangkan prosedur berbicara tentang rangkaian hal yang dilakukan dalam menjalankan kegiatan. Himbauan agar menjalankan tugas tidak bisa menjadi bagian dari urutan kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan pekerjaan tertentu di remaja masjid pemimpin dapat menekankan anggota agar menjalankan rangkaian

prosedur dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan sebagai bagian dari tanggung jawabnya.

Keempat, memasukkan nilai tanggung jawab dalam ritus dan ritual organisasi. Dalam organisasi, ritual yang merupakan kegiatan yang dilakukan secara berulang, formal, serius, mendalam disertai simbol-simbol dengan tujuan membangun ingatan dan menciptakan perasaan tertentu.⁸⁴ Kegiatan remaja masjid yang dilaksanakan secara rutin dan formal dengan tujuan membangun ikatan dan perasaan tertentu misalnya dalam bentuk rapat rutin organisasi baik yang diselenggarakan tahunan atau ketika ada acara-acara khusus, kegiatan tadabur alam, kajian, serta kegiatan ritual lain yang memungkinkan diadakan remaja masjid. Pada saat rapat, pengadaan tadabur alam, kajian, atau ritual lainnya, pemimpin remaja masjid dapat mengingatkan kembali pada anggota tentang posisinya di organisasi, tugas dan kewajiban mereka, dan peranan penting mereka dalam membantu memakmurkan masjid dan menjalankan kegiatan dakwah *Islamiyah*. Pada saat mengadakan ritual-ritual tersebut, pemimpin dapat memberikan ucapan terima kasih atas pengorbanan atau pengabdian yang diberikan anggota sebagai wujud tanggung jawab mereka di organisasi. Selain itu dalam ritual organisasi, misalnya dalam rapat tahunan, pemimpin juga dapat memberikan penghargaan kepada anggota terbaik yang salah satu kriterianya adalah anggota yang paling bertanggung jawab.

Dengan ritual yang disisipkan penanaman nilai tanggung jawab di atas, anggota akan merasakan pentingnya tanggung jawab di

⁸³ Susanto, *Sistem Informasi Akuntansi: Pemahaman Konsep Secara Terpadu*, 26.

⁸⁴ Ernaningsih, "Penanaman Nilai-Nilai Melalui Kegiatan Ritual Di Perpustakaan Universitas Negeri Malang," 2.

organisasi dan terdorong untuk menjalankan tanggung jawab di organisasi dengan memberikan pengorbanan dan pengabdian mereka saat menjalankan tugas dan kewajiban yang diberikan organisasi.

Kelima, mengingatkan tentang tanggung jawab lewat desain fisik ruangan dan bangunan organisasi. Dalam pembangunan budaya tanggung jawab, jika remaja masjid memiliki kantor atau sekretariat sebagai tempat koordinasi atau menjalankan kegiatan-kegiatan remaja masjid, maka bangunan tersebut juga bisa dimanfaatkan untuk menguatkan pentingnya tanggung jawab bagi organisasi remaja masjid dan menunjukkan gambaran perilaku anggota remaja masjid yang bertanggung jawab. Pesan-pesan tentang tanggung jawab tersebut dapat ditempelkan pada dinding kantor baik dalam bentuk stiker, poster, mading, maupun bentuk lainnya sesuai dengan sarana yang dimiliki organisasi. Jika tanggung jawab diformalkan sebagai bagian dari budaya organisasi, maka dalam tempelan tersebut, pemimpin dapat mengeksplisitkan bahwa karakter yang diharapkan ada pada anggota remaja masjidnya adalah karakter tanggung jawab. Selain itu, kriteria anggota yang bertanggung jawab sebagaimana indikator tanggung jawab yang dijabarkan di atas, apresiasi bagi anggota yang telah menjalankan tanggung jawab juga dapat ditempelkan pada dinding kantor sehingga ketika anggota berada di dalam kantor anggota dapat menangkap arti penting tanggung jawab bagi organisasi dan terdorong untuk menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik di organisasi.

Keenam, cerita-cerita tentang kegiatan dan orang penting Seperti yang dijelaskan dalam teori di atas, cerita-cerita yang disampaikan oleh pemimpin bisa menjadi salah satu cara untuk menguatkan asumsi yang dimiliki pemimpin dan mengajarkannya pada anggota.⁸⁵ Dalam membangun budaya tanggung jawab, pemimpin dapat memanfaatkan peluang tersebut dengan mengarahkan cerita-cerita tentang kegiatan dan orang penting untuk pentingnya budaya tanggung jawab.

Pada saat pemimpin berkumpul dengan anggota remaja masjid, pemimpin dapat menceritakan anggota atau pengurus yang luar biasa tanggung jawabnya pada organisasi karena memberikan pengabdian dan pengorbanan yang luar biasa pada saat menjalankan perannya untuk membantu memakmurkan masjid dan menyukseskan program-program organisasi. Jika tidak ada sosok figur atau tokoh yang mencerminkan budaya tanggung jawab di internal organisasi, pemimpin bisa mencari sosok representatif di luar organisasi yang bisa dijadikan teladan dalam menjalankan tanggung jawab di organisasi.

Kesimpulan

Dalam membangun budaya tanggung jawab pada anggota remaja masjid, mekanisme primer dan sekunder sama-sama dapat diterapkan dan bersifat saling menguatkan, baik pada fase organisasi awal, fase pembinaan, maupun fase perkembangan. Agar anggota dapat menangkap pentingnya budaya tanggung jawab, maka kedua mekanisme tersebut harus konsisten dalam mengajarkan dan mengomunikasikan nilai

⁸⁵ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 268.

tanggung jawab pada anggota remaja masjid. Dengan begitu anggota akan memahami pentingnya tanggung jawab dan akan berusaha untuk menerapkannya di organisasi.

Mekanisme primer yang dapat digunakan di antaranya: (1) Perhatian dan kontrol pemimpin terhadap tanggung jawab yang dilakukan anggota remaja masjid; (2) Keteladanan pemimpin dalam menjalankan tanggung jawabnya, termasuk pada situasi krisis; (3) Pemimpin memasukkan kriteria tanggung jawab dalam merekrut, memilih, mempromosikan, mengucilkan anggota remaja masjid, serta pemberian *reward* dan *punishment*.

Sedangkan mekanisme sekunder yang dapat dilakukan di antaranya: (1) Dalam membuat struktur yang salah satunya berisi tugas dan kewenangan anggota, dimasukkan ketentuan bahwa anggota harus menjalankan tugasnya dengan baik, tidak lari dari tanggung jawabnya; (2) Tanggung jawab dijadikan sebagai budaya dan karakter organisasi; (3) Tanggung jawab dijadikan kriteria yang diformalkan dalam sistem

rekrutmen, pemilihan anggota remaja masjid baru, pemberian *reward* dan *punishment*, serta penggunaan sumber daya organisasi; (4) Menyisipkan pesan-pesan yang menguatkan budaya tanggung jawab dalam ritual-ritual penting yang diadakan remaja masjid; (5) Jika remaja masjid memiliki kantor, memanfaatkan ruangan tersebut untuk menempelkan pesan-pesan yang menguatkan budaya tanggung jawab; (6) Menceritakan sosok yang bertanggung jawab sebagai figur yang perlu diteladani anggota remaja masjid.

Rumusan mekanisme pembangunan budaya tanggung jawab dengan mekanisme primer dan sekunder dalam studi ini masih bersifat umum, agar bisa diterapkan pada konteks remaja masjid spesifik perlu disesuaikan dengan kondisi remaja masjid yang lebih spesifik lagi, baik secara SDM, dana, sarana, kegiatan, serta asumsi terkait lainnya. Diperlukan studi lanjutan tentang pengimplementasian kedua mekanisme pembangunan kultur tersebut jika dihubungkan dengan tahapan dalam mengelola perubahan budaya di organisasi.

Bibliografi

- Ar Rifai, Ahmad Lubadhul Fikri, Musnur Hery, and Abu Mansur. "PEMBINAAN KARAKTER TANGGUNG JAWAB SANTRI MELALUI BUDAYA ORGANISASI PELAJAR ORPPENDA." *Jurnal PAI Raden Fatah* 1, no. 4 (October 31, 2019): 480–96. doi:10.19109/pairf.v1i4.3587.
- Dharma, Surya. *Pendekatan, Jenis, Dan Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Direktur Tenaga Kependidikan, Ditjen PMPTK, 2008.
<http://staffnew.uny.ac.id/upload/131623017/pendidikan/PENELITIAN+PENDIDIKAN.pdf>.
- Ernaningsih, Dwi Novita. "Penanaman Nilai-Nilai Melalui Kegiatan Ritual Di Perpustakaan Universitas Negeri Malang." *Acarya Pustaka* 2 (2016).
<https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/AP/article/view/10100>.
- Istikomah, Rohmah, and Suhadi. "MENANAMKAN SIKAP RASA TANGGUNG JAWAB SEBAGAI

- WUJUD PENDIDIKAN KARAKTER PADA SISWA SEKOLAH DASAR.” In *Seminar Nasional Pendidikan I*, 77–86, 2019.
<https://prosiding.unma.ac.id/index.php/semnasfkip/article/view/13>.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. “Tanggung Jawab.” *Diakses 26 Oktober 2021*, n.d.
https://kbbi.web.id/tanggung_jawab.
- Khaqiqi, M. Syifa’ul. “Peran Remaja Masjid Dalam Pembentukan Akhlakul Karimah Anggota Di Masjid Agung Kota Blitar.” IAIN Tulungagung, 2020. <http://repo.iain-tulungagung.ac.id/18778/>.
- Kusdi. *BUDAYA ORGANISASI : Teori, Penelitian, Dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Muhammad, Syuaiban. “PENTINGNYA PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI PADA PERGURUAN TINGGI.” *Jurnal Ilmiah WIDYA* 4, No. 1 (2017): 192–203. <https://e-journal.jurwidyakop3.com/index.php/jurnal-ilmiah/article/view/277>.
- Pendidikan Nasional, Kementrian, Badan Penelitian dan Pengembangan, and Pusat Kurikulum. *Bahan Pelatihan Penguatan Metodologi Pembelajaran Berdasarkan Nilai-nilai Budaya untuk Membentuk Daya Saing dan Karakter Bangsa* (2010).
- Ridlo, Miftahur. “Upaya Pengurus Oganisasi Remaja Masjid Dalam Pengembangan Budaya Religius Pada Remaja Masjid Al-Hikmah Desa Mijen, Kecamatan Kaliwungu, Kabupaten Kudus Tahun 2020.” IAIN Salatiga, 2020. <http://e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id/9875/>.
- Robbins, Stephen P Timothy A. *Perilaku Organisasi, Edisi 12 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- Siswanto. *Panduan Praktis Organisasi Remaja Masjid*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2005.
- Suharyanti, and Achmad Hidayat Sutawidjaya. “ANALISIS KRISIS PADA ORGANISASI BERDASARKAN MODEL ANATOMI KRISIS DAN PERSPEKTIF PUBLIC RELATIONS.” *Journal Communication Spectrum* Vol 2 No. (n.d.).
http://jurnal.bakrie.ac.id/index.php/Journal_Communication_spectrum/article/view/281
- Surabaya, Tim Penyusun MKD UIN Sunan Ampel. *Ilmu Alamiah Dasar - Ilmu Sosial Dasar - Ilmu Budaya Dasar*. 6th ed. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2017.
- Susanto, Azhar. *Sistem Informasi Akuntansi: Pemahaman Konsep Secara Terpadu*. 1st ed. Bandung: Lingga Jaya, 2017.
- U.R., Dicky Wisnu. *Teori Organisasi: Struktur Dan Desain*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang, 2019.

