

IDENTIFIKASI MASALAH BUDAYA DAN SOLUSINYA PADA LEMBAGA DAKWAH KEPEMUDAAN RANTING X SURABAYA

Ani Rufaidah

STID Al-Hadid, Surabaya

anirufaidah@stidalhadid.ac.id

Abstrak: Organisasi membutuhkan budaya yang positif sebagai pedoman untuk mengarahkan perilaku anggota agar mendukung pencapaian tujuan organisasi. Salah satu organisasi kepemudaan yang menyadari perlunya membangun budaya positif di kalangan anggotanya adalah Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X. Agar tidak terjadi kesalahan dalam merumuskan budaya yang perlu dibangun di kalangan anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan Cabang X, maka perlu dilakukan identifikasi permasalahan budaya dan perumusan solusi yang juga disesuaikan dengan karakter dasar Lembaga Dakwah Kepemudaan. Studi ini merupakan studi terapan. Hasil identifikasi masalah budaya dan perumusan solusinya diharapkan dapat digunakan oleh Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X sebagai pedoman dalam membangun budaya pada anggotanya. Identifikasi masalah budaya dilakukan dengan mendata kebiasaan-kebiasaan anggota melalui metode wawancara mendalam pada ketua ranting X dan angket semi terbuka yang dibagikan pada anggota. Kebiasaan yang dianggap sebagai masalah yakni yang berdampak negatif terhadap tujuan ranting. Hasil identifikasi masalah budaya pada ranting X yakni kurangnya kedisiplinan, tanggung jawab dan konsistensi dalam mengikuti kegiatan ranting. Solusi masalah budaya digali dari hasil pemikiran ketua, analisis rasional yang dihubungkan dengan masalah budaya dan kesesuaian dengan karakter dasar Lembaga Dakwah Kepemudaan. Solusi masalah budaya di ranting X yakni budaya tanggung jawab, disiplin, dan istiqomah. Tiap nilai budaya yang menjadi solusi disertai dengan norma perilaku dan pemahaman dasar yang melandasi nilai budaya tersebut.

Kata Kunci: identifikasi masalah budaya, perumusan solusi masalah budaya

Abstract: IDENTIFYING CULTURAL PROBLEMS AND SOLUTIONS AT YOUTH DAKWAH INSTITUTION BRANCH X SURABAYA. *Organizations need an organizational culture to guide member's behaviour so their habit support organizational goals achievement. One of the youth organization that realizes the need to build a positive culture among its members is Youth Dakwah Institution Ranting X. To avoid mistakes in formulating the positive culture that needs to be built among its members, it is necessary to identify cultural problems and formulating solutions that are also adjusted to the basic character of Youth Dakwah Institution. The results of identifying cultural problems and formulating solutions is expected to guide Youth Dakwah Institution Ranting X in building culture among its members. The cultural problems were identified by recording the habits of the members through detailed interview methods with the leader of Branch X and semi-open questionnaires distributed to the members. Habits that are considered problematic are those that harm the branch's goals. The results of identifying cultural problems in Branch X are lacking discipline, responsibility and consistency in participating in Branch activities. The solution to the*



cultural problem was extracted from the leader's thoughts, rational analysis related to cultural problems, and compatibility with the basic character of Youth Dakwah Institution. The solution to cultural problems in Branch X is a culture of responsibility, discipline and istiqomah. Each cultural value that becomes a solution is accompanied by behavioral norms and basic understanding that underlies the cultural value

Keywords: identifying cultural problems, formulate cultural problem's solutions

Pendahuluan

Dalam menjalankan kerja sama di organisasi, anggota tidak hanya diharapkan memiliki kemampuan untuk mendukung pekerjaan yang dijalankannya, tetapi juga diharapkan memiliki kebiasaan-kebiasaan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Agar kebiasaan yang terbentuk tidak menghambat pencapaian tujuan organisasi, organisasi perlu membuat pedoman perilaku bersama yang memuat tentang hal yang boleh atau tidak boleh dilakukan dalam berorganisasi. Pedoman perilaku bersama tersebut adalah budaya organisasi.

Studi klasik yang dilakukan oleh Pascale dan Athos, William G. Ouchi, Peters dan Waterman, Kotter dan Heskett, serta pakar lainnya yang tertarik dengan budaya korporasi, cukup berhasil membuktikan bahwa budaya korporasi merupakan elemen kunci bagi korporasi untuk bertahan dalam jangka panjang.¹ Studi lainnya, yakni yang dilakukan oleh Chatab dalam Setiawan menunjukkan bahwa 74 persen perusahaan atau organisasi yang mengalami ketidakberhasilan karena tidak memperhatikan faktor budaya.² Studi-studi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi penting bagi keberlanjutan dan kesuksesan organisasi jangka panjang.

Dalam konteks dakwah, studi yang sejauh ini dikumpulkan menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif pada kinerja anggota lembaga dakwah, misalnya pada studi yang dilakukan oleh Halimatussa'diah³ pada Lembaga Corps Dakwah Pedesaan (CDP) Dukuh Gedongkiwo, Zainuddin dan Nasikhah⁴ pada LAZNAS Nurul Hayar Kediri, Mexi dkk⁵ pada Ikatan Pelajar Muhammadiyah Sumatera Selatan. Studi lainnya seperti yang dilakukan oleh Ainun dkk⁶

¹ Amri Yusuf, *Budaya korporasi: elemen fundamental transformasi korporasi* (Penerbit Buku Kompas, 2018), 309.

² Asep Iwan Setiawan, 'Budaya Organisasi Dalam Lembaga Islam', *Anida (Aktualisasi Nuansa Ilmu Dakwah)* 14, no. 2 (22 December 2015): 342, <https://doi.org/10.15575/anida.v14i2.844>.

³ Halimatussa'diah, 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pengelola Lembaga Corps Dakwah Pedesaan (Cdp) Dukuh Gedongkiwo, Mantrijeron, Yogyakarta' (skripsi, UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA, 2015), <https://digilib.uinsuka.ac.id/id/eprint/15666/>.

⁴ Moch. Zainuddin and Addinin Nasikhah, 'Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Laznas Nurul Hayat Kediri)', *ISTITHMAR: Jurnal Pengembangan Ekonomi Islam* 4, no. 2 (4 March 2021), <https://doi.org/10.30762/itr.v4i2.2671>.

⁵ Over Mexi et al., 'Komunikasi, Motivasi Dan Budaya Terhadap Kinerja Organisasi Ikatan Pelajar Muhammadiyah Sumatera Selatan', *Jurnal Pustaka Komunikasi* 6, no. 1 (30 March 2023): 127–40, <https://doi.org/10.32509/pustakom.v6i1.2349>.

⁶ Siti Ainun et al., 'Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Komitmen Organisasi Pada Perserikatan Muhammadiyah Di Tebing Tinggi', *Jurnal Regional Planning* 1, no. 2 (24 August 2019): 85–95, <https://doi.org/10.36985/jrp.v1i2.584>.

menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi Perserikatan Muhammadiyah di Tebing Tinggi.

Salah satu organisasi dakwah yang memiliki budaya organisasi sebagai identitas atau karakter yang perlu dibangun pada anggotanya adalah Lembaga Dakwah Kepemudaan ranting X. Lembaga ini merupakan organisasi otonom di bawah naungan organisasi kemasyarakatan (Ormas) Islam yang berdiri sejak tahun 1955. Dalam hasil konferensi besarnya di tahun 2020, Lembaga Dakwah Kepemudaan mengatur karakter dasar yang menjadi citra diri organisasi yang diharapkan menjadi pedoman perilaku seluruh anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan mulai dari di tingkat pusat, wilayah, cabang, anak cabang hingga ranting atau komisariat.

Salah satu kepengurusan Lembaga Dakwah Kepemudaan yang menyadari perlunya membangun budaya sebagai panduan perilaku bersama anggotanya adalah Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X Kota Surabaya. Ketua Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X menyadari bahwa di dalam organisasi yang dia pimpin ada persoalan kebiasaan yang kurang mendukung program-program yang dijalankan. Ketua Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X berharap kebiasaan-kebiasaan negatif anggota, misalnya kurangnya partisipasi pada saat ada penyiapan kegiatan rutinan dan ziarah wali, keterlambatan saat acara, serta ada kebiasaan negatif lainnya. Kebiasaan-kebiasaan tersebut dipandang bisa menjadi kebiasaan kolektif yang tidak mendukung program dan kegiatan Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X sehingga dibutuhkan pembangunan kultur positif yang bisa mengatasi masalah kebiasaan anggota tersebut. Lembaga Dakwah Kepemudaan tingkat pusat sebenarnya telah memiliki panduan karakter apa yang perlu dibangun pada anggotanya, namun dalam menerapkan panduan tersebut, diperlukan penyesuaian dengan kondisi yang dihadapi di tingkat ranting.

Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi masalah budaya pada anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X Surabaya dan merumuskan solusi budaya apa yang perlu dibangun. Solusi budaya yang dirumuskan, yakni memuat nilai budaya beserta indikator perilaku yang mencerminkan nilai budaya tersebut atau norma, serta pemahaman dasar yang mendasari nilai budaya tersebut. Dalam merumuskan solusi masalah budaya, studi ini tidak sampai merumuskan strategi pembangunannya yang didalamnya memuat target pembangunan budaya serta cara pembangunannya. Adanya studi ini diharapkan menjadi pijakan bagi Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X Surabaya dalam menetapkan budaya apa yang perlu dibangun pada anggotanya. Secara teoretis, adanya studi ini diharapkan memberikan referensi dalam identifikasi masalah budaya pada organisasi di tingkat cabang atau ranting dan perumusan solusi budaya mulai dari nilai yang dibangun hingga indikator perilaku yang mencerminkan nilai tersebut.

Studi ini menggunakan pendekatan teori Alvesson dan Sveningsson tentang perubahan budaya. Dalam teori tersebut dijelaskan bahwa langkah pertama yang dilakukan untuk melakukan perubahan budaya adalah mengidentifikasi masalah budaya sebagai pendorong perubahan budaya di organisasi. Setelah itu dirumuskan strategi untuk mengatasi masalah tersebut dan merumuskan budaya yang menjadi solusi. Berikutnya, setelah solusi budaya dirumuskan, dilakukan implementasi perubahan budaya.⁷ Mengingat adanya pembatasan kajian yang dilakukan, maka teori yang diambil tidak secara keseluruhan, tetapi hanya pada tahap identifikasi masalah budaya dan merumuskan solusi masalah budaya yang berisi nilai budaya yang perlu dibangun dan indikator perilaku yang mencerminkan nilai budayanya. Berdasarkan studi yang penulis lakukan, penulis belum menemukan teori identifikasi masalah budaya dan perumusan solusi budaya untuk organisasi dakwah. Meskipun langkah identifikasi masalah budaya dan perumusan solusi masalah budaya menurut teori Alvesson dan Sveningsson diterapkan pada konteks organisasi bisnis, namun teori tersebut masih bisa disesuaikan untuk digunakan pada organisasi dakwah karena dalam mengidentifikasi masalah, baik dalam konteks organisasi bisnis maupun dakwah, sama-sama melihat kebiasaan anggotanya dan pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam merumuskan solusi juga sama-sama ada prinsip menggali solusi dari pemimpin organisasi dan merumuskan nilai budaya beserta indikator perilaku yang diharapkan.

Studi tentang identifikasi budaya organisasi dan perumusan budaya di organisasi pernah dilakukan oleh Maolani dan Rufaidah⁸ namun dalam studi tersebut fokusnya bukan merumuskan budaya yang perlu dibangun pada konteks organisasi di tingkat ranting, tetapi perumusan budaya organisasi yang bersifat dasar pada Yayasan Pendidikan. Studi lainnya dengan tema sejenis dilakukan oleh Ningrum dan Elviana⁹ dengan judul perumusan pedoman internalisasi nilai-nilai budaya perusahaan di pabrik rokok Sukun Pusat. Dalam studi terdapat terdapat perumusan pedoman perilaku dari nilai budaya di pabrik rokok Sukun Pusat dan pedoman untuk meginternalisasikan nilai budaya tersebut pada anggota. Meskipun memiliki fokus kajian yang berbeda dengan studi dalam tulisan ini, namun kedua studi di atas dapat memberikan inspirasi dalam identifikasi masalah budaya dan merumuskan solusi masalah budaya yang didalamnya berisi nilai budaya dan indikator bentuk perilaku yang diharapkan sebagai cerminan dari suatu nilai budaya.

⁷ Mats Alvesson and Stefan Sveningsson, *Changing Organizational Culture*, 2nd ed. (Routledge, 2015), 61.

⁸ Mimi Maolani and Ani Rufaidah, 'Perumusan Budaya Organisasi Yayasan Pendidikan Kinantan Surabaya', *TADBIR MUWAHHID* 7, no. 1 (2023): 109–31.

⁹ Tuti Ningrum and Fera Elviana, 'Perumusan Pedoman Internalisasi Nilai-Nilai Budaya Perusahaan Di Pabrik Rokok Sukun Pusat', *Cemerlang: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis* 2, no. 3 (27 August 2022): 136–54, <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v2i3.267>.

Metode

Studi ini menggunakan model riset terapan atau *applied research*. Tujuan riset terapan bukan sekedar untuk mengembangkan wawasan keilmuan, tetapi juga untuk pemecahan masalah praktis, sehingga hasil penelitian dapat dimanfaatkan.¹⁰ Hasil analisis penerapan identifikasi masalah budaya dan perumusan solusinya diharapkan dapat digunakan oleh Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X sebagai pedoman dalam membangun budaya pada anggotanya. Selain itu, tulisan ini juga diharapkan dapat menjadi salah satu referensi bagi organisasi dakwah terutama di tingkat ranting dalam mengidentifikasi masalah budaya dan merumuskan solusi masalah budaya di organisasi. Sumber data untuk mengidentifikasi masalah budaya dan merumuskan solusinya berasal dari hasil wawancara mendalam pada Ketua Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X dan angket semi tertutup yang disebarluaskan pada anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan di ranting tersebut, serta dokumen hasil konferensi Lembaga Dakwah Kepemudaan tahun 2020 yang berisi tentang karakter dasar anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan.

Metode analisis data yang digunakan menggunakan perspektif Miles dan Huberman di mana dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan terus-menerus sampai tuntas sampai datanya jenuh. Aktivitas analisis data yang dilakukan diantaranya reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.¹¹ Pada saat melakukan pengumpulan data melalui berbagai sumber data sebagaimana yang disebutkan sebelumnya, data yang didapatkan dimungkinkan tidak semuanya berkaitan dengan kebutuhan identifikasi masalah budaya maupun perumusan solusi budaya pada Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X, karena itulah sebelum dianalisis lebih lanjut, data-data yang dikumpulkan akan direduksi sesuai dengan kebutuhan studi yang dilakukan. Setelah dianalisis dengan tinjauan teori Alvesson dan Sveningsson, maka berikutnya ditarik kesimpulan masalah budaya yang perlu diselesaikan oleh Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X dan solusinya.

Hasil dan Pembahasan

Budaya di Organisasi dan Lapisan Budaya Organisasi

Istilah budaya telah lebih dulu dikenal dalam ilmu antropologi. E.B. Taylor menjelaskan bahwa budaya merupakan suatu hal yang kompleks yang terdiri atas pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat, dan kemampuan serta kebiasaan lain yang diperoleh manusia sebagai bagian dari masyarakat. Definisi budaya kemudian bergeser, salah satunya yang dikemukakan oleh

¹⁰ Muhammad Arsyam and M. Tahir, 'Ragam Jenis Penelitian Dan Perspektif', *Al-Ubadiyah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam* 2 (17 June 2021): 39, <https://doi.org/10.55623/au.v2i1.17>.

¹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen* (Bandung: ALFABETA, 2015), 246.

Herskowitz bahwa budaya adalah total dari kepercayaan, tingkah laku, pengetahuan, sanksi, dan nilai, dan tujuan yang menjadi *way of life* dari seseorang.¹² Schein menjelaskan bahwa budaya adalah “sesuatu” yang dijadikan sebagai pegangan bersama oleh anggota-anggota organisasi didalamnya. “Sesuatu” itu merupakan hal yang dimiliki bersama oleh anggota dan tertanam secara mendalam dan stabil dalam struktur perilaku anggota, terdapat pola atau integrasi dengan paradigma yang terdapat pada level yang lebih dalam dan mengikat semuanya menjadi satu kesatuan.¹³ Sejalan dengan Schein, Susanto juga menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pegangan anggota dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya dalam organisasi.¹⁴ Robbins juga menguatkan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang akan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya dan merupakan karakteristik kunci yang harus dijunjung tinggi oleh organisasi.¹⁵ Berdasarkan beberapa pendapat tentang budaya organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pedoman perilaku bagi anggota dalam menjalankan kehidupan berorganisasi. Pedoman perilaku tersebut ditanamkan secara mendalam. Budaya organisasi merupakan kesatuan antara paradigma dan perilaku yang harus dijunjung tinggi anggota dan akan menjadi karakter khas suatu organisasi.

Schein dalam Alvesson menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga lapisan atau tingkatan yang saling terkait.¹⁶ Lapisan paling inti dari budaya organisasi yakni asumsi dasar. Asumsi dasar terdiri dari kepercayaan atau keyakinan yang diterima begitu saja tentang sifat realitas, sifat organisasi dan hubungannya dengan lingkungan, sifat-sifat manusia, sifat waktu, dan sifat dari hubungan manusia satu sama lain. Asumsi inilah yang memandu pemikiran dan tindakan sehari-hari dalam organisasi.¹⁷ Asumsi dasar dalam sebuah budaya bukanlah asumsi yang bersifat tunggal, tetapi seperangkat asumsi yang saling berhubungan namun tidak harus konsisten satu sama lain.¹⁸ Asumsi dasar merupakan lapisan budaya yang tidak tampak secara kasat mata namun menjadi landasan dalam pemikiran dan tindakan anggota organisasi. Lapisan berikutnya, yakni nilai dan norma yang menentukan bagaimana organisasi harus bekerja. Nilai dan norma ini merujuk pada prinsip, tujuan, dan kode yang dianggap penting oleh organisasi.¹⁹ Nilai merupakan konsep yang abstrak, tidak dapat dipahami tanpa dikaitkan dengan tanda tertentu atau diungkapkan dalam

¹² Kusdi, *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, Dan Praktik* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 48–49.

¹³ Ibid., 51–52.

¹⁴ A.B. Susanto et al., *Corporate Culture & Organization Culture* (Jakarta: The Jakarta Consulting Group, 2008), 6.

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

¹⁶ Alvesson and Sveningsson, *Changing Organizational Culture*, 42.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Kusdi, *Budaya Organisasi*, 54.

¹⁹ Alvesson and Sveningsson, *Changing Organizational Culture*, 42.

bentuk perilaku tertentu.²⁰ Dalam sebuah organisasi, nilai akan dipahami oleh anggota melalui norma yang merujuk pada perilaku tertentu yang dianggap sesuai oleh kelompok tersebut. Nilai menggambarkan apa yang dianggap penting oleh organisasi, sedangkan norma menggambarkan dengan konkret perilaku-perilaku yang diharapkan dari anggota dalam situasi tertentu.²¹ Pada lapisan yang paling konkret, pengekspresian nilai dan asumsi budaya disebut Schein sebagai artefak, seperti manifestasi fisik, perilaku, dan verbal.²² Menurut Daft dalam Kusdi, untuk mengidentifikasi dan menafsirkan kebudayaan, orang harus membuat kesimpulan berdasarkan artefak yang terlihat. Untuk mengungkap makna dibalik artefak juga bukan hal yang mudah karena membutuhkan pengamatan yang mendalam dan panjang untuk mengungkap makna-makna simbolik yang diberikan anggota organisasi pada artefak yang tampak.²³ Hatch dalam Kusdi membagi artefak menjadi tiga kelompok besar, yaitu manifestasi fisik, perilaku, dan verbal. Perwujudan fisik diantaranya seni/desain/logo, gaya bangunan/dekor, pakaian/penampilan, objek-objek material, dan tata fisik. Perwujudan perilaku diantaranya upacara-upacara/ritual, pola-pola komunikasi, tradisi/adat istiadat, dan ganjaran atau hukuman. Sedangkan perwujudan bahasa contohnya anekdot/joke, jargon/nama/julukan, penjelasan-penjelasan, kisah-kisah/mitos/sejarah, pahlawan/ penjahat, serta metafor-metafor.²⁴

Langkah Identifikasi Masalah Budaya dan Perumusan Solusi Masalah Budaya

Alvesson dan Sveningsson menjelaskan bahwa untuk melakukan perubahan budaya di organisasi, terdapat beberapa fase yang dilakukan, diantaranya:²⁵ (1) Mendefinisikan masalah yang mendorong upaya perubahan budaya di organisasi; (2) Merumuskan strategi dan tindakan untuk mengelola masalah budaya; (3) Merumuskan desain perubahan yang didalamnya memuat keseluruhan budaya yang menjadi solusi atas masalah budaya; (4) Penerapan rancangan perubahan budaya; (5) Penerimaan dan tanggapan terhadap perubahan budaya; dan (6) Hasil yang dirasakan dari perubahan budaya yang dilakukan. Karena fokus studi yang dilakukan hanya pada identifikasi masalah budaya dan perumusan solusi masalah budayanya saja maka teori yang akan didalami dalam studi ini hanya pada fase identifikasi masalah yang mendorong perubahan budaya hingga perumusan desain solusi masalah budaya saja.

²⁰ Ibid.

²¹ Kusdi, *Budaya Organisasi*, 63.

²² Alvesson and Sveningsson, *Changing Organizational Culture*, 42.

²³ Kusdi, *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, Dan Praktik*, 67.

²⁴ Ibid., 68.

²⁵ Alvesson and Sveningsson, *Changing Organizational Culture*, 61–62.

Pada fase identifikasi masalah budaya, diuraikan latar belakang kontekstual yang dirasakan dan didefinisikan masalah yang memotivasi upaya perubahan budaya di organisasi. Disini, dijelaskan situasi-situasi yang keseluruhan yang terlihat oleh para agen dan dianggap sebagai masalah pendorong budaya.²⁶ Dalam bukunya, Alvesson mencantohkan hasil investigasi masalah pendorong perubahan budaya yang dilakukan di Technocom. Techocom merupakan anak perusahaan teknologi yang kemudian memisahkan diri dan membentuk perusahaan baru. Pada saat membentuk perusahaan baru, mereka juga merumuskan budaya baru untuk menggantikan budaya lama yang ada sebelumnya.

Baik manajer, SDM profesional, hingga insinyur dalam perusahaan menekankan tiga aspek yang menjadi pendorong internal untuk melakukan perubahan budaya, yakni persoalan orientasi teknologi yang terlalu kuat atau sempit, organisasi yang tertutup secara sosial, dan kepercayaan yang rendah dalam kepemimpinan manajerial. Persoalan-persoalan tersebut dipandang menghambat orientasi pelanggan yang ingin diwujudkan perusahaan. Alvesson dan Sveningsson tidak menjelaskan secara eksplisit langkah identifikasi masalah budaya, namun dari hasil investigasi yang dilakukan Alvesson dan tim dapat disimpulkan bahwa untuk mengidentifikasi budaya yang bermasalah, perlu dilakukan pengumpulan data kebiasaan-kebiasaan yang hidup pada karyawan dan menilai efek yang ditimbulkan pada pencapaian tujuan perusahaan. Data-data kebiasaan tersebut didapatkan dari hasil pengamatan manajer, SDM profesional, para insinyur di perusahaan, hingga data-data dari konsultan yang sebelumnya pernah melakukan penelitian di perusahaan.

Dalam mengidentifikasi masalah budaya, realitas yang dicantohkan oleh Alvesson dan Sveningsson dalam bukunya adalah identifikasi masalah budaya pada perusahaan besar yang sedang bertransformasi menjadi perusahaan baru, bukan pada konteks organisasi di tingkat ranting. Sehingga, untuk diterapkan pada konteks ranting, maka teori tersebut perlu disesuaikan. Identifikasi masalah budaya yang dilakukan adalah identifikasi masalah budaya di tingkat ranting, karena itu dalam menilai kebiasaan-kebiasaan yang dianggap bermasalah, dihubungkannya dengan tujuan di tingkat ranting, bukan dengan tujuan Lembaga Dakwah Kepemudaan secara makro. Kebiasaan-kebiasaan yang diidentifikasi adalah kebiasaan anggota dalam berorganisasi, baik yang berkaitan dengan kebiasaan menjalankan pekerjaan yang diberikan, mengikuti kegiatan-kegiatan Lembaga Dakwah Kepemudaan di tingkat ranting, serta kebiasaan interaksi anggota.

Berikutnya, untuk merumuskan solusi masalah budaya, hal yang harus dilakukan adalah menyelidiki ambisi, tujuan, dan solusi yang dikemukakan oleh para manajer dan lainnya untuk

²⁶ Ibid., 61.

mengelola masalah yang dibahas dalam bagian sebelumnya. Alvesson dan Sveningsson mencontohkan penyelidikan terhadap ambisi, tujuan, dan solusi dari para manajer untuk mengelola masalah budaya pada perusahaan Technocom. Dalam proses yang dilakukan, manajer senior perusahaan juga menyampaikan bahwa solusi untuk melakukan perubahan budaya adalah dengan berorientasi pelanggan, kepercayaan diri, berorientasi menyelesaikan proyek, dan perlu memiliki tekanan lain dalam menjalankan pekerjaan.²⁷ Selain itu, penanggung jawab program perubahan budaya yang juga merupakan salah satu *Chief Technology Officer* (CTO) di perusahaan tersebut menyampaikan bahwa untuk mengatasi masalah budaya yang teridentifikasi di Technocom yakni dengan perubahan sikap yakni mengubah orientasi teknologi menjadi orientasi pelanggan. Orientasi pelanggan selama ini cenderung tidak diperdulikan perusahaan karena selama ini cenderung meremehkan pelanggan, padahal pelanggan dapat meninggalkan TC.²⁸ CTO tersebut menyampaikan bahwa beralih ke pelanggan dan pembangunan citra orientasi pelanggan adalah tentang membuat pelanggan senang dengan mematuhi kinerja dan menghindari diskusi masalah dengan pelanggan.²⁹

Dalam proses menggali pemikiran tentang solusi untuk masalah budaya, didapati masalah-masalah yang dibahas beragam, misalnya masalah struktur organisasi yang dikaitkan dengan kerja sama, masalah manajemen sumber daya manusia yang dikaitkan dengan kepercayaan diri, dan kontrol manajemen, namun sebagian besar masalah yang dibahas tersebut, menurut CTO perusahaan bermuara pada budaya perusahaan. Dalam merumuskan solusi masalah budaya, perusahaan juga berkonsultasi dengan konsultan besar karena merasa tidak kompeten dalam isu budaya.³⁰ Dalam bukunya, Alvesson tidak menjelaskan secara eksplisit tahapan yang dilakukan untuk merumuskan strategi dan tindakan untuk mengelola masalah budaya, namun dari apa yang dikemukakan dalam proses investigasi yang dilakukan, pemikiran-pemikiran tentang solusi masalah budaya dikumpulkan sebagai masukan untuk merancang program perubahan budaya. Jika langkah ini diterapkan pada Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X, maka perumusan strategi dan tindakan untuk mengatasi masalah budaya yang teridentifikasi dilakukan dengan mendata ambisi, tujuan organisasi dan solusi yang dikemukakan oleh ketua Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X maupun jajaran pengurus inti lainnya dalam mengatasi masalah budaya pada anggotanya.

²⁷ Ibid., 73.

²⁸ Ibid., 74.

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

Setelah merumuskan solusi, maka langkah berikutnya yakni merumuskan Desain perubahan budaya dimana pada fase ini, solusi-solusi yang dibuat untuk mengelola masalah budaya di perusahaan kemudian dianalisis dengan mempertimbangkan SWOT (*Strength Weakness Opportunity Threat*) perusahaan hingga mendapatkan hasil rumusan perilaku yang mencerminkan budaya yang menjadi solusi masalah. Namun, Alvesson dan Sveningsson tidak menjelaskan secara detail seperti apa gambaran analisis SWOT yang dilakukan. Dalam hasil perumusannya desain budaya, hanya dijelaskan bahwa hasil analisis SWOT di Technocom menghasilkan tiga penggerak bisnis dan lima nilai dasar. Tiga pendorong bisnis: Hubungan dengan pelanggan, teknologi nomor satu, kerja sama. Lima nilai dasar: komitmen, kepercayaan dan inspirasi (pemimpin), ketulusan, pemberdayaan anggota, dan transparansi.³¹ Setiap nilai dasar yang telah dirumuskan tersebut kemudian ditetapkan indikator bentuk perilakunya. Jika dikontekskan pada Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X, maka untuk mengelola masalah budaya di Ranting X dilakukan analisis dengan mempertimbangkan SWOT (*Strength Weakness Opportunity Threat*) organisasi hingga mendapatkan hasil rumusan perilaku yang mencerminkan budaya yang menjadi solusi masalah.

Sejarah dan Tujuan Lembaga Dakwah Kepemudaan

Organisasi Lembaga Dakwah Kepemudaan berdiri pada tanggal 2 Maret 1955 di Kota Malang Jawa Timur. Pada awalnya, organisasi ini berdiri supaya bisa melakukan pembinaan dan pengkaderan terhadap remaja putri ormas tertentu yang masih duduk di bangku sekolah/madrasah tingkat menengah, tingkat atas, dan santri putri yang statusnya setara dengan sekolah-sekolah tersebut.³² Pada tahun 2003, organisasi Lembaga Dakwah Kepemudaan memperjelas lagi mengenai wadah perjuangannya di basis awal, yaitu pelajar putri. Pelajar putri yang dimaksud pada tahun 2003 diartikan sebagai sebuah kelompok generasi muda yang mengawal visi intelektual kepelajaran dan pada fase usia mulai 12 tahun hingga 30 tahun. Kemudian, dalam forum Rapat Kerja Nasional (Rakernas) Lembaga Dakwah Kepemudaan Tahun 2010, merekomendasikan peremajaan usia untuk anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan ialah 27 tahun.³³

Tujuan organisasi ini adalah terbentuknya pelajar putri Indonesia yang bertakwa kepada Allah SWT, berilmu, berakhhlak mulia dan berwawasan kebangsaan serta bertanggung jawab atas tegak dan terlaksananya syariat Islam menurut paham *Ahlussunah wal Jamaah An Nahdliyah*

³¹ Ibid., 80.

³² 'Sejarah Berdirinya Lembaga Dakwah Kepemudaan dan Ketua Umum Pimpinan Pusat Tahun 1955-2022', MEDIA IPNU - Alternatif Pusat Publikasi (blog), 17 January 2024, <https://www.mediaxxxx.or.id/2022/04/sejarah-berdirinya-xxxxx-dan-ketua-umum.html>.

³³ Ibid.

dengan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila dan UUD 1945.³⁴ Untuk mencapai tujuan tersebut, Lembaga Dakwah Kepemudaan menetapkan usaha-usaha yang dilakukan, diantaranya: (1) Menghimpun dan membina pelajar putri Islam dalam wadah organisasi Lembaga Dakwah Kepemudaan; (2) Mempersiapkan kader-kader pemimpin militer untuk menjadi Insan *Robbani* sebagai penerus perjuangan bangsa; (3) Mengusahakan tercapainya tujuan organisasi dengan menyusun garis besar kebijakan organisasi dan landasan program sesuai dengan perkembangan masyarakat; (4) Membina persahabatan dan kerja sama dengan organisasi putri Islam pada khususnya dan organisasi lain pada umumnya selama tidak merugikan organisasi Lembaga Dakwah Kepemudaan baik dalam maupun luar negeri serta tidak bertentangan dengan paham *Ahlussunah wal Jamaah An Nahdliyah*; (5) Mengembangkan sumber daya pelajar di berbagai sektor kehidupan. Sebagai sebuah organisasi, Lembaga Dakwah Kepemudaan menjalankan beberapa fungsi, diantaranya: Sebagai wadah menghimpun pelajar putri organisasi kemasyarakatan untuk melanjutkan nilai-nilai dan cita-cita perjuangan, wadah komunikasi, interaksi dan integrasi pelajar putri organisasi kemasyarakatan untuk menggalang ukhuwah Islamiyah dan mengembangkan syiar Islam *Ahlussunah wal Jama'ah An Nahdliyah*, dan wadah kaderisasi dan keilmuan pelajar putri organisasi kemasyarakatan untuk mempersiapkan kader-kader yang siap berkontribusi untuk kemajuan bangsa dan negara.

Karakter Dasar Anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan

Berdasarkan hasil konferensi terakhir Lembaga Dakwah Kepemudaan di tahun 2020, dijelaskan bahwa untuk menjadi manusia *Kamil* dan *Khaira Ummah*, kader Lembaga Dakwah Kepemudaan mengemban amanat dan tugas utama yakni melaksanakan *amar ma'ruf nahi munkar*. Untuk itu semangat nilai dikembangkan untuk membangun citra individu maupun kolektif yang diidealkan di atas. Citra ideal dimaksud ditandai dengan karakter sebagai berikut:³⁵ Pertama, bersikap *Mabadi Khaira Ummah* yang meliputi: *Ash-Shidqu* yang berarti memiliki kejujuran, kesungguhan dan keterbukaan. *Shidq* merupakan keberadaan manusia yang paling otentik yang bersumber dari hati nurani; (1) *Al-amannah wal-Wafa bil-Ahdi* yang berarti dapat dipercaya, setia dan tepat janji dimana karakter ini akan memperkokoh dan menjamin integritas pribadi sebagai manusia sejati yang senantiasa hadir, terlibat, dipercaya, bersedia dan mampu memecahkan persoalan ummat; (2) *Al-'Adalah*, yakni bersikap dan bertindak adil dalam segala situasi. *'Adalah* secara absolut melindungi nilai kemanusiaan yang harus diperjuangkan, dijaga eksistensinya dan

³⁴ PP IPPNU, *Hasil Kongres XIX Ikatan Pelajar Putri Nahdlatul Ulama* (Jakarta: PP IPPNU, 2023), 19.

³⁵ PP IPPNU, *Hasil Konferensi Besar Ikatan Pelajar Putri Nahdlatul Ulama Tahun 2020: Petunjuk Pelaksanaan Organisasi, Administrasi, Kaderisasi (PPOAK) & Citra Diri Dan Pola Dasar Perjuangan Organisasi* (PP IPPNU, 2020), 457–60.

dilaksanakan secara proporsional; (3) *Atta'awun*, yakni saling tolong menolong dalam dan demi kebijakan (*a-birru*) yang dibarengi dengan dedikasi dan kredibilitas pribadi; (4) *Al-Isti'qomah*, yakni keajegan, keteguhan, ketidak bergeseran dan kedisiplinan dalam meniti jalur kehidupan sesuai dengan ketentuan Allah SWT, para Rasul-Nya, tuntunan para salafussalih dan aturan yang disepakati bersama.

Kedua, berperilaku “*Aswaja*” yang diterapkan menurut kondisi kemasyarakatan Indonesia, yakni: (1) Dalam landasan beragama didasarkan ucapan, perbuatan serta pemikiran pada Al-Qur'an, Al-hadits, *Ijma'* dan *Qiyas*; (2) Landasan sikap kemasyarakatan, yakni menampilkan sikap kemasyarakatan yang mencerminkan nilai-nilai *Tawassuth* dan *I'tidal* yang berintikan pada prinsip hidup yang menjunjung tinggi keharusan berlaku adil dan lurus di tengah kehidupan bersama, selalu bersifat membangun dan menghindari bentuk pendekatan yang ekstrem; *Tawazun* yang berarti sikap seimbang dalam berhidmah kepada Allah, manusia dan alam semesta, menyelaraskan kepentingan masa lalu, kini dan akan datang; *Tasamuhy* yang bermakna toleran terhadap perbedaan dan pluralitas yang ada, baik dalam masalah agama maupun budaya; *Amar Ma'ruf Nahi Munkar*, yakni selalu memiliki kepekaan untuk mendorong perbuatan yang baik, berguna dan bermanfaat bagi kehidupan bersama, serta menolak dan mencegah hal yang merendahkan dan menjerumuskan nilai kehidupan. Citra ideal *ketiga* yakni Berjiwa “*Tajdid*” (pembaruan). Dalam implementasinya, jiwa “*Tajdid*” ini berwujud pada pemikiran dan sikap yang selalu ingin mencari nilai-nilai keutamaan yang baru yang lebih baik dengan tetap memperhatikan nilai dan tradisi lama yang masih tetap dianggap baik.

Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X Surabaya

Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X merupakan bagian dari organisasi Lembaga Dakwah Kepemudaan di tingkat desa atau kelurahan yang beranggotakan pelajar perempuan yang tempat tinggalnya di sekitar Ranting X. Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X sudah berdiri beberapa tahun dan telah mengalami pergantian anggota dan kepengurusan. Saat ini, anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan berjumlah kurang lebih 20 orang (termasuk pengurus). Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X telah mengalami pergantian kepengurusan pasca lebaran 2023. Selama menjabat dua tahun kedepan, DR selaku Ketua Lembaga Dakwah Kepemudaan berharap agar anggotanya semakin banyak, konsisten, dan makin banyak pula program-programnya. Kegiatan Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X yang telah diadakan yakni rutinan (diba'an) setiap dua minggu sekali *ba'da Isya'* dan ziarah ke Sunan Ampel sebulan sekali. Kedepannya akan diadakan kegiatan non rutin lainnya seperti kegiatan ziarah wali lainnya selain Sunan Ampel dan kegiatan yang bisa meningkatkan ukhuwah dan kekeluargaan dalam

bentuk sharing dan makan-makan di luar kota. Fokus program Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X lebih banyak pada program rutinan (diba'an) dan ziarah ke Sunan Ampel. Berdasarkan penuturan DR, pernah ada rencana untuk mengadakan kegiatan santunan ke Panti Asuhan, namun ada keterbatasan dalam pelaksanaannya, terutama pada aspek pendanaan sehingga tidak mengadakan kegiatan tersebut.³⁶

Kegiatan rutinan yang diadakan Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X dilakukan dari satu musholla ke musholla lainnya yang ada di Ranting X Surabaya. Selain dilakukan dari musholla ke musholla, juga ada yang dilakukan di rumah anggota atau ada undangan. Kegiatan rutinan dilaksanakan mulai ba'da Isya hingga jam 21.30 WIB.³⁷ Kegiatan rutinan atau diba'an merupakan tradisi membaca atau melantunkan shalawat kepada Nabi Muhammad yang dilakukan oleh masyarakat NU. Pembacaan shalawat dilakukan bersama secara bergantian,³⁸ sedangkan ziarah ke Sunan Ampel seperti yang dilakukan oleh masyarakat pada umumnya, yakni berkunjung ke makam Sunan Ampel untuk memanjatkan doa. Anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X kebanyakan berasal dari kalangan mahasiswa. Ada juga sebagian kecil yang bekerja dan pelajar SMA sederajat. Rata-rata anggotanya telah bergabung sekitar 1-2 tahun. Dari 20 orang ada 8 orang yang sudah bergabung lebih dari 2 tahun. 5 orang bergabung lebih dari 1 tahun, 7 sisanya kurang dari setahun. Sebanyak 14 anggota menyampaikan bahwa mereka memahami tujuan adanya Lembaga Dakwah Kepemudaan, jawaban terhadap tujuan yang dipahami pun beragam, namun jika diklasifikasikan ada beberapa ragam jawab. Pertama, memahami bahwa tujuan Lembaga Dakwah Kepemudaan merupakan wadah membentuk pelajar putri yang bertakwa, berilmu, berakhlik mulia, serta berwawasan kebangsaan dan aswaja (6 orang); sebagai wadah bersosialisasi, pengembangan diri, dan diskusi (4 orang); wadah silaturrahmi (2 orang); wadah kaderisasi penerus NU (1 orang); bahkan ada yang memahami tujuannya sebatas aktualisasi dan menambah teman (1 orang).³⁹

Alasan utama anggota mengikuti Lembaga Dakwah Kepemudaan adalah karena tertarik dengan kegiatan Lembaga Dakwah Kepemudaan (12 orang atau 60% anggota) karena selama ini kegiatan yang dilakukan adalah rutinan, maka ketertarikan ikut Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X bisa dikaitkan dengan kegiatan rutinan. Ada juga sebagian kecil yang beralasan ikut untuk mengisi waktu luang dan karena ajakan teman. Ketertarikan anggota mengikuti kegiatan Lembaga Dakwah Kepemudaan berdasarkan angket paling banyak karena kegiatan rutinan (12

³⁶ D R, Kegiatan IPPNU Ranting X Surabaya, 23 September 2023.

³⁷ Ibid.

³⁸ 'Diba'aman', NU Online, accessed 21 February 2024, <https://nu.or.id/nasional/dibaacircan-dV6dT>.

³⁹ A R, 'Hasil Angket Terbuka Dengan Tema Problem Solving Masalah Budaya Pada IPPNU Ranting X', 15 January 2024.

orang) dan mengisi waktu luang (6 orang). Paling sedikit beralasan karena ajakan teman (2 orang). Sebanyak 85% anggota menyampaikan bahwa mereka akan datang jika Ranting X mengadakan kegiatan rutinan maupun kegiatan lainnya, dan mau membantu jika ranting membutuhkan bantuan tenaga, pikiran, atau lainnya untuk mendukung program Lembaga Dakwah Kepemudaaan.⁴⁰ Dari 20 orang, rata-rata menyampaikan alasan ikut rutinan/diba'an karena mengisi waktu luang, menjalin silaturrahmi dengan teman-teman lainnya, dan mendapatkan pahala dan syafaat.⁴¹ Rata-rata yang mengikuti rutinan sekitar 10-15 orang, sisanya berhalangan hadir. Biasanya anggota banyak yang datang jika tempatnya di rumah anggota lain atau undangan daripada di musholla karena biasanya lebih proper (disiapkan oleh pemilik rumah, termasuk konsumsi). Selain rutinan, ada kegiatan ziarah ke sunan ampel (setiap bulan) namun yang berpartisipasi rata-rata 8-10 orang. DR selaku ketua mengeluhkan bahwa selama ini banyak anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan yang harus dikirim *broadcast message* dahulu, lalu diingatkan lokasinya. Kebanyakan cenderung kurang tergerak dengan sendirinya untuk datang ke kegiatan rutinan. Ketika datang rutinan ada kebiasaan terlambat (15-30 menitan), harus menunggu pengurus/BPH (Badan Pelaksana Harian) dahulu baru datang sehingga memulainya juga molor. Jika diberikan tugas, ada yang tidak dijalankan, cenderung menyepelekan, misalnya disuruh membantu penyiapan rutinan harus diobrak-obrak dulu, perlu diingatkan, diperhatikan baru dijalankan. Padahal anggota sudah mengetahui tugas apa yang perlu mereka jalankan. Hubungan interaksi antar anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan cukup baik, pernah ada konflik namun sudah terselesaikan. Pernah ada anggapan dari pengurus lama bahwa pengurus baru kurang sopan, kurang menjaga sillaturrahmi dengan pengurus lama. Namun masalahnya sampai seperti apa ketua Lembaga Dakwah Kepemudaan tidak bisa menyampaikan. Masalah ini juga menurutnya sudah terselesaikan dan hubungannya sudah baik.⁴² Anggota (sekitar delapan orang) berharap agar silaturrahmi dan ukhuwah antar anggota semakin baik, saling mengingatkan, saling membantu, dan saling bekerja sama.⁴³

Identifikasi Masalah Budaya Pada Anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X Surabaya

Berdasarkan hasil angket,⁴⁴ sebenarnya mayoritas anggota (85%) mau berpartisipasi membantu dalam bentuk tenaga, pikiran atau lainnya jika ranting membutuhkan bantuan. Mestinya jika anggota diberikan tugas oleh ketua ranting X, mereka akan mau menjalankannya. Namun di

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

⁴² D R, Kebiasaan yang ada pada anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X Surabaya, 16 January 2024.

⁴³ R, 'Hasil Angket Terbuka Dengan Tema Problem Solving Masalah Budaya Pada IPPNU Ranting X'.

⁴⁴ Ibid.

lapangan yang terjadi tidaklah demikian. Meskipun tidak semuanya melakukan, namun ada indikasi pada anggota di mana saat diberikan tugas, kesadaran untuk menjalankan tugas tersebut dengan baik, tidak menunda-nunda untuk menjalankan tugas tersebut masih kurang. Bahkan, berdasarkan penuturan DR selaku ketua ranting X, ada anggota yang terkesan menyepelekan tugas yang diberikan. Anggota yang mendapat tugas tersebut harus diingatkan, "diobrak-obrak", diperhatikan, baru mau menjalankan tugasnya. Fenomena kurang tanggung jawab yang terlihat memang tidak pada semua anggota, tetapi hanya pada beberapa orang saja, namun jika melihat belum adanya bentuk perilaku saling mengingatkan dalam menjalankan tugas yang diberikan, maka tanggung jawab dalam menjalankan tugas belum menjadi budaya pada anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X. Masalah ini tentunya bukan sekedar karena tidak tahu bahwa dia mendapatkan tugas tertentu karena tugas yang harus diberikan juga sudah disampaikan. Pengurus (terutama DR sebagai ketua) yang harus mengingatkan dan "*mengobrak-obrak*" anggota agar menjalankan tugasnya menunjukkan indikasi anggota tidak menyadari pentingnya menjalankan tugas yang diberikan. Padahal jika tugas tersebut tidak dijalankan, tentu ada efeknya bagi kelancaran pelaksanaan program atau kegiatan Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X.

Masalah berikutnya yakni berkaitan dengan konsistensi anggota dalam mengikuti kegiatan ranting. DR berharap agar semua anggota bisa konsisten mengikuti kegiatan rutinan dan ziarah ke Sunan Ampel, bahkan kalau bisa makin makin bertambah lagi anggota yang ikut. Berdasarkan penuturan DR, anggota cenderung kurang konsisten dalam mengikuti kegiatan-kegiatan Lembaga Dakwah Kepemudaan. Hal ini terlihat dari data peserta rutinan mingguan yang hanya sekitar 8-15 orang, sedangkan saat ziarah ke Sunan Ampel (kegiatan bulanan) hanya 8-10 orang.⁴⁵ Penyebabnya beragam, mulai dari ada kesibukan atau ada agenda lain. Padahal, waktu rutinan telah disepakati bersama, yakni 2 minggu sekali ba'da Isya' dan waktu ziarah ke Sunan Ampel sebulan sekali. Hal tersebut bertentangan dengan hasil angket anggota yang menunjukkan bahwa 85% anggota bersedia hadir atau mengikuti kegiatan ranting, baik kegiatan rutinan maupun kegiatan lainnya. Adanya kondisi di atas mengindikasikan bahwa anggota belum semuanya memahami pentingnya konsisten dalam mengikuti kegiatan rutinan maupun kegiatan ranting lainnya. Padahal jika mereka tidak konsisten, kegiatan rutinan maupun ziarah Sunan Ampel yang menjadi kegiatan utama Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X bisa tidak berlanjut kedepannya. Karena itulah kebiasaan anggota yang kurang konsistensi dalam mengikuti kegiatan utama Lembaga Dakwah Kepemudaan tersebut perlu diselesaikan agar tidak menghambat keberlanjutan kegiatan

⁴⁵ R, Kebiasaan yang ada pada anggota IPPNU Ranting X Surabaya.

Lembaga Dakwah Kepemudaan dalam menjalankan tradisi rutinan dan ziarah wali yang menjadi salah satu tradisi pada kalangan Nahdliyin.

Selain itu, pada saat mengikuti kegiatan rutinan ada kebiasaan anggota terlambat saat mengikuti kegiatan rutinan. Meskipun tidak semuanya terlambat tetapi kebanyakan mewajari hal tersebut dan tidak dianggap sebagai masalah. Keterlambatan tersebut kira-kira 15-30 menit. Bahkan ada juga yang menunggu pengurus BPH (Badan Pelaksana Harian) datang baru memulai acara rutinan.⁴⁶ Adanya pemberian terhadap kebiasaan terlambat ini menunjukkan bahwa disiplin saat mengikuti rutinan tmenjadi hal yang harus dilakukan. Padahal jika kebiasaan terlambat dalam memulai acara rutinan ini dibiarkan terus-menerus, kegiatan rutinan akan selesai lebih malam dan bisa mengganggu kegiatan lainnya yang diadakan setelah rutinan atau kegiatan personal anggota di luar acara rutinan tersebut. Jika dihubungkan dengan harapan ketua Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X yang ingin memajukan program-program Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X, maka kebiasaan kurang disiplin yang dibiarkan terus-menerus dapat menghambat ketepatan waktu pelaksanaan acara, hal ini juga bisa memengaruhi citra organisasi juga akan menjadi tidak baik. Karena itulah masalah tidak disiplin menjadi masalah kebiasaan yang perlu diselesaikan Ranting X.

Selain kebiasaan-kebiasaan di atas, penulis juga menemukan adanya kebiasaan kebersamaan dan persaudaraan antar anggota juga tampak terlihat pada anggota dilihat dari minimnya konflik antar anggota dan usaha anggota untuk menjaga ukhuwah, namun memang perlu ditingkatkan lagi sebagaimana yang menjadi harapan pada delapan anggota yang dituliskan dalam angket yang dibagikan. Adanya kebersamaan ini dan persaudaraan antar anggota ini bisa menciptakan hubungan interaksi yang positif, bisa membuat anggota betah bergabung di organisasi karena hubungannya harmonis, tidak konflik sehingga bisa mendukung tujuan ketua Ranting X untuk mempertahankan anggotanya. Adanya efek positif kebiasaan ini terhadap tujuan Ranting "X menunjukkan bahwa kebiasaan ini bukanlah masalah bagi Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X. Berdasarkan hasil analisis di atas, masalah-masalah budaya yang diidentifikasi diantaranya masalah kedisiplinan, tanggung jawab dan konsistensi dalam mengikuti kegiatan-kegiatan Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X.

⁴⁶ Ibid.

Perumusan Solusi Masalah Budaya Anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X Surabaya

Berdasarkan pembatasan kajian yang dijelaskan sebelumnya, solusi terhadap masalah-masalah budaya di atas berkaitan dengan budaya yang perlu dibangun pada anggota. Hasil rumusan solusi masalah budaya pada Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X tidak sampai pada penetapan target pembangunan budaya maupun cara pembangunan budaya, tetapi sebatas merumuskan nilai budaya yang perlu dibangun dan indikator norma atau bentuk perilaku yang diharapkan ada pada anggota, serta asumsi dasar yang menjadi landasan budaya tersebut. Komponen budaya yang terdiri dari asumsi dasar, nilai, dan norma perilaku tersebut nantinya akan menjadi pedoman dalam melakukan pembangunan budaya pada anggota.

Langkah pertama yang dilakukan untuk merumuskan solusi masalah budaya yang teridentifikasi adalah melakukan pendataan ambisi, tujuan, dan solusi yang dikemukakan ketua ranting atau pengurus inti lainnya untuk mengelola masalah budaya yang telah teridentifikasi. Pada saat melakukan dialog dengan ketua Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X untuk mengidentifikasi masalah budaya, ketua Ranting X secara tidak langsung sudah memiliki gambaran budaya apa yang perlu dibangun, diantaranya membangun kedisiplinan, tanggung jawab, serta konsistensi pada anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan. Dengan adanya solusi-solusi tersebut diharapkan dapat membentuk budaya positif sehingga mendukung tujuan Ranting X untuk meningkatkan jumlah anggota, menambah program Lembaga Dakwah Kepemudaan, dan membuat anggota konsisten dalam mengikuti kegiatan Lembaga Dakwah Kepemudaan. Namun, solusi tersebut juga perlu diperlakukan lagi dan dihubungkan dengan karakter dasar Lembaga Dakwah Kepemudaan. Hal ini dikarenakan Ranting X adalah bagian dari organisasi Lembaga Dakwah Kepemudaan yang telah memiliki rumusan karakter dasar yang menjadi pedoman bagi anggota di seluruh tingkat kepengurusan sehingga perumusan solusi masalah budaya juga perlu dihubungkan dengan karakter dasar Lembaga Dakwah Kepemudaan agar hasilnya tidak bertentangan dengan karakter dasar anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan tersebut.

Masalah budaya yang teridentifikasi pada anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X pada pembahasan sebelumnya berkaitan dengan kebiasaan anggota ketika diberikan tugas (kebiasaan kurang tanggung jawab) dan kebiasaan yang berkaitan dengan keikutsertaan dalam kegiatan dan kedisiplinan dalam mengikuti kegiatan ranting X. Untuk menyelesaikan masalah kebiasaan kurang tanggung jawab saat diberikan tugas oleh ketua ranting, maka perlu dibangun budaya tanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas di organisasi. Bentuk perilaku yang mencerminkan budaya tanggung jawab, yakni pada saat diberikan tugas, anggota akan

menjalankannya dengan sungguh-sungguh, tidak menyepelekan, merasa bersalah jika tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik, dan tidak melempar tanggung jawab kepada anggota lainnya. Bentuk perilaku yang mencerminkan budaya tanggung jawab akan menjadi norma perilaku tanggung jawab. Anggota ranting X disebut bertanggung jawab jika mereka menjalankan norma tanggung jawab yang telah dirumuskan tersebut. Komponen budaya tanggung jawab tidak hanya memuat nilai dan norma, tetapi juga asumsi dasar sebagai fondasi perilaku tanggung jawab. Asumsi dasar atau pemahaman dasar yang harus dimiliki anggota ranting, yakni pemahaman di mana sebagai bagian dari Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X, anggota memiliki peranan untuk mendukung program dan tujuan yang ditetapkan organisasi. Peran yang diberikan oleh organisasi tersebut memuat tugas-tugas yang harus dijalankan. Jika melalaikan tugas tersebut maka program dan kegiatan ranting akan terhambat pelaksanaannya. Jika dihubungkan dengan karakter dasar Lembaga Dakwah Kepemudaan, terdapat karakter amanah yang berkaitan dengan budaya tanggung jawab, namun nilai amanah yang termuat pada karakter dasar Lembaga Dakwah Kepemudaan bersifat luas, bermakna dapat dipercaya, setia, dan tepat janji dalam berbagai situasi. Sedangkan yang diidentifikasi sebagai masalah budaya hanya yang berkaitan dengan tanggung jawab dalam hal tugas yang diberikan. Sehingga bukan menjadikan nilai amanah sebagai solusi masalah budaya yang telah teridentifikasi karena terlalu luas. Solusi yang sesuai dengan masalah yang diidentifikasi, yakni tanggung jawab dalam menjalankan tugas/peran yang diberikan oleh organisasi.

Persoalan kebiasaan anggota yang kurang konsisten dalam mengikuti kegiatan ranting X seperti kegiatan rutinan/diba'an dan ziarah ke Sunan Ampel bisa diselesaikan dengan membangun kebiasaan *istiqomah* dalam mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan ranting X. Jika ada benturan dengan kegiatan mereka, ada usaha untuk mencari solusi agar tidak sampai tidak hadir pada kegiatan tersebut. Kebiasaan yang diharapkan ada pada anggota tersebut merupakan norma dari nilai *istiqomah* dalam mengikuti kegiatan ranting. Untuk membentuk kebiasaan *istiqomah* dalam mengikuti kegiatan-kegiatan ranting X, perlu dibentuk pemahaman bahwa keikutsertaan anggota secara konsisten dalam kegiatan-kegiatan organisasi dibutuhkan untuk keberlanjutan kegiatan dan program organisasi. Jika dihubungkan dengan karakter dasar Lembaga Dakwah Kepemudaan, terdapat nilai istiqomah namun istiqomah yang ada pada karakter dasar Lembaga Dakwah Kepemudaan bersifat luas, yakni berkaitan dengan keajegan, keteguhan, ketidak bergeseran dan kedisiplinan dalam meniti jalan hidup sesuai ketentuan Allah SWT, para rasul-Nya, dan tuntunan para *salafussalih* dan aturan yang disepakati bersama. Sedangkan konsisten yang diharapkan ketua Ranting X hanya berkaitan menjalankan program/kegiatan Lembaga Dakwah Kepemudaan saja. Karena itu konsisten yang dijadikan solusi tidak luas seperti karakter *istiqomah*

yang terjelaskan di Lembaga Dakwah Kepemudaan. Dalam diskusi dengan ketua Lembaga Dakwah Kepemudaan, beliau menyampaikan bahwa sulit untuk membentuk *istiqomah* seperti yang ada pada karakter Lembaga Dakwah Kepemudaan pada konteks ranting. Selain itu, kebutuhannya yakni anggota konsisten dalam mengikuti kegiatan yang diadakan ranting X, terutama rutinan.

Untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kedisiplinan, maka perlu dibentuk kebiasaan tidak terlambat pada saat mengikuti kegiatan-kegiatan Lembaga Dakwah Kepemudaan. Kegiatan yang dimaksud bisa berkaitan dengan pelaksanaan acara seperti rutinan, ziarah ke Sunan Ampel, maupun kegiatan-kegiatan lainnya yang akan diadakan oleh Lembaga Dakwah Kepemudaan. Hal ini karena kegiatan yang diadakan Ranting X dimungkinkan bertambah kedepannya, tidak hanya yang berkaitan dengan rutinan dan ziarah ke Sunan Ampel. Kebiasaan yang akan dibentuk tersebut merupakan norma dari nilai disiplin. Norma disiplin tersebut harus didasari atas pemahaman atau asumsi dasar bahwa keterlambatan saat mengikuti kegiatan bisa menghambat pelaksanaan kegiatan Lembaga Dakwah Kepemudaan maupun kegiatan anggota lainnya di luar Lembaga Dakwah Kepemudaan. Jika dihubungkan dengan karakter dasar anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan, tidak ditemukan nilai budaya yang spesifik berkaitan dengan kedisiplinan. Meskipun tidak termuat dalam karakter dasar Lembaga Dakwah Kepemudaan, namun nilai kedisiplinan bukanlah nilai yang berkontradiksi dengan sikap *mabadi khairu ummah*, berperilaku *awaja*, maupun berjiwa *tajid* yang menjadi karakter dasar Lembaga Dakwah Kepemudaan.

Dalam proses perumusan solusi masalah budaya pada ranting X tidak ada proses analisis SWOT yang berisi analisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal yang dihubungkan dengan tujuan organisasi. Untuk merumuskan solusi masalah budaya, hal yang dilakukan di antaranya menggali harapan perubahan terhadap kebiasaan anggota yang bermasalah sebagai pijakan merumuskan norma-norma budaya yang menjadi solusi, memberikan label nilai yang sesuai dan menggambarkan pemahaman dasar yang harus dimiliki agar norma budaya diterapkan secara konsisten. Semua masalah budaya yang teridentifikasi merupakan masalah kebiasaan yang berpotensi menjadi budaya-budaya negatif pada ranting X yang jika tidak dirubah bisa berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan ranting X. Berikutnya, solusi budaya yang dirumuskan tersebut dihubungkan dengan karakter dasar Lembaga Dakwah Kepemudaan sehingga nilai-nilai budaya yang dirumuskan di tingkat ranting tidak sampai bertentangan dengan nilai karakter dasar Lembaga Dakwah Kepemudaan.

Berdasarkan analisis solusi masalah budaya di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk mengatasi masalah budaya yang telah teridentifikasi, solusinya adalah dengan membangun

budaya tanggung jawab, disiplin, dan istiqomah dalam mengikuti kegiatan organisasi. Solusi-solusi budaya tersebut memiliki komponen berupa asumsi dasar sebagai landasan perilaku dan bentuk perilaku yang diharapkan atau norma perilaku sebagai pedoman perilaku anggota. Asumsi dasar dari budaya tanggung jawab yakni bahwa seluruh anggota Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X memiliki peranan untuk mendukung program dan tujuan yang ditetapkan organisasi. Peran yang diberikan oleh organisasi tersebut memuat tugas-tugas yang harus dijalankan. Jika melalaiakan tugas tersebut maka program dan kegiatan akan terhambat pelaksanaannya. Bentuk perilaku yang mencerminkan nilai tanggung jawab yakni: (1) Menjalankan tugas yang diberikan dengan sungguh-sungguh; (2) tidak menyepelekan tugas yang diberikan; (3) merasa bersalah jika tidak menjalankan tugasnya dengan baik; (4) tidak melempar tanggung jawab kepada anggota lainnya.

Asumsi dasar budaya disiplin waktu yakni anggota memahami bahwa tiap anggota memiliki kesibukan tidak hanya di Ranting X tetapi juga kesibukan lainnya, keterlambatan pelaksanaan kegiatan Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X, selain bisa menghambat kelancaran kegiatan ranting juga bisa menghambat kegiatan anggota lainnya. Bentuk perilaku yang diharapkan yakni: (1) tidak terlambat saat menghadiri kegiatan-kegiatan Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X, baik kegiatan rutinan maupun kegiatan lainnya; dan (2) memulai dan mengakhiri acara ranting X sesuai dengan yang waktu yang ditentukan. Asumsi dasar untuk budaya *istiqomah* yakni anggota menyadari bahwa kegiatan dan organisasi Lembaga Dakwah Kepemudaan bisa terus berjalan jika setiap anggota berpartisipasi secara konsisten dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Bentuk perilaku yang diharapkan yakni: (1) konsisten dalam mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan ranting X; (2) jika ada benturan dengan kegiatan mereka, ada usaha untuk mencari solusi agar tidak sampai tidak hadir pada kegiatan tersebut.

Simpulan

Masalah budaya yang teridentifikasi pada Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X adalah masalah tanggung jawab, disiplin, dan *istiqomah* dalam mengikuti kegiatan Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X. Dalam melakukan identifikasi masalah budaya, langkah yang dilakukan sama seperti yang diterapkan Alvesson dan Sveningsson, yakni mendata kebiasaan-kebiasaan anggota yang bisa menghambat tujuan yang ditetapkan oleh Ketua Ranting tersebut selama beliau menjabat. Namun dalam merumuskan solusi masalah budaya, penulis menemukan bahwa analisis SWOT untuk merumuskan solusi budaya tidak bisa dijalankan pada Ranting X. Dalam merumuskan solusi budaya, hal yang dilakukan adalah mendata tujuan Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X serta pemikiran-pemikiran maupun bentuk perilaku yang diharapkan untuk mengatasi masalah

budaya yang telah teridentifikasi. Solusi-solusi tersebut kemudian dihubungkan dengan karakter dasar Lembaga Dakwah Kepemudaan agar budaya yang dibangun tidak sampai bertentangan. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, solusi masalah budaya untuk masalah budaya yang teridentifikasi di Ranting X tidak semua berasal dari karakter dasar Lembaga Dakwah Kepemudaan yang termuat dalam hasil konferensi besar Lembaga Dakwah Kepemudaan. Solusi masalah budaya tersebut, di antaranya budaya tanggung jawab, istiqomah dalam mengikuti kegiatan ranting, dan disiplin. Budaya tanggung jawab dan istiqomah sejalan dengan karakter dasar Lembaga Dakwah Kepemudaan namun bentuk perilaku yang diharapkan atau norma budayanya menyesuaikan dengan kebutuhan ranting X. Sedangkan budaya disiplin meskipun tidak termuat dalam karakter dasar Lembaga Dakwah Kepemudaan, namun solusi tersebut tidak sampai bertentangan dengan karakter dasar Lembaga Dakwah Kepemudaan. Perlu disadari bahwa untuk menyelesaikan masalah budaya pada Ranting X, tidak cukup hanya dengan merumuskan solusi budaya yang berisi simpulan nilai budaya, norma, dan asumsi dasar budayanya saja, melainkan harus ada upaya pembangunan budaya tersebut pada anggota ranting. Karena itu, diperlukan studi lanjutan yang berkaitan dengan strategi pembangunan budaya yang menjadi solusi masalah budaya di Lembaga Dakwah Kepemudaan Ranting X.

Bibliografi

- Ainun, Siti, Dearlina Sinaga, Hisarma Saragih, and Sarintan E. Damanik. 'Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Komitmen Organisasi Pada Perserikatan Muhammadiyah Di Tebing Tinggi'. *Jurnal Regional Planning* 1, no. 2 (24 August 2019): 85–95. <https://doi.org/10.36985/jrp.v1i2.584>.
- Alvesson, Mats, and Stefan Sveningsson. *Changing Organizational Culture*. 2nd ed. Routledge, 2015.
- Arsyam, Muhammad, and M. Tahir. 'Ragam Jenis Penelitian Dan Perspektif'. *Al-Ubudiyyah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam* 2 (17 June 2021): 37–47. <https://doi.org/10.55623/au.v2i1.17>.
- Halimatussa'diah. 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pengelola Lembaga Corps Dakwah Pedesaan (Cdp) Dukuh Gedongkiwo, Mantrijeron, Yogyakarta'. Skripsi, Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2015. <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/15666/>.
- Kusdi. *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, Dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Maolani, Mimi, and Ani Rufaidah. 'Perumusan Budaya Organisasi Yayasan Pendidikan Kinantan Surabaya'. *TADBIR MUWAHHID* 7, no. 1 (2023): 109–31.

- MEDIA IPNU - Alternatif Pusat Publikasi. 'Sejarah Berdirinya Lembaga Dakwah Kepemudaan dan Ketua Umum Pimpinan Pusat Tahun 1955-2022', 17 January 2024. <https://www.mediaipnu.or.id/2022/04/sejarah-berdirinya-Lembaga-Dakwah-Kepemudaan-dan-ketua-umum.html>.
- Mexi, Over, Ratu Mutialela, Moh Hafizni, and Isnawijayani Isnawijayani. 'Komunikasi, Motivasi Dan Budaya Terhadap Kinerja Organisasi Ikatan Pelajar Muhammadiyah Sumatera Selatan'. *Jurnal Pustaka Komunikasi* 6, no. 1 (30 March 2023): 127–40. <https://doi.org/10.32509/pustakom.v6i1.2349>.
- NU Online. 'Dibaâ€™an'. Accessed 21 February 2024. <https://nu.or.id/nasional/dibaacircandV6dT>.
- PP Lembaga Dakwah Kepemudaan. *Hasil Konferensi Besar Ikatan Pelajar Putri Nahdlatul Ulama Tahun 2020: Petunjuk Pelaksanaan Organisasi, Administrasi, Kaderisasi (PPOAK) & Citra Diri Dan Pola Dasar Perjuangan Organisasi*. PP Lembaga Dakwah Kepemudaan, 2020.
- . *Hasil Kongres XIX Ikatan Pelajar Putri Nahdlatul Ulama*. Jakarta: PP Lembaga Dakwah Kepemudaan, 2023.
- Robbins, Stephen P Timothy A. *Perilaku Organisasi, Edisi 12 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Setiawan, Asep Iwan. 'Budaya Organisasi Dalam Lembaga Islam'. *Anida (Aktualisasi Nuansa Ilmu Dakwah)* 14, no. 2 (22 December 2015). <https://doi.org/10.15575/anida.v14i2.844>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Susanto, A.B., FX Sujanto, Suwahjuhadi Wijanarko, Himawan Mertosono, Patricia Susanto, and Wagiono Ismangil. *Corporate Culture & Organization Culture*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group, 2008.
- Tuti Ningrum and Fera Elviana. 'Perumusan Pedoman Internalisasi Nilai-Nilai Budaya Perusahaan Di Pabrik Rokok Sukun Pusat'. *Cemerlang : Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis* 2, no. 3 (27 August 2022): 136–54. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v2i3.267>.
- Yusuf, Amri. *Budaya korporasi: elemen fundamental transformasi korporasi*. Penerbit Buku Kompas, 2018.
- Zainuddin, Moch., and Addinin Nasikhah. 'Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada LAZNAS Nurul Hayat Kediri)'. *ISTITHMAR: Jurnal Pengembangan Ekonomi Islam* 4, no. 2 (4 March 2021). <https://doi.org/10.30762/itr.v4i2.2671>.