

**MANAJEMEN DAKWAH NAHDLATUL ULAMA
PADA MASA KEPEMIMPINAN ABDURRAHMAN WAHID**

Moh. Muafi Bin Thohir
Institut Agama Islam Syarifuddin Lumajang
muafilumajang@gmail.com

ABSTRACT

Nahdlatul Ulama (NU) has continued to progress for the past 89 years. During Abdurrahman Wahid's leadership, NU slowly begin to be known as an organization that is consistent in building the nation. The struggling is carried out through two channels, da'wah and politics. This article is focused on the first channel describing, da'wah, which is the basic principle of the establishment of NU. During Abdurrahman Wahid (Gus Dur) leadership, NU developes in field of organization and thought. Gus Dur also succeeded in "creates" NU young intellectuals because they were given the opportunity to develop themselves, especially in the field of thought. Whereas in the internal organization, Gus Dur put his members who have the capacity and quality in various sciences to answer the changing times and the needs of the community. Gus Dur has succeeded in making NU a religious organization in Indonesia known to the world. Abdurrahman invited academics from all over the world to Indonesia, in order learning about NU, and this is one of Abdurrahman's efforts to improve NU managerially. This article uses The theory of Stephan P. Robbins and Marry Coulter about management, which includes; planning (planning), organizing (organiszing), leadership (leading) and control (controlling). At the end of this arcticle, there are some conclusions; (1) Planning: returning to the 1926 Khittah. NU became a socio-religious organization, focused on education, Islamic da'wah, human resource empowerment, and socio-economic citizens of nahdliyin. The form of establishing LP. Ma'arif, LDNU, Lakpesdam, and the People's Credit Bank (BPR) in collaboration with Bank Suma. (2) Organizing; Gus Dur and the NU board visited the regions to explain the commitment to return to the Khittah and the work program that had been planned and formulated. (3). Leadership: Gus Dur's charismatic leadership style, his own choosing of PBNU officials, Gus Dur explained his ideas, and his thoughts to the administrators to understand, and collaborated with the umara. (4) Control; visiting NU officials at branches and branches regularly, choosing administrators who are experts in the fields of religion, da'wah, education, agriculture, economics, human resources, or professional circles.

Keywords: Da'wah Management, Organization, Leadership, Planning in Structure

PENDAHULUAN

Dakwah merupakan bagian yang pasti dalam kehidupan umat beragama. Dalam ajaran agama Islam, dakwah merupakan suatu kewajiban yang dibebankan kepada pemeluknya, dakwah pada hakikatnya merupakan tuntunan abadi manusia sepanjang masa,¹ seruan kepada keinsyafan, atau mengubah situasi kepada situasi yang lebih baik dan sempurna, baik terhadap pribadi maupun masyarakat.²

Perwujudan dakwah bukan sekadar usaha peningkatan pemahaman keagamaan dalam tingkah laku dan pandangan hidup saja, tetapi juga menuju sasaran yang lebih luas. Esensi dari dakwah Islam itu sendiri adalah tindakan membangun kualitas kehidupan manusia secara utuh.³ Sehingga apabila seorang Muslim memahami dan melaksanakan tugas luhur tersebut, maka seyogyanya kehidupan di alam ini akan berjalan dengan tertib. Dalam buku *Agama dan Analisis Sosial*, Roland Roberston mengatakan bahwa agama adalah benteng moralitas bagi umat, karena lewat agama diatur bagaimana menjalin hubungan yang baik dengan sesama manusia dan antar umat manusia dengan Tuhanya.⁴

Manajemen adalah menginvestasikan manusia untuk mengerjakan kebaikan, atau mengerjakan perbuatan yang bermanfaat melalui perantara manusia.⁵ Dalam manajemen, usaha yang bermanfaat merupakan tujuan utama serta manusia adalah unsur utama. Manajemen dibutuhkan oleh semua tipe organisasi (tak terkecuali lembaga dakwah) dan bisa diterapkan dimana saja, kapan saja dan di organisasi apa saja.⁶ Karena secara elementer organisasi itu tidak bekerja atau digerakan sendiri, tetapi ada orang-orang yang bertanggung jawab terhadap hal tersebut. Dengan demikian sebuah organisasi atau lembaga dakwah membutuhkan manajemen untuk mengatur dan menjalankan aktivitasnya sesuai dengan tujuan-tujuannya.⁷

Nahdlatul Ulama sebagai media dakwah, tentunya diperlukan adanya metode

¹ Ahmad Syafi'i Ma'arif, *Membumikan Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1994), 45

² M. Quraish Shihab, *Membumikan Al-Qur'an* (Bandung: Mizan, 1998), 194.

³ Toto Tasmara, *Komunikasi Dakwah* (Jakarta: Gaya Media Pratama, 1974), 47-48.

⁴ Roland Roberston, *Agama dan Analisis Sosial* dalam Thomas W. Arnold, *Sejarah Agama-Agama* (tt: t.p. t.th), 1

⁵ Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an*, (Jakarta: Gema Insani, 2004), 46

⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi II*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), 3.

⁷ M. Munir & Wahyu Ilahi, *Manajemen Dakwah*, (Jakarta: Rahmat Semesta, 2006), 82

kepemimpinan sebagai langkah strategis dalam menjalankan fungsi pemimpin. Kepemimpinan merupakan suatu sifat atau sikap pemimpin yang dimiliki oleh seseorang yang akan menyampaikan dakwah (da'i) yang mendukung fungsinya untuk menghadapi publik dalam berbagai situasi.⁸ Tentunya dalam menjalankan kepemimpinan di NU memerlukan manajemen dakwah sebagai salah satu cara menjalankan sistem organisasi.

Dalam perjalannya, NU pernah mengalami kondisi dilematis, NU tampak banyak didominasi oleh kegiatan politik. Akibatnya berbagai masalah sosial keagamaan, yang semestinya menjadi bidang utama konsentrasi NU, menjadi terbengkalai. Kegiatan berpolitik NU tampak jelas sejak tergabungnya NU dengan partai Masyumi hingga keluar dari Masyumi dan mendeklarasikan diri sebagai partai politik melalui muktamar ke-19 di Palembang pada tahun 1952.⁹ Dengan demikian NU harus total melibatkan diri dalam pergulatan politik. Kegiatan ini dilakukan sampai adanya kebijakan fusi partai oleh pemerintah orde baru yang mengharuskan NU melebur dengan partai Islam lainnya dalam wadah Partai Persatuan Pembangunan (PPP).¹⁰

Pada Muktamar NU ke-27 di Situbondo, NU melakukan perubahan Anggaran Dasar (AD) sebagaimana yang diminta oleh pemerintah. NU menyatakan niatnya sebagai sebuah organisasi keagamaan non-politik sebagaimana masa lalu. Perubahan tersebut telah memberi wajah baru bagi organisasi ini. Abdurrahman Wahid yang terpilih menjadi ketua umum memiliki gagasan yang agak berbeda dengan gagasan para pendahulu mereka mengenai apa yang harus diperjuangkan NU.

Pada era kepemimpinan Abdurrahman Wahid (Gus Dur), NU mengalami keemasaan. Gus Dur adalah ikon intelektual Indonesia, dia tidak hanya dikenal sebagai tokoh NU, tapi juga sebagai pejuang HAM dan pembela demokrasi. Gus Dur

⁸ Zaini Muchtarom, *Dasar-dasar Manajemen Dakwah*, (Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996), 73

⁹ Ahmad Suaedy dan Ulil Abshar Abdalla (ed.), *Gila Gus Dur Wacana Pembaca Abdurrahman Wahid*, (Yogyakarta: LKiS, 2010), 210

¹⁰ *Ibid*, 210

mengubah citra dan perjalanan NU dari sebuah organisasi Islam yang kolot dan terbelakang menjadi sebuah organisasi Islam yang dinamis. Gus Dur lah yang memperkenalkan NU ke dunia internasional. Selama rentang kepemimpinannya, sudah ratusan artikel dan lusinan buku yang ditulis para sarjana barat tentang NU. Keberhasilan yang dicapai oleh Gus Dur merupakan pencapaian dalam memajukan NU sebagai sebuah organisasi sosial yang mampu menjadi media dakwah bagi masyarakat.

Spiritualitas pemikiran Gus Dur dapat dilihat dari pencapaian NU yang mampu bergerak menuju perubahan pemikiran hingga pada akhirnya NU mampu terbuka terhadap berbagai kemungkinan perdaban yang memang mengharuskan untuk berubah. Dan NU dalam wilayah sosial dan intelektual mampu memberikan kontribusi yang meyakinkan bagi pembangunan. NU mampu menerima masukan bagi berbagai macam organisasi dan kelompok minoritas yang tersingkirkan.

Dalam tiga dasawarsa terakhir, kajian mengenai NU telah banyak dilakukan baik oleh Indonesia-Islamolog,¹¹ maupun *Indigenous*¹² sendiri, yang dilakukannya secara serius dan obyektif. Lebih-lebih pasca khittah 1926 Nahdlatul Ulama tahun 1984, di bawah kepemimpinan Gus Dur, kajian mengenai NU tampak banyak dan sangat beragam dari tema dan sudut pandangnya. Berbeda dengan riset ilmiah dalam tiga dawarsa awal kelahiran NU, dianggap kurang memberikan kontribusi pada dinamika masyarakat dan perkembangan bangsa Indonesia.¹³

Meninggalkan politik praktis dan kembali konsentrasi dibidang sosial keagamaan pasca *khittah* menjadi warna baru yang seharusnya menjadi perhatian utama sebagaimana menjadi semangat lahirnya NU itu sendiri. Sebab, pada dasarnya dakwah tidak hanya dilihat sebagai kegiatan *tabligh* tetapi juga

¹¹ Indonesia-Islamolog adalah para peneliti asing yang mengkaji tentang Indonesia dan Islam, terutama mengkaji Nahdlatul Ulama yang dilakukan oleh akademisi asing. Seperti, Mitsup Nakamura (Jepang), Martin van Bruinessen (Belanda), Greg Barton, Greg Fealy (Australia), dst.

¹² *Indigenous* adalah para peneliti/penulis mengenai Nahdlatul Ulama yang berlatar belakang Nahdlatul Ulama maupun penulis dari Indonesia secara umum. Seperti, Choirul Anam, Abdurrahman Wahid, Zamakhsyari Dhofier, Marzuki Wahid, Deliar Noer, Einar M. Sitompul, S. Sinansari Encip, dan lain sebagainya.

¹³ Martin Van Bruinessen, *Tradisional Muslim in Modernizing Word: The Nahdlatul Ulama and Indonesia's New Order Politics, Conflicts, Factional and The Search for A New Discourse*, alih Bahasa Farid Wajidi, (Yogyakarta: LKIS, 1994), 7-11

pembangunan umat dalam bentuk pengembangan masyarakat Islam. Demikian juga, dakwah bukan lagi kegiatan yang hanya dilihat sebagai aktivitas pribadimelainkan aktivitas jama'ah (*dakwah bil jama'ah*) yang memerlukan organisasi yang kuat dengan sistem pengelolaan yang lebih profesional dalam bentuk manajemen dakwah Islam. Dengan begitu, pelaksanaan dakwah tentunya harus secara efektif dan efisien, harus dilakukan secara sistemik dengan menerapkan aspek-aspek manajerial secara baik dan tepat.¹⁴

Penulisan ini dipandang menarik karena pada umumnya, manajemen dakwah dalam setiap organisasi hampir sama. Perbedaannya hanya terletak dari penerapan dan cara penyampaian. Oleh sebab itu penulis tertarik untuk meneliti serta mengkaji “Manajemen Dakwah Nahdlatul Ulama Masa Kepemimpinan Abdurrahman Wahid . Penulis akan fokus pada penerapan manajemen dakwah atau dengan kata lain meneliti tentang manajemen dakwah NU masa kepemimpinan Abdurrahman Wahid atau Gus Dur. Pengaturan secara sistematis dan koordinatif dalam aktifitas dakwah yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, serta pengawasan terhadap kegiatan dakwah yang diarahkan untuk mencapai tujuan NU. Upaya untuk mencapai tujuan tersebut, maka NU harus merumuskan manajemen dakwah yang efektif dan tepat dengan pola kepemimpinan yang baik sesuai tujuan NU sebagai organisasi keagamaan yang tidak lepas dari kegiatan dan aktivitas dakwah dalam kehidupan sehari-hari.

PEMBAHASAN

1. Biografi KH. Abdurrahman Wahid/ Gus Dur

Abdurrahman Wahid atau yang lebih akrab dipanggil dengan sebutan Gus Dur lahir di Denanyar Jombang Jawa Timur, pada 4 Agustus 1940. Ia merupakan seorang intelektual Indonesia yang menonjol dan sangat disegani. Sejak kecil Gus Dur dididik dan dibesarkan dalam keluarga pesantren dan dibawah naungan keluarga

¹⁴ Eneng Purwanti, “Manajemen Dakwah dan Aplikasinya Bagi Perkembangan Organisasi Dakwah”, *Jurnal dzikra*, Vol. 1: 2 (Juli-Desember, 2010), 12.

ulama. Kakeknya sendiri adalah *Hadratus Syeikh Hasyim Asy'ari*, salah satu pendiri Nahdlatul Ulama –NU- dan pelopor Pesantren Tebuireng Jombang, sedangkan ayahnya K.H Wahid Hasyim selain Ulama juga merupakan tokoh nasional yang pernah menjabat sebagai Menteri Agama RI pada tahun 1950. dari garis keturunan ibunya Gus Dur juga mewarisi darah ulama sebut saja K.H Bisri Syamsuri adalah kakeknya.¹⁵ Abdurrahman Addakhil, adalah julukan Gus Dur kecil. Pada saat bocah, tidak seperti kebanyakan anak-anak seusianya, Gus Dur lebih memilih ikut kakeknya dari pada tinggal bersama orang tuanya. Di saat serumah dengan kakeknya itulah, Gus Dur mulai mengenal politik dari orang-orang yang tiap hari hilir-mudik dirumah kakeknya.¹⁶

Ayahnya K.H Wahid Hasyim diangkat menjadi Menteri Agama yang membuat keluarganya harus menetap di Jakarta, karena kedudukan sang ayah ini pula, untuk kesekian kalinya GusDur kecil lebih akrab dengan dunia politik yang di dengar dari rekan ayahnya yang sering mangkal dirumah mereka. Selain itu, Gus Dur sendiri tergolong bocah yang amat peka mengamati sekitarnya. Berdasarkan pengakuan ibunya, Ny. Wahid Hasyim, “Sejak usia lima tahun , dia sudah lancar membaca. Gurunya, waktu itu, adalah ayahnya sendiri.”¹⁷

Kegemaran Gus Dur selain melahap segala macam buku seperti filsafat, sejarah, agama, cerita silat hingga fiksi sastra, juga melahap majalah, dan surat kabar, adalah main bola, catur, musik, dan nonton film. Hobbynya ini semakin jadi ketika Gus Dur melanjutkan sekolah di Yogyakarta. Pada tahun 1955, Ia masuk SMEP Gowongan sambil nyantri di Pesantren Krapyak. Penguasaannya terhadap bahasa asing seperti Inggris, Arab, dan Jerman, semakin membuatnya ‘gila buku’. Tak heran kalau pada usia 15 tahun, bocah *nyeleneh* ini sudah melahap *Das Kapital*-nya Karl Mark, filsafat Plato, Thalles, novel-novel William Bochner dan buku-buku lain yang dipinjamnya dari berbagai perpustakaan dan juga gurunya di Pesantren dan SMEP.¹⁸

Setamat dari SMEP Yogyakarta, Gus Dur kembali melanjutkan perantauan intelektualnya ke Pesantren Tegalrejo Magelang sekitar tiga tahun. Namun, karena

¹⁵ Dedy D. Malik, Idi S. Ibrahim, *Zaman Baru Islam Indonesia, Pemikiran dan Aksi Politik*, (Zaman Wacana Mulia, Jakarta : 1998), 78-79

¹⁶ lihat dalam *KOMPAS* 3 Desember 1989. juga Ibid. Dedy D. Malik, Idi S. Ibrahim, *Zaman Baru Islam Indonesia.....*, 79

¹⁷ Tulian ini dapat dilihat dalam *Editor*, 22 Desember 1990. Ibid. Dedy D. Malik, Idi S. Ibrahim, *Zaman Baru Islam Indonesia.....*, 79

¹⁸ Ellyasa Darwis (ed.), *Gus Dur, NU, dan Masyarakat Sipil*, (LKIS, Yogyakarta : 1994), 54

Ia merasa pendalamannya terhadap ilmu agama masih belum cukup, maka Gus Dur memutuskan untuk kembali ke Jombang tepatnya di Pesantren kakeknya dari nasab ibunya. Selama di Pesantren hari-hari Gus Dur banyak di habiskan hanya untuk mengaji. Di sela-sela kesibukannya mengaji, rupanya sifat ke-berandalan-nya sebagai seorang anak, tampak juga disana. Seperti ceritanya di bawah ini ;

Suatu ketika, Ia dan seorang temannya tertangkap basah sedang mencuri ikan di empang milik seorang Kiai. Kemudian mereka di adili, tapi dengan cerdik, Gus Dur berkelit, “justru saya sedang menangkap orang yang mau nyolong ikan, kiai.” Sang Kiaipun termakan omongan Gus Dur lalu percaya.”.¹⁹

Pada tahun 1964, Gus Dur memperoleh beasiswa belajar di *Ma’had Ali Dimsat al-Islamiyah* Universitas al- Azhar Kairo dengan mengambil spesialisasi Syari’ah. Gus Dur yang ketika berangkat ke Arab berusia 23 tahun sudah memiliki 1000 baris gramatika bahasa Arab yang di hafalnya diluar kepala. Merasa tidak cocok dengan dunia atmosfir intelektual yang lebih menekankan pada metode hafalan. Yang menurutnya tidak jauh berbeda dengan kebanyakan pesantren di Indonesia, dengan demikian Gus Dur justru jarang masuk kuliah dan lebih suka menghabiskan waktunya untuk membaca di perpustakaan terlengkap di Kairo, yaitu *American University Library*. Serta menonton film.²⁰

Merasa jenuh belajar di Mesir, Gus Dur lalu pindah ke Bagdad untuk mengikuti kuliah di Universitas Bagdad. Di Bagdad, Gus Dur bukannya memperdalam studi-studi keislaman, akan tetapi Ia malah mempelajari sastra dan kebudayaan Arab, filsafat Eropa, dan teori social.²¹ Tak lama kemudian di tempat inilah, bakat empirismenya tumbuh pesat. Di lingkungan yang baru tersebut, Gus Dur banyak membaca karya-karya fenomenal seperti pemikiran Emile Durkheim, Lenin, Mao Zedong, Gramsci, Ortega Y. Gasset. Spengler, dan lainnya.²²

Sebagai pribadi yang gemar membaca, Gus Dur melahap buku apa saja. Modalnya untuk itu adalah penguasaan bahasa : Arab, Inggris, Belanda, Jerman, dan Perancis. Nampaknya Gus Dur menyukai musik.dan dunia film, Kebetulan, pada saat Gus Dur tinggal di Jakarta, rumahnya berdekatan dengan gedung bioskop, sehingga hampir setiap saat jika ada pemutaran film bagus, Gus Dur dapat dipastikan menonton. Bahkan tak peduli jika esok harinya Ia harus ada ulangan di sekolahnya.²³

Sepulang dari pengembaraannya mencari ilmu, Gus Dur kembali ke Jombang dan memilih menjadi guru. Pada tahun 1971, beliau bergabung di Fakultas Ushuludin

¹⁹ Elstrow, *Gus, Siapa Sih Sampeyan*, (LKIS, Yogyakarta : 2000), 34

²⁰ Faizal Ismail, *Dilema NU di Tengah Badai Pragmatisme Politik*, (Mitra Cendikia, Jakarta : 2004), 190

²¹Greg Barton, *Liberalismen: Dasar-dasar Progesifitas Pemikiran Abdurrahman Wahid*, (Centre of Southeast Asian Studies Monash University, Victoria : 1994), 168

²² Greg Barton, *Liberalismen: Dasar-dasar Progesifitas Pemikiran Abdurrahman*, hal. 170

²³ Abdurrahman Wahid, *Kiai Nyentrik Membela Pemerintah*, (LKIS, Yogyakarta : 1997), 39

Universitas Tebu Ireng Jombang. Tiga tahun kemudian beliau menjadi sekretaris Pesantren Tebu Ireng, dan pada tahun yang sama Gus Dur mulai menjadi penulis. Beliau kembali menekuni bakatnya sebagai penulis dan kolumnis. Lewat tulisan tersebut gagasan pemikiran Gus Dur mulai mendapat perhatian banyak.

Pada tahun 1974 Gus Dur diminta pamannya, K.H. Yusuf Hasyim untuk membantu di Pesantren Tebu Ireng Jombang dengan menjadi sekretaris. Dari sini Gus Dur mulai sering mendapatkan undangan menjadi nara sumber pada sejumlah forum diskusi keagamaan dan kepesantrenan, baik di dalam maupun luar negeri. Selanjutnya Gus Dur terlibat dalam kegiatan LSM. Pertama di LP3ES bersama Dawam Rahardjo, Aswab Mahasin dan Adi Sasono dalam proyek pengembangan pesantren, kemudian Gus Dur mendirikan P3M yang dimotori oleh LP3ES.

Pada tahun 1979 Gus Dur pindah ke Jakarta. Mula-mula beliau merintis Pesantren Ciganjur. Sementara pada awal tahun 1980 Gus Dur dipercaya sebagai wakil katib syuriah PBNU. Di sini Gus Dur terlibat dalam diskusi dan perdebatan yang serius mengenai masalah agama, sosial dan politik dengan berbagai kalangan lintas agama, suku dan disiplin. Gus Dur semakin serius menulis dan bergelut dengan dunianya, baik di lapangan kebudayaan, politik, maupun pemikiran keislaman. Karier yang dianggap `menyimpang`-dalam kapasitasnya sebagai seorang tokoh agama sekaligus pengurus PBNU-dan mengundang cibiran adalah ketika menjadi ketua Dewan Kesenian Jakarta (DKJ) pada tahun 1983. Beliau juga menjadi ketua juri dalam Festival Film Indonesia (FFI) tahun 1986, 1987.

Pada tahun 1984 Gus Dur dipilih secara aklamasi oleh sebuah tim ahlul wa al-aqdi yang diketuai K.H. As'ad Syamsul Arifin untuk menduduki jabatan ketua umum PBNU pada muktamar ke-27 di Situbondo. Jabatan tersebut kembali dikukuhkan pada muktamar ke-28 di pesantren Krapyak Yogyakarta (1989), dan muktamar di Cipasung Jawa Barat (1994). Jabatan ketua umum PBNU kemudian dilepas ketika Gus Dur menjabat presiden RI ke-4. Selama menjadi presiden, tidak sedikit pemikiran Gus Dur kontroversial. Seringkali pendapatnya berbeda dari pendapat banyak orang.

2. Pemikiran-pemikiran Abdurrahman Wahid

a. Pluralisme dan Toleransi

Salah satu aspek yang sangat mudah dipahami dari sosok Gus Dur adalah pemikirannya tentang pluralisme dan toleransi, pembela kelompok minoritas, khususnya China -khonghucu- Indonesia, bahkan Ia juga tidak segan membela kelompok agama minoritas, keyakinan, dan kelompok lain yang dianggap

terdiskriminasi dan dilanggar hak kemanusiaannya.²⁴ Dengan bahasa lain Gus Dur dapat dipahami sebagai figure yang memperjuangkan diterimanya kenyataan social bahwa Indonesia itu beragam, dia sangat mencintai kebudayaan Islam tradisionalnya dan juga pesan utama Islam itu sendiri. lebih dari itu, Gus Dur adalah seorang tokoh spiritual dan tokoh moderat yang mampu menyeimbangkan kepentingan duniawi dan ukhrawi.

Pemikiran Gus Dur tidak jarang membuat banyak tafsiran tentang sosok beliau, kebingungan itu berasal dari fakta bahwa pada satu sisi Gus Dur dipandang dan dikenal banyak orang sebagai figure religius dan pada sisi lain ditafsirkan oleh banyak orang sebagai politisi yang sekuler dan juga sebagai intelektual yang liberal.

b. Politik, Demokrasi dan HAM

Membincang gaya komunikasi politik Gus Dur, sama halnya dengan membuka peluang bagi munculnya multi-tafsir atas berbagai gaya yang ditampilkannya. Sikap politik Gus Dur yang lentur menjadikan dirinya sebagai kekuatan yang selalu diperhitungkan siapapun. Dia tidak alergi untuk bertemu dengan banyak orang, mendengar dan membangun kerjasama dengan berbagai pihak, termasuk dengan orang atau kekuatan politik yang berseberangan dengannya. Membaca Gus Dur ibarat membaca scenario cerita yang diwarnai oleh banyak kejadian tak terduga.²⁵

Gaya komunikasi politik Gus Dur memang unik dan berbeda dengan kebanyakan tokoh nasional maupun internasional. Dia seringkali membuka diskursus di media massa tentang banyak hal, termasuk persoalan yang bagi sebagian orang dianggap sebagai isu sensitif. Mengkritik dan bersikap oposan terhadap orang dan kelompok tertentu yang dianggap menyeleweng seolah menjadi *trade mark* diri Gus Dur.²⁶

Ide besar yang selalu diusung oleh Gus Dur selama ini adalah proses demokratisasi di Indonesia. Kalau diperhatikan betul, Gus Dur selalu membuat

²⁴ Greg Barton, *Sebuah Pengantar memahami Abdurrahman Wahid*. Untuk lebih jelasnya lihat dalam *Prisma Pemikiran Gus Dur*, (LKIS, Jogjakarta, 1999), 22

²⁵ Faisal Ismail, *Dilema NU di Tengah Badai Pragmatisme Politik*, (Mitra Cendikia, Jakarta : 2004), 152

²⁶ Faisal Ismail, *Dilema NU di Tengah Badai Pragmatisme Politik*, (Mitra Cendikia, Jakarta : 2004), 153

berbagai diskursus di public untuk menjelaskan berbagai aktivitas atau sikap yang berhubungan dengan tumbuhnya kekuasaan yang demokratis dan mempengaruhi public untuk mengubah dan mempertahankan suatu bentuk susunan masyarakat yang demokratis pula.²⁷

c. Dualisme Islam Dan Negara

Gus Dur mengemukakan konsep dualisme legitimasi antara agama dan negara, yakni negara memberikan legitimasi pada agama-agama yang ada, termasuk agama Islam, dan agama Islam yang dipeluk mayoritas bangsa ini memberikan legitimasi pada negara. Gus Dur dengan tegas menandakan negara Pancasila tidak berkepentingan dengan negara agama, dalam hal ini negara Islam. Karena itu negara Pancasila tidak dimaksudkan untuk menerapkan hukum-hukum Islam.²⁸ Komitmen umat Islam pada negara Pancasila berkaitan dengan urusan keduniawian (muamalah), yaitu kehidupan berbangsa dan bernegara. Namun demikian hal ini mempunyai dimensi ibadah, karena umat Islam melakukan semua urusan keduniawian itu sebagai bagian dari pengabdiaannya kepada Allah. Mereka ikhlas melakukan semua urusan keduniawian demi kemaslahatan umum, menciptakan masyarakat adil dan makmur.

Sebaliknya negara tidak perlu terlalu jauh mencampuri urusan agama. Karena itu Gus Dur tidak setuju dengan kebijakan pemerintah yang menetapkan suatu agama sebagai agama resmi. Pemerintah Orde Baru hanya mengakui 5 agama resmi, yaitu Islam, Katholik, Protestan, Hindu, dan Budha, disamping diakui juga aliran kepercayaan kepada Tuhan YME. Dengan hal ini pemerintah Orde Baru sudah terlalu jauh memasuki wilayah keyakinan pemeluk agama. Kebijakan seperti ini jelas sangat berbahaya bila digunakan oleh pemerintah untuk mengadu domba kekuatan di dalam masyarakat demi mempertahankan kekuasaannya. Bila suatu lembaga keagamaan bentukan pemerintah seperti MUI (Majelis Ulama Indonesia) bagi Islam dan PGI (Persekutuan Gereja Indonesia) bagi Protestan, diberi legitimasi oleh pemerintah untuk menindas suatu cabang yang tumbuh dalam suatu agama maka

²⁷ Faisal Ismail, *Dilema NU di Tengah Badai Pragmatisme Politik*, (Mitra Cendikia, Jakarta : 2004), 155

²⁸ Abdurrahman Wahid, *Membangun Demokrasi*, (Rosda, Bandung: 2000), 11.

kehancuran suatu cabang itu berarti juga akan melemahkan kekuatan umat beragama itu secara keseluruhan; lalu pemerintah akan dengan mudah mengendalikan dan mengontrol umat beragama tersebut. Ketika muncul kasus Kong Hu Cu misalnya, Gus Dur termasuk salah seorang yang menentang sikap pemerintah yang terlampau jauh menggunakan otoritasnya sampai memasuki wilayah keyakinan pemeluk agama. Pada waktu itu pemerintah, dalam hal ini catatan sipil, tidak mau mengakui perkawinan dua warga Kong Hu Chu karena Kong Hu Chu bukanlah agama yang diakui secara resmi negara.

Dalam pandangan Gus Dur, negara hendaknya hanya bertugas mengatur jalannya kehidupan antar maupun inter umat beragama. Karenanya negara dituntut bersikap adil dan tidak boleh berpihak kepada salah satu agama. Dalam pandangan Gus Dur, pemerintah bertindak sebagai polisi lalu lintas, yang mengatur jalannya lalu lintas hubungan antara umat beragama. Dasar untuk mengatur hubungan itu adalah dasar negara Pancasila. Negara tidak boleh memonopoli penafsiran Pancasila, mengingat Pancasila adalah ideologi terbuka, sebagai suatu kompromi politik dari berbagai kekuatan, sehingga semua umat beragama diberi kebebasan untuk berpartisipasi dalam memaknai ideologi Pancasila.²⁹

Dualisme hubungan agama dan negara sepintas nampak bersifat sekuler. Tapi jika kita coba memahami lebih mendalam lagi, justru Gus Dur ingin mengembalikan agama kepada keadaannya yang genuine dan autentik. Yaitu agama yang bersifat memperibadi, sebagai tindakan privat yang lebih menekankan pada pencapaian pengalaman spiritual. Keadaan seperti ini dapat dicapai jika agama terbebaskan dari segala bentuk objektivikasi yang biasanya muncul dari wilayah publik. Bisa jadi yang publik itu berasal dari habitat yang sama seperti organisasi keagamaan, maupun dari wilayah publik lain seperti politik.

Gus Dur sangat menyadari kalau agama tidak bisa dipisahkan dari politik karena agama merupakan sumber nilai. Apalagi Islam sebagai agama hukum sangat berkepentingan untuk menundukkan semua persoalan kepada syariah (hukum

²⁹Abdurrahman Wahid, *Pancasila sebagai Ideologi dalam Kaitannya dengan Kehidupan Beragama dan Kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Dalam Oetoyo Oesman dan Alfian. Pancasila sebagai Ideologi*, (BP 7 Pusat, Jakarta: 1991), 123

agama). Oleh karena itu, agar politik dapat memberikan Kesejahteraan bersamakepada publik maka agama perlu diperankan, bukan dalam wujudnya yang bersifat formalistik, melainkan yang substantif dalam pengertian agama diarahkan pada upaya pemberian dasar-dasar etik dan moral terhadap seluruh proses politik.

Ini berarti jalannya pemerintahan tidak lalu terlepas sama sekali dari kendali keagamaan. Bahkan oleh NU diajukan tuntutan agar kebijakan pemerintah senantiasa disesuaikan kepada ketentuan-ketentuan fiqh, sehingga sikap itu sendiri sering diterima oleh kalangan pemerintah sendiri sebagai hambatan di kala melaksanakan wewenangnya. Untuk kepentingan penilaian apakah jalannya pemerintahan tidak bertentangan dengan ketentuan fiqh, digunakan tolok ukur sejumlah kaidah fiqh, seperti “kebijakan kepada pemerintahan harus mengikuti kesejahteraan rakyat”.³⁰

3. Perencanaan

Pentingnya perencanaan dalam manajemen dakwah yaitu bisa dilihat dalam beberapa hal. Dengan perencanaan. Nahdlatul Ulama (NU) adalah jam’iyyah (organisasi keagamaan), wadah bagi para ulama dan para pengikutnya, yang didirikan pada tanggal 16 Rajab 1344H bertepatan pada tanggal 31 Januari 1926M di Surabaya. NU didirikan atas dasar kesadaran dan keinsafan bahwa setiap manusia dapat memenuhi kebutuhannya, bila bersedia hidup bermasyarakat. Organisasi tersebut didirikan dengan tujuan memelihara, melestarikan, mengembangkan, dan mengamalkan ajaran Islam yang berhaluan Ahlussunnah wal Jamaah dengan menganut salah satu madzab empat: Hanafi, Syafi’i, Maliki, dan Hanbali serta mempersatukan langkah para ulama dan pengikut-pengikutnya. Selain itu juga melakukan kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk menciptakan kemaslahatan masyarakat, kemajuan bangsa, dan ketinggian harkat dan martabat manusia. Dengan demikian, NU menjadi gerakan keagamaan yang bertujuan ikut membangun insan dan masyarakat yang bertakwa kepada Allah SWT, cerdas, terampil, berakhlak mulia, tentram, adil, dan sejahtera. NU bergerak mewujudkan cita-cita dan

³⁰ Abdurrahman Wahid, *Prisma Pemikiran Gus Dur*, (LkiS, Yogyakarta: 1999), 159.

tujuannya melalui serangkaian ikhtiar yang didasari oleh dasar-dasar faham keagamaan yang membentuk kepribadian khas NU. Inilah yang kemudian disebut sebagai Khittah Nahdlatul Ulama.

Khittah NU adalah landasan berfikir, bersikap dan bertindak warga NU yang harus dicerminkan dalam tingkah laku perorangan maupun organisasi serta dalam setiap proses pengambilan keputusan. Landasan tersebut adalah faham Ahlussunnah wal Jamaah (Aswaja) yang diterapkan menurut kondisi kemasyarakatan di Indonesia, meliputi dasar-dasar amal keagamaan maupun kemasyarakatan.

NU berdasarkan faham keagamaan kepada sumber ajaran Islam yaitu Al Quran dan al Hadits serta al Ijma' dan al Qiyas. Dalam memahami dan menafsirkan Islam dari sumber-sumbernya tersebut, NU mengikuti faham Ahlussunnah wal Jamaah dengan menggunakan jalan pendekatan (al-madzab) dengan rincian: Di bidang aqidah, NU mengikuti Ahlussunnah wal Jamaah yang dipelopori oleh Imam Abul Hasan al-Asy'ari dan Iman Abu Mansur al-Maturidi. Di bidang fiqih, NU mengikuti jalan pendekatan (al-madzab) dari Muhammad bin Idris as-Syafi'i. Di bidang tasawuf, NU mengikuti Imam Junaid al-Baghdadi dan Imam al-Ghazali.

Dasar-dasar pendirian faham keagamaan NU tersebut menumbuhkan sikap kemasyarakatan yang bercirikan pada: Sikap tawasuth dan i'tidal, Sikap tasamuh, Sikap tawazun, Amar ma'ruf dan nahi munkar. Sikap tengah yang berintikan kepada prinsip hidup yang menjunjung tinggi keharusan berlaku adil dan lurus di tengah-tengah kehidupan bersama. NU dengan sikap dasar ini akan selalu menjadi kelompok panutan yang bersikap dan bertindak lurus dan selalu bersifat membangun serta menghindari segala bentuk pendekatan yang bersifat *tatharruf* (ekstrim). Sikap seimbang dan berkhidmah. Menyeraskan khidmah kepada Allah SWT, khidmah kepada sesama manusia serta lingkungan hidupnya, menyelaraskan kepentingan masa lalu, masa kini, dan masa mendatang.

NU dibawah kepemimpinan Gus Dur untuk kembali ke Khittah 1926. NU menjadi organisasi sosial-keagamaan, fokus pada pendidikan, dakwah Islam,

pemberdayaan SDM, dan sosio-ekonomi warga *nahdliyin*. Bentuknya mendirikan LP. Ma'arif, LDNU, Lakpesdam, dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang bekerjasama dengan Bank Suma.

4. Pengorganisasian;

Selama memimpin Nahdlatul Ulama (NU), Abdurrahman Wahid alias Gus Dur tak lepas dari pergolakan internal di salah satu organisasi besar umat Islam itu. Di dalam buku "Gila Gus Dur" yang merupakan kumpulan kisah terbitan LKIS, Andree Feillard menceritakan intrik demi intrik yang harus dihadapi Gus Dur selama memimpin NU. Konflik internal mulai terjadi tepatnya pada saat musyawarah nasional Nahdlatul Ulama (NU) pada November 1987 di Cilacap berlangsung. Gus Dur menghadapi tantangan dari orang-orang yang berseberangan dengannya.

Waktu itu ada yang menggugat pernyataan Gus Dur tentang "assalamu'alaikum" yang boleh digantikan dengan "selamat pagi". Ucapan "assalamu'alaikum", menurut Gus Dur, lebih pas digunakan untuk memberi salam dalam acara-acara keagamaan. (Baca: Di Balik Misteri Tidur Gus Dur).

Paman Gus Dur sendiri, KH. Yusuf Hasyim bahkan dengan mengutip sebuah majalah menyatakan bahwa kasus selamat pagi-nya Gus Dur ini sudah terdengar sampai ke Saudi Arabia. Tetapi tampaknya, sebenarnya orang tidak begitu mempedulikan kasus tersebut, kecuali lawan-lawan politiknya Gus Dur.

Kiai Achmad Siddiq merupakan salah satu pendukung Gus Dur pada munas ini. Ia menunggu Gus Dur hingga malam, saat Gus Dur menjawab semua serangan yang diajukan kepadanya dalam munas tersebut. Gus Dur, ternyata menjawab dengan brilian, dan menyerang balik dengan cerdas tetapi tetap hormat. Setelah bertahun-tahun Gus Dur didampingi rekan setianya di NU, Kiai Achmad Siddiq wafat pada 23 Januari 1991. Ia meninggalkan Gus Dur "sendirian" untuk meraih cita-citanya. Saat Kiai Achmad Siddiq wafat, beberapa pekan sebelumnya terbentuk Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) yang banyak mengubah konstelasi politik di sekitar NU. Gus Dur, menolak untuk bergabung dengan ICMI, suatu

langkah yang mengurangi kuatnya legitimasi Islam terhadap kekuasaan Presiden Soeharto ketika itu. Sebaliknya, penolakan Gus Dur ini memunculkan tantangan besar terhadap kepemimpinannya di NU. Penolakannya itu memperkuat oposisi "para politisi" terhadap Gus Dur sebagaimana terjadi sebelumnya di Munas Cilacap.

Munas Lampung pada tahun 1992 disebut sebagai puncak pergolakan tantangan babak kedua setelah Cilacap dalam usaha "menggulingkan" Gus Dur. Kiai Ali Yafie, yang menjadi pemimpin ICMI, tidak bisa naik menggantikan KH Achmad Siddiq sebagai rais aam syuriyah meskipun berada di urutan kedua dalam struktur kepengurusan lembaga tertinggi dalam NU itu. Ini mungkin saja kemenangan Gus Dur atas tantangan yang keras itu.

Dua tahun kemudian, di Mukhtar Cipasung, Desember 1994, serangan terhadap kepemimpinan Gus Dur lebih terkoordinasi. Abu Hasan, seorang pengusaha dari Sumatra hampir saja memenangkan kompetisi melawan Gus Dur di bawah semboyan "Asal Bukan Gus Dur", berkat campur tangan eksternal. Namun, para kiai sepuh menahan air mata pada malam itu, ketika proses demokrasi riil terjadi dan memenangkan Gus Dur untuk memegang tampuk kepemimpinan NU kembali. Penolakan Gus Dur untuk bergabung dengan ICMI dan Soeharto, memang sangat mahal harganya, tetapi Gus Dur berhasil bertahan. Sejak saat itulah Gus Dur mengajak pengurus NU berkunjung ke daerah-daerah untuk menjelaskan komitmen kembali ke Khittah dan program kerja yang telah direncanakan dan dirumuskan.³¹

5. Kepemimpinan ;

Ketika menjadi ketua PB NU, dengan segala atribut keistimewaan sebagai cucu pendiri NU, Hasyim Asy'ari, yang kharismatik, Gus Dur malah lebih menekankan semangat egalitarianisme, progresifitas dan antifeodalisme. Oleh sebagian besar para pengikutnya di NU, Gus Dur dianggap sebagai waliyullah (kekasih Allah) yang mempunyai banyak keistimewaan dan kharisma, akan tetapi, beliau justru tidak

³¹<https://nasional.kompas.com/read/2017/09/07/09430101/kisah-gus-dur-yang-hendak-digulingkan-dari-kepemimpinan-nu>.

memperdulikan hal tersebut dan malah mengajak ummatnya untuk berfikir rasional. Dalam setahun menjabat sebagai Presiden RI, Gus Dur telah berhasil mendesakralisasi istana dengan mengajak para kyai tradisional, seniman, dan rakyat bertandang ke istana dengan menggunakan sandal jepit dan kain sarung.³²

Ilmu pertama yang kita dapatkan dari seorang Gus Dur adalah kerendahan hati. Gus Dur adalah seorang keturunan darah biru (ningrat). Ayahnya, KH. Wahid Hasyim adalah putera KH. Hasyim Asy'ari, pendiri Ormas NU dan Pesantren Tebu Ireng Jombang. Namun, Gus Dur tidak pernah sombong dengan hal itu. Ketokohan dan kepopuleran Gus Dur bukan karena ia sudah terlahir sebagai cucu tokoh besar Indonesia, namun karena proses yang begitu panjang dalam hidupnya. Karakternya sebagai pemimpin yang rendah hati sudah terbentuk sejak ia masuk Pesantren Tambakberas, Jombang tahun 1956. Bersama santri-santri lainnya, ia mengalami hal yang sama dalam proses belajar, tidak ada perbedaan. Hal itulah yang Gus Dur bawa kemanapun dan mudah diterima oleh siapa saja. Pemimpin yang memimpin dengan kerendahan hati, mulia perjuangannya.

Barangkali diantara semua presiden Indonesia, hanya Gus Dur yang berani mengubah gaya formal dan kekakuan Istana Negara menjadi “istana rakyat”. Wartawan maupun masyarakat mendapatkan akses mudah, hubungan mencair dan penuh goyonan. Sandal jepit, sarung ataukah yang selama ini “diharamkan “ di Istana Negara tidak menjadi persoalan. Nuansa kesederhanaan semasa di pesantren seakan pindah ke Istana Negara. Gaya berpakaian Gus Dur tidak seelok dan perlente Soekarno. Cukup kopiah dan pakaian sederhana.

Tidak banyak pemimpin di dunia ini yang menerapkan prinsip humanis daripada otoriter dan kepintaran. Gus Dur adalah seorang pemimpin yang menerapkan prinsip humanis dalam gaya memimpinnya. KH Hasyim Muzadi, Ketua Umum PBNU mengatakan, “Humanisme Gus Dur berangkat dari nilai-nilai Islam yang paling dalam. Tetapi, humanismenya itu melintasi agama, etnis, teritorial dan

³² Ali, said. *Gus dur bertutur*. (Jakarta: Harian proaksi. 2005)

negara.” Tidak mengherankan jika Gus Dur mendapatkan banyak penghargaan dalam bidang perdamaian seperti, Doktor Honoris Causa Bidang Perdamaian dari Soka University, Jepang (2003), Global Tolerance Award dari Friends of the United Nations, New York (2003) dan World Peace Prize Award dari World Peace Prize Awarding Council (WPPAC), Seoul, Korea Selatan (2003).

Iniilah gaya kepemimpinan Gus Dur yang sangat khas, humoris dan penuh guyonan-guyonan segar. Dengan pendekatan yang humoris inilah seakan tidak ada jarak antara lawan atau kawan. Guyonan-guyonan Gus Dur memecah kebuntuan dalam setiap persoalan. Namun yang perlu diingat, guyonan dan sikap humoris Gus Dur sarat makna dan mengandung nilai-nilai kritik serta edukatif. Mungkin inilah cara Gus Dur menyampaikan sebuah pesan dalam bentuk guyonan-guyonannya. Ucapan Gus Dur, “gitu aja kok repot,” menjadi karakteristik tersendiri. Dalam suatu pertemuan dengan Fidel Castro, presiden Cuba, Gus Dur mengatakan bahwa Indonesia mempunyai empat presiden yang semuanya “gila”. Presiden pertama (Soekarno), gila perempuan; Presiden kedua (Soeharto), gila harta; Presiden ketiga (Habibie), gila teknologi; dan Presiden keempat (Gus Dur) membuat orang jadi gila. Mendengar penjelasan Gus Dur, Fidel Castro tertawa terbahak-bahak. Dalam kesempatan lain, Gus Dur sering mengatakan, Indonesia telah mempunyai empat orang presiden yang mempunyai kelebihan tersendiri. Soekarno adalah Negarawan, Soeharto adalah Hartawan, Habibie adalah ilmuwan dan Gus Dur adalah wisatawan. Maksudnya wisatawan karena Gus Dur meskipun dalam jangka waktu relatif singkat menjadi presiden namun dapat mengunjungi banyak negara untuk tugas-tugas diplomasi kenegaraan.

Seni memimpin ala Gus Dur adalah visioner dan berani melakukan terobosan. Mungkin sebagian orang mengatakan kebijakan dan keputusan Gus Dur kadangkala “gila” dan kontroversial. Namun inilah kelebihan Gus Dur, apa yang dilakukannya dapat dipertanggungjawabkan dan ia sudah memperhitungkan untuk jangka panjang, bukan saat itu. Terobosan-terobosan oleh Gus Dur mengandung nilai konstruktif, demokrasi, penegakkan hak asasi manusia dan perdamaian. Di era Gus

Dur, ia berhasil memisahkan Kepolisian dari ABRI (sekarang TNI). Pada tanggal 26 Oktober 1999, ia membubarkan Departemen Sosial dan Departemen Penerangan yang selama masa Orde Baru menjadi kekuatan Soeharto. Tanggal 17 Januari 2000, menerbitkan Keppres No. 6 Tahun 2000 tentang Pencabutan Instruksi Presiden Nomor 14 tahun 1967 tentang Agama, Kepercayaan dan Adat Istiadat China. Inilah cikal bakal hari raya Imlek dijadikan sebagai hari libur nasional. Selanjutnya pada tanggal 14 Maret 2000, mengusulkan pencabutan Tap MPRS No. XXV/1996 tentang pelarangan penyebaran marxisme, komunisme dan leninisme. Tugas negara adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan tumpah darah Indonesia dan eks PKI merupakan bagian dari bangsa Indonesia yang harus dilindungi.

Dalam era kepemimpinan Gus Dur sebagai Presiden Indonesia, entah sudah berapa banyak cacian, fitnah, teror dan sebagainya. Namun sepanjang kepemimpinannya itulah Gus Dur tetap memperlihatkan kesabaran dan jiwa pemaafnya. Seperti guyonannya, “gitu aja kok repot.” Ketika group lawak “Bagito Group” mempelesetkan gaya yang melecehkan Gus Dur, malah Gus Dur membuka pintu maaf untuk mereka. Gus Dur sering difitnahkan telah murtad, dibaptis di Gereja karena kedekatannya dengan kaum non-muslim. Selain itu, ia diisukan pula sebagai agen Zionis Israel karena idenya membuka hubungan diplomatik dengan Israel serta turut mengambil bagian dalam Yayasan Simon Perez. Penganut paham sekularisme barat, tidak berpihak kepada kaum Muslim dan dianggap melecehkan Al-Qur’an. Menghadapi semua tuduhan dan fitnah itu, Gus Dur menjawab dengan “nyeleneh”, gaya khasnya, “Buang-buang energi saja.” Sampai Gus Dur balik kepada sang Khalik, kita semua tidak pernah menemukan semua tuduhan-tuduhan itu. Memang kesabaran dan jiwa pemaaf Gus Dur dengan sendirinya melenyapkan fitnahan dan tuduhan-tuduhan yang dialamatkan kepadanya. Seorang pemimpin harus mempunyai dua hati, yang satunya sabar dan yang satunya lagi memaafkan.

Mungkin hal inilah yang menjadi salah satu alasan dibalik pemakzulan Presiden Abdurrahman wahid, cabinet persatuan nasional pertama banyak dihasilkan dari kompromi-kompromi politik yang kemudian disingkirkan satu

persatu oleh Gus Dur, bahkan pada akhir kepemimpinan Gus Dur hampir 75% Departemen (sekarang kementerian) merupakan orang-orang dari kalangan professional.

Abdurrahman Wahid atau yang sering disebut Gus Dur adalah sosok pemimpin yang sangat akrab di telinga kita. Mantan Presiden ke-4 RI ini bahkan sudah dikenal di seluruh dunia. Sepak terjang dan gagasan-gagasannya yang kontroversial menjadi daya tarik tersendiri bagi siapa saja yang memperbincangkannya. Ibarat telaga yang tak pernah kering untuk ditimba. Selain dikenal sebagai aktivis prodemokrasi, perjuangan dan pembelaannya kepada kaum minoritas benar-benar mendapat apresiasi yang positif dari banyak kalangan, termasuk dunia internasional meskipun sebenarnya juga tidak sedikit yang tidak suka. Lebih dari itu, ketokohan dan kepemimpinan Gus Dur dalam memelopori dialog antar umat beragama, mendapat respond dan apresiasi yang luar biasa dari masyarakat internasional. Ini terbukti dengan diterimanya penghargaan Global tolerance Award oleh Gus Dur dalam peringatan Hari Hak Asasi Manusia Internasional tanggal 10 Desember 2003 di markas PBB New York. Pada sisi lain, proses terpilihnya Presiden Abdurrahman wachid bisa dikatakan unik padahal, partai Kebangkitan Bangsa (PKB) sebagai partai pendukungnya hanya memiliki 10 % kursi di DPR, sementara partai Golkar dan PDI Perjuangan yang memiliki jumlah suara lebih besar gagal memperoleh kursi presiden. Pembahasan dan terhadap kepemimpinan ala Gus Dur ini dimaksudkan sebagai upaya dan sarana berlatih melakukan analisis kepemimpinan.

Keunikan-keunikan Gus Dur sebagai seorang pemimpin terlihat sebagai berikut. Pertama, Gus Dur memiliki wacana religio-kultural yang dalam dan kuat dalam banyak hal yang tidak tampak (*intangible*) tetapi mendasari semua tindakannya dalam mengimplementasikan peran-perannya (*tangible*). Hal ini disebabkan Gus Dur menguasai nilai-nilai agama dan budaya lokal, filosofis dan dasar-dasar ideologis. Pemanfaatan terhadap dasar-dasar ideologis atau (*ideologically based*) dan sistem keyakinan yang memicu secara positif (*positive*

beliefs system) dapat memunculkan dukungan masyarakat dan terelemenasinya konflik budaya dan keagamaan. Disamping itu, Gus Dur juga memiliki kharisma/daya tarik yang luar biasa sehingga mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar. Yang menarik, para pengikut Gus Dur kadang tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap dan perilaku serta gaya Gus Dur. Contohnya adalah pembentukan Partai Kebangkitan Bangsa (PKB) yang secara struktural terpisah dari NU, namun secara kultural para pengikut cenderung mengikuti kemanapun Gus Dur melangkah. Padahal notabene pengikut PKB adalah pengikut NU dan simpatisan Gus Dur.

Gus Dur secara inspirasional menunjukkan kualitas personal yang mempesona (*attractiveness personal*) yang dicirikan dengan sifat proaktif, kolaboratif, humanis, berjiwa avant-garde yang kesemuanya diorientasikan pada konsep keteladanan (*al-uswat al-hasanah*). Artikulasi Jawa tentang Gus Dur sebagai pemahaman “digugu lan ditiru” menjadi faktor determinan bagi tampilnya peran kepemimpinan yang membangkitkan semangat dan menjadi inspirasi (*Inspirational leadership*). Setidaknya tidaknya seorang pemimpin yang inspiratif senantiasa memiliki gagasan-gagasan brilian, kreatif, inovatif yang mampu mencari jalan keluar bagi semua permasalahan bangsa. Dalam banyak kasus, gaya kepemimpinan Gus Dur cenderung nyleneh. Di tengah-tengah orang mensakralkan lembaga kepresidenan, Gus Dur malah sebaliknya. Istana Presiden yang semula terkesan tertutup dan formal, diubahnya menjadi “istana rakyat” dengan mengadakan open house bagi semua masyarakat, tidak peduli rakyat atau pejabat.

Dalam pandangan demokrasi tindakan semacam ini adalah positif dalam arti memperlakukan rakyat sama martabat dan derajatnya. Siapapun yang bernama rakyat pantas dan berhak “menikmati” istana kepresidenan. Pada peristiwa lain, Gus Dur merupakan seorang pemimpin yang berani mengambil keputusan, salah satunya ketika ia berani mengangkat Khofifah Indar Parawansa (yang relatif dianggap masih “ijo” dan tak ada apa-apanya”) sebagai menteri. Langkah Gus Dur ini merupakan bentuk terobosan eksperimentatif, namun justru paling relevan. Gus Dur mencoba menampilkan kader-kader muda yang boleh dikatakan amat minim

terpengaruh “Sekolah Orde Baru” Gayanya yang lain adalah suka melemparkan gagasan yang sangat kontroversial. Misalnya ide membuka hubungan diplomatik dengan Israel. Kontan saja ide tersebut mendapat reaksi keras dari lawan-lawan politiknya. Sebab dalam pandangan banyak orang, terutama kalangan Islam garis keras, Israel adalah bangsa merampas tanah Palestina. Juga langkahnya memberhentikan para menteri dari partai yang telah mengantarkannya menjadi Presiden adalah kontroversial ucapannya, termasuk ancaman Dekrit presiden dan beberapa daerah akan memerdekakan diri bila MPR menggelar Sidang Istimewa menuntut pertanggungjawaban beliau. Ada kesan Gus Dur memaksakan kehendak sehingga popularitas Gus Dur saat itu semakin merosot yang akhirnya diberhentikan menjadi presiden melalui sidang istimewa MPR. (“Indonesia Sepanjang Tahun 2001” Kompas) Meskipun demikian, daya tarik kharismanya tidak pudar. Terutama kalangan warga Nahdliyin, mereka tetap menghormati dan mengakui kepemimpinannya. Setidaknya uraian di atas memberikan informasi kepada kita tentang bagaimana tipe ataupun gaya kepemimpinan Gus Dur tidak monolitik. Tetapi, bervariasi sangat situasional. Suatu ketika beliau cenderung demokratis, pada saat yang lain beliau bisa cenderung otoriter bahkan bisa sangat kharismatik. Dengan demikian, kelebihan dari gaya kepemimpinan Gus Dur adalah konsistensinya pada perjuangan membela hak-hak kaum minoritas dan demokrasi dan penghargaannya yang tinggi terhadap perbedaan. Sikap kontroversialnya justru bisa dijadikan pelajaran berharga dalam mendewasakan anak bangsa untuk tidak gampang kaget dengan sesuatu yang berbeda.

K.H Abdurrahman Wahid atau biasa di sapa Gus Dur telah meninggalkan kita semua menuju Sang Khalik pada hari Rabu, 30 Desember 2009, pukul 18.45 di Rumah Sakit Cipto Mangunkusumo, Jakarta. Meninggalnya Gus Dur menjadi kesedihan dan kehilangan besar Indonesia akan sosok Guru Bangsa yang gigih memperjuangkan kebebasan dan demokrasi hingga akhir hayatnya. Kepopuleran dan ketokohan seorang Gus Dur bukan hanya untuk kalangan Muslim, tetapi menembus batas perbedaan suku, agama dan golongan apapun. Oleh sebab itu, tak heran Gus Dur sangat dicintai semua orang. Indonesia dan dunia Internasional pun

kehilangan. Gus Dur pergi disaat Indonesia masih membutuhkan pemikiran-pemikirannya akan tegaknya demokratisasi, pluralisme dan hak asasi manusia. Namun, ternyata Tuhan lebih mencintai Gus Dur dibandingkan kita.

Terakhir, Gus Dur adalah sosok yang gigih dalam membela dan memperjuangkan demokrasi, humanisme dan anti kekerasan. Gus Dur bekerja menjaga kebebasan manusia dengan melindungi kaum minoritas dan berbicara untuk yang tertindas. Gus Dur Mendorong kaum perempuan untuk bertindak, membela kaum lemah dan berjuang untuk perdamaian. Beliau membangun identitas nasional dengan menjalin solidaritas di antara berbagai golongan yang berbeda. Selamat jalan Gus Dur, kami akan selalu mengenangmu dan mengikuti jejak teladanmu.

6. Pengendalian;

Pengendalian organisasi NU terdiri dari tiga jenis, yaitu pengendalian strategis, pengendalian manajemen dan pengendalian operasional. Pengendalian strategis merupakan proses dari evaluasi strategi, yang dilakukan baik strategi tersebut dirumuskan dan setelah diimplementasikan. Pengendalian manajemen berfokus pada pencapaian sasaran dari berbagai substrategi bersesuaian dengan strategi utama dan pencapaian sasaran dari rencana jangka menengah. Sedangkan pengendalian operasional berpusat pada kinerja individu dan kelompok yang dibandingkan dengan peran individu dan kelompok yang telah ditentukan oleh rencana organisasi. Masing-masing jenis pengendalian tersebut tidak terpisah dan tidak berbeda secara nyata serta dalam kenyataan mungkin tidak berbeda satu dengan yang lainnya.

Operasional mengidentifikasi standar kinerja yang terkait dengan alokasi dan pemanfaatan sumber daya keuangan, fisik, dan factor-faktor penentu keberhasilan merupakan sarana-sarana utama dari pengendalian operasional. Sistem pengendalian operasional menuntut evaluasi sistematis atas kinerja dibandingkan standar atau target yang telah ditentukan sebelumnya. Hal yang penting di sini adalah identifikasi dan evaluasi penyimpangan kinerja, dengan perhatian yang

khusus diarahkan pada penentuan sebab-sebab dan implikasi strategik penyimpangan yang terjadi sebelum manajemen bereaksi. Beberapa perusahaan menggunakan titik pemicu dan rencana darurat dalam proses ini.³³

Pengggendalian yang dikembangkan oleh NU mengarah pada media silaturahmi, salah satunya mengunjungi pengurus NU di tingkat cabang dan ranting secara rutin, memilih pengurus PBNU yang ahli dalam bidang-bidang agama, dakwah, pendidikan, pertanian, ekonomi, SDM, atau kalangan profesional.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian tentang penerapan manajemen dakwah Nahdlatul Ulama (NU) pada masa kepemimpinan Gus Dur yang telah disajikan dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam mengelola NU sejak terpilih menjadi Ketua Umum PBNU Muktamar ke-27 di Situbondo 1984 Gus Dur menyerukan NU kembali ke Khittah 1926. Amanat Khittah 1926 itu menyerukan NU kembali menjadi organisasi sosial keagamaan yang bergerak di bidang pendidikan, dakwah Islam, dan pemberdayaan sumber daya manusia serta pemberdayaan ekonomi, khususnya warga *nahdliyin*.

Penulisan ini menggunakan teori Stephan P. Robbins dan Coulter yang menjelaskan tentang konsep manajemen meliputi perencanaan (*planning*), kepemimpinan (*leading*), pengorganisasian (*organizing*), dan pengendalian (*controlling*). Mengacu pada konsep manajemen tersebut, pada masa awal terpilih menjadi Ketua Umum PBNU, perencanaan Gus Dur di dalam bidang pendidikan dengan mendirikan LP. Ma'arif, pemberdayaan sumber daya manusia dengan diririkannya Lakpesdam, bidang sosio-ekonomi mendirikan Bank BPR Summa serta bidang dakwah Islam dengan mendirikan LDNU. Pengorganisasian, Gus Dur memilih sendiri pengurus organisasi. Sementara dalam kepemimpinannya, Gus Dur dan pengurus organisasi (PBNU) berkunjung ke berbagai wilayah untuk menjelaskan apa yang dimaksud dengan Khittah serta menjelaskan posisi NU sebagai organisasi sosial keagamaan yang telah mendirikan badan otonom, lembaga dan lajnah

³³ <http://ais-zakiyudin.blogspot.com/2012/05/pengendalian-organisasi.html>

sekaligus menegaskan bahwa NU tidak terlibat dalam politik praktis serta bekerjasama dengan para umara yang identik dengan Islam. Terakhir, pengendalian program-program kerja organisasi Gus Dur menjadwalkan berkunjung ke berbagai cabang dan ranting di berbagai daerah untuk memastikan program terlaksana.

Dari penjelasan singkat di atas, manajemen dakwah NU pada masa kepemimpinan Gus Dur berjalan sesuai dengan rencana awal. Dalam memimpin NU, Gus Dur menggunakan gaya kepemimpinan kharismatik sebagai kekuatan utama demi membangun rasa kepercayaan (*trust*) pada seluruh pengurus PBNU baik di pusat maupun di tingkat ranting dan cabang. Penjelasan Gus Dur tentang komitmen kembali ke Khittah 1926 merupakan kunci kesuksesan manajemen dakwah NU karena penjelasan tersebut mampu diterjemahkan secara praktis oleh seluruh pengurus NU. Terpenting dalam proses pencapaian tujuan dari program-program yang telah dicanangkan sejak awal ialah Gus Dur menempatkan sosok-sosok yang ahli di berbagai bidang seperti pendidikan, pemberdayaan sumber daya manusia, dakwah Islam dan sosio-ekonomi.

REFERENSI

A. Nur Alam Bachir, *99 Keistimewaan Gus Dur*, Jakarta: Kultura, 2007.

Abdurrahman Nusantara, *Ummat Menggugat Gus Dur, Menelusuri Jejak Penentang Syariat*,

Bekasi: Aliansi Pecinta Syariat, 2006.

Abdurrahman Wahid, *Islam Kosmopolitan Nilai-Nilai Indonesia Transformasi Nasional dan Kebudayaan*, Jakarta: The Wahid Institute, 2007.

Ahmad Suaedy (ed.) *Gila Gus Dur Wacana Pembaca Abdurrahman Wahid*, Yogyakarta: LKiS, 2010

Ahmad Suaedy dan Ulil Abshar Abdalla (ed.), *Gila Gus Dur Wacana Pembaca Abdurrahman Wahid*, Yogyakarta: LKiS, 2010.

Atho Mudzar, *Membaca Gelombang Ijtihad, Antara Tradisi dan Liberasi*, Yogyakarta: Titian Ilahi, 1998.

Bahtiar Efendy, *Gus Dur dan Pupusnya Dwi Tungga*, Jakarta: Ushul Pers, 2005.

Choirul Anam, *Jejak Langkah Sang Guru Bangsa Suka Duka Mengikuti Gus Dur Sejak 1978*, Jakarta: PT Duta Aksara Mulia, 2010.

Choirul Anam, *Pertumbuhan dan Perkembangan Nahdlatul Ulama* Surabaya: Duta Aksara Mulia, 2010

Efendi Choirie, Arief Mudatsir dan Hermawan Sulistyio (ed.), *Sejuta Gelar untuk Gus Dur*,

Jakarta: Pencil 324; PB IKA PMII, 2010.

Einar Martahan Sitompul, *NU & Pancasila* Yogyakarta, LKiS : 2010.

Fuad Anwar, *Melawan Gus Dur*, Cet. I, Yogyakarta: Pustaka Tokoh Bangsa, 2004

Greg Barton, “Memahami Abdurrahman Wahid”, dalam *Pengantar Prisma Pemikiran Gus Dur* Yogyakarta: LKiS, 1999.

Greg Barton, *Biografi Gus Dur*, Yogyakarta: LKiS, 2003.

Greg Fealy dan Greg Barton, *Tradisional Radikal, Persinggungan NU dan Negara*, Yogyakarta: LKiS, 1998.

Kacung Marijan, *Quo Vadis NU Setelah Kembali Ke Khittah 1926*, Jakarta: Erlangga, 1992. Khamami Zada (ed.) *Nahdlatul Ulama Dinamika Ideologi dan Politik*, Jakarta: Kompas, 2010

Kompas (ed), *Gusdur (Santri Par Excellence)*, Jakarta: PT Kompas Media Nusantara, 2010.

Laode Ida dan A. Thantowi Jauhari, *Gus Dur di antara Keberhasilan dan Kenestapaan* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 1999.

M. Bibit Suprpto, *Ensiklopedi Ulama Nusantara: Riwayat Hidup, Karya dan Sejarah Perjuangan 157 Ulama Nusantara*, Jakarta: Gelegar Media Indonesia, 2010.

M. Munir & Wahyu Ilahi, *Manajemen Dakwah*, Jakarta: Rahmat Semesta, 2006.

M. Nur Hasan, *Ijtihad Politik NU Kajian Filosofis Visi Sosial Dan Moral Politik NU Dalam Upaya Pemberdayaan "Civil Society"*, Yogyakarta: Mahaj, 2010.

Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar: Pengertian dan Masalah*, Cet. 8, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

Martin Van Bruinessen, *Tradisionalist Muslim in Modernizinng Word: The Nahdlatul Ulama and Indonesia's New Order Politics, Conflicts, Factional and The Search for A New Discourse*, alih Bahasa Farid Wajidi, Yogyakarta: LKiS, 1994.

Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.

RB. Khatib Pahlawan Kayo, *Manajemen Dakwah dari Dakwah Konvensional Menuju Dakwah Professional*, Jakarta: Amzah, 2007.

Semuil Tjiharjadi, dkk, *"To Be A Great Leader"*, Yogyakarta: ANDI, 2007.

Sondang P Siagian, *“Teori & Praktek Kepemimpinan”*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.

Stephan P.

Tim Pimpinan Pusat Lembaga Ma’arif NU, *Nahdlatul Ulama: Ideologi, Garis Politik dan Cita- cita Pembentukan Ummat*, Cet 1 Jakarta: PP. Lembaga Pendidikan Ma’arif NU, 2004.

Tim Tujuh, *Pokok-pokok Pikiran Tentang Pemulihan Khittah Nadlatul Ulama 1926*, Jakarta: LAKPESDAM, 1994.

Umaruddin Masdar, *Membaca Pikiran Gus Dur dan Amin Rais tentang Demokrasi*Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998.

Wahidin Saputra, *Pengantar Ilmu Dakwah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012.

Zainal Arifin Thoha, *Jagadnya Gus Dur: Demokrasi, Kemanusiaan, dan Pribumisasi Islam* Yogyakarta: Kutub, 2003.

Zaini Muchtarom, *Dasar-dasar Manajemen Dakwah*, Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996.

ais-zakiyudin.blogspot.com/2012/05/pengendalian-organisasi

nasional.kompas.com/read/2017/09/07/09430101/kisah-gus-dur-yang-hendak-digulingkan-dari-kepemimpinan-nu.