

**GAYA KEPEMIMPINAN DAKWAH KH.
ABDURAHMAN WAHID (GUS DUR) DALAM
MENGGERAKKAN KULTURAL
NAHDATUL ULAMA (NU)**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat Guna Mendapat Gelar Sarjana S1
Dalam Ilmu Dakwah

OLEH:

**REZA FAHLEVI
NPM: 1641030183**

Jurusan: Manajemen Dakwah (MD)



**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1444 H / 2022 M**

**GAYA KEPEMIMPINAN DAKWAH KH.
ABDURAHMAN WAHID (GUS DUR) DALAM
MENGGERAKKAN KULTURAL
NAHDATUL ULAMA (NU)**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat Guna Mendapat Gelar Sarjana S1
Dalam Ilmu Dakwah

OLEH:

**REZA FAHLEVI
NPM: 1641030183**

Jurusan: Manajemen Dakwah (MD)

**Pembimbing I : Dr. Abdul Syukur, M.Ag
Pembimbing II : Badaruddin, S.Ag. M.Ag**

**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1444 H /2022 M**

ABSTRAK

KH Abdurrahman Wahid (Gus Dur) merupakan sosok yang unik dan pemikirannya tergolong tipikal, bagi kebanyakan orang, beliau dikategorikan sebagai nontradisionalis konservatif, bukan pula modernis Islam. Akan tetapi, dia seorang pemikir liberal, seorang pemimpin organisasi Islam berbasis tradisi, dan seorang cendekiawan inovatif yang melahirkan banyak karya intelektual, contohnya pemikiran mengenai hubungan Agama dan Negara, pluralisme, demokratisasi dan pribumisasi. Terlebih ketika beliau mulai menunjukkan satu per satu karyanya, serta jenis dan gaya kepemimpinan yang Responsif- akomodatif, yang berusaha untuk mengagregasikan semua kepentingan yang beraneka ragam yang diharapkan dapat dijadikan menjadi satu kesepakatan atau keputusan yang memiliki keabsahan.. Tentunya dalam suatu proses kepemimpinan terdapat pula kelemahan dan kelebihan. Rumusan masalah di dalam penelitian ini adalah Bagaimana gaya kepemimpinan Gus Dur dilihat dari perspektif kemampuan komunikasinya dalam menggerakkan perubahan kultural di organisasi NU. kepustakaan (Library Research), yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan informasi dengan bantuan bermacam-macam material yang terdapat diruangan perpustakaan. Penelitian ini menggunakan Sumber Data, yaitu Data Primer, Sekunder Dan Tersier. Hasil Penelitian yang dilakukan penulis, menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan Dakwah Abdurrahman wahid merupakan gaya kepemimpinan Responsif- akomodatif. Pelaksanaan dan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan diharapkan mampu menggerakkan partisipasi aktif para pelaksanan di lapangan, Bisa juga dikatakan gaya kepemimpinan Gus Dur dilihat dari kepribadiannya adalah kepemimpinan yang kharismatik. Gus Dur juga memiliki tipe personaliti kepemimpinan yaitu tipe influence (mempengaruhi).

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinana, KH Abdurrahman Wahid

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Reza Fahlevi

NPM : 1641030183

Jurusan : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Ilmu Komunikasi

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul Gaya Kepemimpinan Dakwah KH Abdurahman Wahid (Gus Dur) Dalam Menggerakkan Perubahan Kultural Nahdatul Ulama. Hasil karya pribadi tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis oleh orang lain kecuali bagian bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Demikian Surat Pernyataan ini saya buat, apabila ternyata dikemudian hari terdapat plagiarisme, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 11 April 2022

Penulis,



Reza Fahlevi
NPM 1641030183



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
RADEN INTAN LAMPUNG**

FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI

**Alamat : Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar
Lampung, tlp. (0721) 703289**

PERSETUJUAN

**Judul Skripsi : GAYA KEPEMIMPINAN DAKWAH KH.
ABDURAHMAN WAHID DALAM
MENGGERAKKAN KULTURAL NAHDATUL
ULAMA**

**Nama : Reza Fahlevi
NPM : 1641030183
Jurusan : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah Dan Ilmu Komunikasi**

MENYETUJUI

**Untuk diujikan dan dipertahankan dalam sidang Munaqosyah
Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi
UIN Raden Intan Lampung**

Pembimbing I

**Dr. Abdul Syukur, M.Ag
NIP. 165110119955031001**

Pembimbing II

**Badarudin, S.Ag., M.Ag
NIP. 197508132000031001**

**Ketua Jurusan
Manajemen Dakwah**

**Dr. Yunindar Cut Mutia Vanti, M.Sos.I
NIP. 197010251999032001**



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI**

**Alamat : Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar
Lampung, tlp. (0721) 703289**

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul: **GAYA KEPEMIMPINAN DAKWAH
KH. ABDURAHMAN WAHID DALAM
MENGGERAKKAN KULTURAL NAHDATUL ULAMA**
Manajemen Dakwah, telah diujikan dalam sidang Munaqasyah
pada hari/tanggal: Jum'at, 20 Mei 2022

TIM MUNAQASYAH

Ketua Sidang : Dr. Yunindar Cut Mutia Yanti, M.Sos.I
Sekretaris : Rouf Tamim, M.Pd.I
Penguji I : Dr. Hasan Mukmin, MA
Penguji II : Dr. Abdul Syukur, M.Ag
Penguji III : Badarudin, M.Ag

**Mengetahui,
Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi**



**Dr. Abdul Syukur, M.Ag
NIP. 165110119955031001**

MOTTO

لَهُمْ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ
إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ
اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِن وَّالٍ

Artinya : “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia” (QS Ar-Rad:11)

PERSEMBAHAN

Dengan mengucap rasa Syukur dan Alhamdulillah Karya tulis ini penulis persembahkan sebagai wujud ungkapan terimakasih yang mendalam kepada :

1. Ayahandaku Alm. Jumadil Ahyar dan Ibundaku Ratna Anita , terimakasih untuk semua pengorbanan yang telah Ayah dan Ibu berikan, hanya Allah yang dapat membalasnya. Semoga dengan terselesaikan nya skripsi ini dapat menjadi salah satu hadiah terindah untuk Ayah dan Ibu.
2. Yoga Parawansyah dan Nur Sakinah adiku tersayang , terimakasih atas segala kasih sayang dan dukungan selama ini sehingga bisa menyelesaikan kuliahku.
3. Keluarga Besar PMII Rayon Dakwah Dan ilmu Komunikasi, Khususnya Sahabat Nur Ihsanuddin yang telah menemani berproses selama ini.
4. Keluarga besar Komunitas Baca Lampung Ngopi semoga kita selalu dibawah lindungan Allah SWT dan tetap bergerak atas nama kemanusiaan.
5. Tri Widya Septiyani terimakasih telah memotivasi dan memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi. Terimakasih telah menemani semoga kamu sehat selalu dan sukses bersamaku di masa depan.Aamin.
6. Mas Puji Rahardjo dan Bung Iqbal Ardiyansah terimakasih telah membimbingku sehingga bisa menyelesaikan studiku, semoga kebaikan selama ini dibalas oleh Allah SWT. Aamin
7. Almamater tercinta Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

RIWAYAT HIDUP

Reza Fahlevi dilahirkan di Bukit Kemuning Kecamatan Bukit Kemuning Kabupaten Lampung Utara, pada tanggal 01 Desember 1995 yang merupakan anak ke-1 dari pasangan Bapak Jumadil Ahyar dan Ibu Ratna Anita yang telah memberikan kasih sayang dan pengaruh dalam perjalanan hidup penulis, Pendidikan yang penulis tempuh diantaranya

1. Sekolah Dasar (SD) Negeri 09 Putri Hijau, Lulus Pada Tahun 2008
2. Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 1 Bukit Kemuning, Lulus pada tahun 2011
3. Sekolah Menengah Atas (SMA PGRI) Bukit Kemuning , Lulus pada tahun 2014

Selanjutnya pada tahun 2016, penulis melanjutkan pendidikan pada Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi di Jurusan Pengembangan Masyarakat Islam, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Bandar Lampung, 19 April 2022
Yang Membuat,

Reza Fahlevi

KATA PENGANTAR

Segala Puji hanya milik Allah, yang berhak dipuji karena nikmat yang begitu besar telah diberikan kepada kita semua. Tidak ada sedikit perjuangan pun yang luput dari pengawasan-Nya, karena Dia-lah yang mengatur jiwa-jiwa kita. Semoga keberkahan senantiasa tercurahkan kepada kita semua. Sholawat dan salam selalu kita sanjungkan kepada sang tauladan sejati, pembawa risalah yaitu Rasulullah Nabi Muhammad SAW. Semoga kelak kita semua diberikan syafaatnya dihari kiamat.

Adapun tujuan penulis skripsi ini adalah bentuk Tri Darma Perguruan Tinggi dibidang penelitian untuk menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) pada Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung dan Alhamdulillah telah menyelesaikannya dengan ketentuan yang ada.

Penulis menyadari bahwa dalam upaya penyelesaian penulisan skripsi ini, tidak terlepas dari bantuan dan dukungan yang diberikan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Dr. Abdul Syukur, M. Ag selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung.
2. Ibu Dr. Yuniar Cut Mutia Yanti, M.Sos.I Selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah serta Bapak Mulyadi, S,Ag selaku seketaris Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung.
3. Bapak Dr. Abdul Syukur, M. Ag selaku Pembimbing I dan Bapak Badaruddin, S.Ag., M.Ag selaku Pembimbing II yang telah sabar memberikan bantuan, Pengarahan dan bimbingan dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Seluruh Pegawai Akademik Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung.
5. Seluruh Dosen Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi yang telah memberikan ilmu dan arahan pada penulis

6. Pihak perpustakaan pusat dan juga perpusatakaan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi yang telah menyediakan buku buku referensi.

Akhirnya ungkapan Doá terucap dengan ikhlas, dan mudah-mudahan seluruh jasa baik moral maupun material berbagai pihak, dinilai baik dan membuahkan pahala disisi Allah SWT.

Bandar Lampung, 11 April 2022

Penulis

Reza Fahlevi



DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Penegasan Judul	1
B. Latar Belakang Masalah.....	2
C. Fokus dan Sub Fokus Penelitian.....	6
D. Rumusan Masalah	6
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
F. Metode Penelitian	7
1. Jenis dan Sifat Penelitian	7
2. Sumber Data	8
3. Teknik Pengumpulan Data	8
4. Metode Pengolahan Data	8
5. Metode Analisis Data	9
BAB II KEPEMIMPINAN ABDURAHMAN WAHID	
A. Konsep Kepemimpinan	11
1. Pengertian Kepemimpinan.....	11
2. Sifat dan Karakteristik Kepemimpinan	12
B. Gaya Kepemimpinan.....	13
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan	13
2. Macam Macam Gaya Kepemimpinan.....	15

3. Gaya Kepemimpinan Dalam Menstranformasi Budaya Organisasi	19
---	----

**BAB III BIOGRAFI GAYA KEPEMIMPINAN DAKWAH
KH ABDURAHMAN WAHID DALAM
MENGGERAKKAN PERUBAHAN KULTURAL
DI NAHDATUL ULAMA**

A. Biografi KH. Abdurrahman Wahid	23
B. Pemikiran-Pemikiran Abdurahman Wahid.....	27
Gaya Kepemimpinan Dakwah Terhadap Perubahan Kultural	29

**BAB IV GAYA KEPEMIMPINAN GUS DUR
KHABDURAHMAN WAHID
DALAM MENGGERAKKAN PERUBAHAN
KULTURAL DI NAHDATUL ULAMA**

A. Analisis Gaya Kepemimpinan Gus Dur KH Abdurahman Wahid Dalam Menggerakkan Perubahan Kultural Di Nahdatul Ulama	39
---	----

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	43
B. Saran	43

DAFTAR RUJUKAN

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Sebagai kerangka awal guna mendapatkan gambar yang jelas dan memudahkan dalam memahami Skripsi ini, maka perlu adanya uraian terhadap penegasan arti dan makna dari beberapa istilah yang terkait dengan tujuan Skripsi ini. Dengan penegasan tersebut diharapkan tidak akan terjadi kesalah pahaman terhadap pemaknaan judul dari beberapa istilah yang digunakan, disamping itu langkah ini merupakan proses penekanan terhadap pokok permasalahan yang akan dibahas. Adapun judul proposal ini adalah **"Gaya Kepemimpinan Dakwah KH Abdurrahman Wahid (Gus Dur) dalam Menggerakkan Perubahan Kultural Nahdlatul Ulama (NU)"** untuk itu perlu di uraikan istilah judul sebagai berikut.

Gaya kepemimpinan menurut Schermerhorn adalah pola perilaku yang berulang kali ditampilkan oleh seorang pemimpin.¹ Selain itu, menurut George dan Jones, gaya kepemimpinan adalah tentang cara seseorang mengelola pendekatan-pendekatan dalam menjalankan tugas kepemimpinan atau terkait dengan karakteristik pribadi yang mempengaruhi efektivitas pemimpin.² Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditegaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah ciri perilaku dan pendekatan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi.

Dakwah adalah mengajak atau menyeru untuk melakukan kebajikan dan mencegah kemungkaran, mengubah umat dari satu situasi kepada situasi lain yang lebih baik dalam segala bidang, merealisasi ajaran Islam dalam kehidupan sehari-

¹ John R. Schermerhorn, Jr., *Management* (New Jersey: Wiley and Sons, 2013), h. 359.

² Jennifer M. George dan Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, 2012), h. 358.

hari bagi seorang pribadi, keluarga, kelompok atau massa, serta bagi kehidupan masyarakat sebagai keseluruhan tata hidup bersama dalam rangka pembangunan bangsa dan umat manusia.³

KH. Abdurrahman Wahid (Gusdur) merupakan Tokoh Muslim Indonesia dan pemimpin politik yang menjadi Presiden Indonesia yang keempat dari tahun 1999 hingga 2001.⁴

Nahdatul Ulama (NU) Adalah sebuah organisasi agama Islam yang terbentuk pada tahun 1926 yang lahir dari pesantren, pendirinya adalah K.H. As'ari. Organisasi ini menganut paham Ahlussunnah wal Jama'ah.⁵

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti ingin mengetahui bagaimana **"Gaya Kepemimpinan Dakwah KH Abdurrahman Wahid (Gus Dur) dalam Menggerakkan Perubahan Kultural Nahdlatul Ulama (NU)"**

B. Latar Belakang Masalah

Level kepemimpinan seseorang dipengaruhi oleh kharisma dan perjuangan seumur hidupnya. Profil pemimpin yang agung senantiasa mendorong dan menginspirasi perubahan meskipun sosoknya telah lama tiada. Kepemimpinan yang berhasil juga meniscayakan adanya kemampuan mewujudkan visi menjadi realitas. Semakin terwujud suatu visi dalam kenyataan semakin efektif pula suatu kepemimpinan telah dijalankan. Kepemimpinan yang arif akan meninggalkan jejak dan warisan yang bersamanya segala keberhasilan dari kepemimpinan akan dikenang dan dihormati oleh generasi setelahnya.

³ Moh Ali Aziz, Ilmu Dakwah (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2008), h. 13

⁴ Tersedia Online, https://id.wikipedia.org/wiki/Abdurrahman_Wahid, diakses pada tanggal 28 Mei 2022

⁵ H.M. As'ad Thoha, Pendidikan Aswaja Ke-NU-an, (Sidoarjo: Al-Maktabah-PW LP Maarif NU Jatim, 2012), h. 3

KH Abdurrahman atau akrab disapa Gusdur merupakan mantan presiden Indonesia yang ke-4 dan mantan ketua PBNU. Selama ia menjabat menjadi presiden maupun sebagai ketua PBNU, Gus Dur selalu menunjukkan dan menampilkan perilaku dan gaya komunikasi yang sangat unik. Banyak keputusan-keputusan Gusdur yang diambil dan disampaikan dengan pendekatan yang sangat fleksibel dan lebih populis masyarakat alih-alih birokratis. Dengan nya kepemimpinannya tersebut Gusdur mengubah wajah NU menjadi lebih modern dan terbuka serta meminimalisir konflik internal. Alissa Wahid dalam Webinar Refleksi Pemikiran Warisan Gus Dur bersama Lintas Agama menjelaskan bahwa warisan terbesar dari pemikiran dan kepemimpinan Gus Dur dapat dikelompokkan ke dalam beberapa tema di antaranya adalah pembaruan tradisi intelektual, modernisasi organisasi, mengintegrasikan isu dan nilai-nilai toleransi yang sangat terbuka serta pluralisme ke dalam tubuh NU. Gus Dur

Apabila menelaah warisan Gus Dur dalam perspektif organisasional, maka dapat dikatakan bahwa Gus Dur telah berhasil mengubah wajah Nahdlatul Ulama (NU) menjadi lebih modern. Proses modernisasi yang terjadi di tubuh NU tidak lepas dari peran Gus Dur dalam menggerakkan para pemuda untuk menelaah dan mengkaji aneka gagasan dari luar NU dan dunia Islam. Gus Dur telah menyuntikkan semangat belajar yang progresif dengan mendorong para pemuda di tubuh NU untuk melakukan penjelajahan akademis dan intelektual dari timur tengah sampai Eropa sebagaimana pengalaman intelektual yang telah dilalui oleh Gus Dur sendiri.

Proses reformasi dan perubahan di tubuh NU dimulai oleh Gus Dur dengan mengubah persepsi masyarakat yang awalnya menganggap NU sebagai organisasi tradisional yang stagnan. Melalui gerakan modernisasi yang diinisiasi Gus Dur, NU dapat bersentuhan dan berdialektika paham-paham keagamaan modern tanpa mematahkan sendi-sendi tradisionalisme yang telah membentuk watak toleran, terbuka, jauh dari

fanatisme. Bruinessen menjelaskan bahwa salah satu warisan terbesar dari kepemimpinan Gus Dur yang patut dipertahankan generasi penerus NU adalah keseimbangan visi dan pengetahuan antara ilmu yang berorientasi pada Agama dan pengetahuan yang berorientasi pada sains.⁶

Melalui kepemimpinan Gus Dur, kiprah NU di panggung dunia sangat terasa karena pandangannya yang bersifat moderat mengenai keberagaman. Tidak seperti ormas yang lain ketika menyelesaikan persoalan agama dengan cara hitam di atas putih ataupun bersifat tekstualis. Gus Dur tidak saja menerapkan melainkan juga mengembangkan pemaknaan dan interpretasi terhadap prinsip umum NU dalam sosial-politik dengan pola Sunni yakni tasamuh, tawazzun, dan tawassuth sangat penting dalam upaya mereformasi tatanan nilai organisasi.

Dengan sikap ini, NU selalu bersifat akomodatif, toleran, dan selalu menghindari bersikap ekstrim ketika berhadapan dengan spektrum sosial-politik apapun. Prinsip-prinsip ini yang harus di jaga dalam tubuh NU dan harus dilanjutkan oleh generasi penerusnya. Sikap moderat ini yang harus dikembangkan dan diperjuangkan dalam tubuh NU. Moderatisme menjadi angin segar bagi anak-anak muda NU untuk berpikiran progresif dalam berbagi bidang terutama dalam bidang sains dan teknologi.

Gus Dur melihat adanya kerawanan pada sistem dan tradisi kultural di tubuh NU yang berakibat pada kurang siapan NU dalam menghadapi tantangan.⁷ Gus Dur melihat bahwa kerawanan tersebut melahirkan dua reaksi sebagai berikut. Pertama, bebentuk munculnya sikap menutup diri dari perkembangan umum masyarakat luar, terutama dari kegiatan yang mengancam kemurnian kehidupan beragama. Kurangnya tokoh yang dapat dijadikan panutan pada tingkat nasional, selain

⁶Martin Van Bruinessen, *NU: Jamaah konservatif yang melahirkan gerakan progresif*(Jakarta, Erlangga, 2009) h. 45.

⁷Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*, h. 38.

menyebabkan terjadinya polarisasi sosial-politik yang melanda umat Islam, juga telah mempengaruhi watak kepemimpinan di tubuh NU yang selama ini ditopang oleh kekuatan moral.

Gus Dur mengajukan gagasan tentang perlunya membangun komitmen untuk mencari jalan tengah, yaitu jalan yang mengimbangi tradisi Agama Dan tuntutan praktis yang muncul sebagai akibat terjadinya modernisasi dan kemajuan zaman. Modernisasi dan dinamisasi NU perlu adanya langkah-langkah sebagai berikut. Pertama, perlu adanya perbaikan keadaan di NU yang di dasarkan pada regenerasi kepemimpinan yang sehat dan kuat. Kedua, perlu adanya persyaratan yang melandasi terjadinya proses terjadinya dinamisasi tersebut. Persyaratannya meliputi rekonstruksi bahan-bahan pengajaran ilmu agama dalam skala besar-besaran.⁸

Berdasarkan hubungan ini ia mengatakan bahwa kitab-kitab kuno dan kitab- kitab pengajaran modern seperti yang di karang oleh Muhammad Yunus dan Hasbi Ash-Shiddiqi telah kehabisan daya dorongan untuk mengembangkan rasa kepemilikan terhadap ajaran agama. Dengan kata lain kitab-kitab klasik dan kitab-kitab modern yang ada selama ini, menurut Gus Dur sudah tidak relevan lagi untuk dikaji. Inilah yang melandasi gagasan pemikiran Gus Dur tentang perlunya melakukan reorientasi dan rekonstruksi terhadap semua sistem keorganisasian NU dengan cara mengambil nilai-nilai baru, tanpa meninggalkan pokok-pokok ajaran agama yang diwarisi selama ini. Selain itu Gus Dur menekankan pentingnya mengatasi problem internal dan eksternal yang ada di NU, sehingga ia tetap eksis di masa mendatang.

Selanjutnya proses modernisasi, organisasi NU yang diinisiasi oleh Gus Dur harus mampu melihat gejala sosial yang

⁸Pairin, "Gagasan K.H. Abdurrahman Wahid tentang Modernisasi Pesantren di tengah Arus Globalisasi," (Tesis) (Jakarta: Pascasarjana UMJ, 2004), h.131-132. 130

tumbuh di masyarakat, sehingga keberadaan NU sebagai organisasi dakwah dapat berperan sebagai pusat pengembangan masyarakat. Upaya kearah ini, dilakukan dengan mengarahkan semua perubahan yang di lakukan pada tujuan dakwah kemasyarakatan dalam kerangka menumbuhkan Lembaga *Governmental Organisation* yang kuat dan matang sampai di tingkat pedesaan, sehingga mampu menjadi rekan yang sesungguhnya bagi pemerintah dalam upaya pembangunan nasional.⁹

Signifikansi dan masif-nya perubahan di tubuh NU oleh kepemimpinan Gus Dur menjadi salah satu fenomena yang menarik apabila ditelaah berdasarkan perspektif dan analisis terhadap gaya kepemimpinan yang melekat pada diri Gus Dur dan teori perubahan yang dianutnya secara sistemis dan terintegrasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti tertarik untuk mengangkat penelitian akademis dengan judul GayaKepemimpinanKHAAbdurrahman Wahid (Gus Dur)dalam Menggerakkan Perubahan Kultural Di Nahdlatul Ulama (NU).

C. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

Adapun yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah menganalisis gaya kepemimpinan Gus Dur dalam menggerakkan perubahan kultural di tubuh NU. Sub fokus penelitian ini terdiri atas komponen-komponen gaya kepemimpinan Gus Dur yang dapat menggerakkan perubahan yaitu:

1. Menganalisis gaya kepemimpinan Gus Dur dari perspektif visi multikultural yang menjadi dasar perubahan kultural di organisasi NU
2. Menganalisis gaya kepemimpinan Gus Dur dari perspektif kemampuannya berkomunikasi dalam menggerakkan perubahan kultural di organisasi NU

⁹ Martin Van Brunessen, "Konjungtur Sosial Politik di Jagat NU Pasca Khittah 26;Pergulatan NU Dekade 90-an", dalam Ellyasa K.H.Darwis (ed), Gus Dur, NU, dan Masyarakat Sipil (Yogyakarta: LKiS,1994),h. 77-78.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fokus masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian ini dapat disusun dalam beberapa pertanyaan sebagai berikut: “Bagaimana gaya kepemimpinan Gus Dur dilihat dari perspektif kemampuan komunikasinya dalam menggerakkan perubahan kultural di organisasi NU”?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data dan informasi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diajukan. Adapun tujuan spesifik dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan dan menganalisis data dalam rangka menjawab rumusan masalah yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan Gus Dur dalam menggerakkan perubahan kultural di NU dengan beberapa unsur sebagai berikut: “Mengetahui gaya kepemimpinan Gus Dur dilihat dari perspektif kemampuan komunikasinya dalam menggerakkan perubahan kultural di organisasi NU.

F. Metode Penelitian

Metode Penelitian adalah tata cara bagaimana suatu penelitian itu dilaksanakan, metode penelitian ini seringkali dikacaukan dengan prosedur penelitian.¹⁰

1. Jenis Penelitian

Dilihat dari jenisnya, penelitian ini termasuk penelitian kepustakaan (Library Research), yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan informasi dengan bantuan bermacam-macam material yang terdapat diruangan perpustakaan.

¹⁰ Susiadi, *Metodologi Penelitian* (Bandar Lampung : Pusat Penelitian dan Penerbitan LP2M IAIN Raden Intan Lampung,2015), hlm.

2. Dilihat dari sifatnya penelitian penelitian ini termasuk penelitian deskriptif yaitu suatu metode dalam meneliti suatu objek yang bertujuan untuk mendeskripsikan apa-apa yang terjadi saat ini, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena. Harapannya ialah diperoleh pemahaman mendalam mengenai Gaya Kepemimpinan Dakwah KH Abdurahman Wahid (Gus Dur)

3. Sumber Data

Sesuai dengan jenis penelitian yaitu Library Research maka data yang dipergunakan yaitu:

a. Data Primer

Data Primer Adalah data-data yang diperoleh dari sumber aslinya, menurut segala keterangan-keterangan yang berkaitan dengan penelitian ini. Sumber data tersebut adalah buku Pemikiran Sri Soemantri

b. Data Sekunder

Data Sekunder Adalah sumber pendukung dari primer yang berasal dari kepustakaan, buku-buku dan Jurnal Gaya Kepemimpinan Dakwah KH Abdurahman Wahid.

c. Data Tersier

Data Tersier Adalah data yang mendukung data sekunder yang diambil dari sumber-sumber tambahan yang berkaitan dengan penelitian ini yakni antara lain Internet, Jurnal, Ensiklopedia dan lain-lain.

4. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini didasarkan pada riset pustaka (Library Research) yakni proses mengidentifikasi secara sistematis penemuan-penemuan dan analisis dokumen Dokumen yang memuat informasi berkaitan dengan masalah penelitian. ¹¹

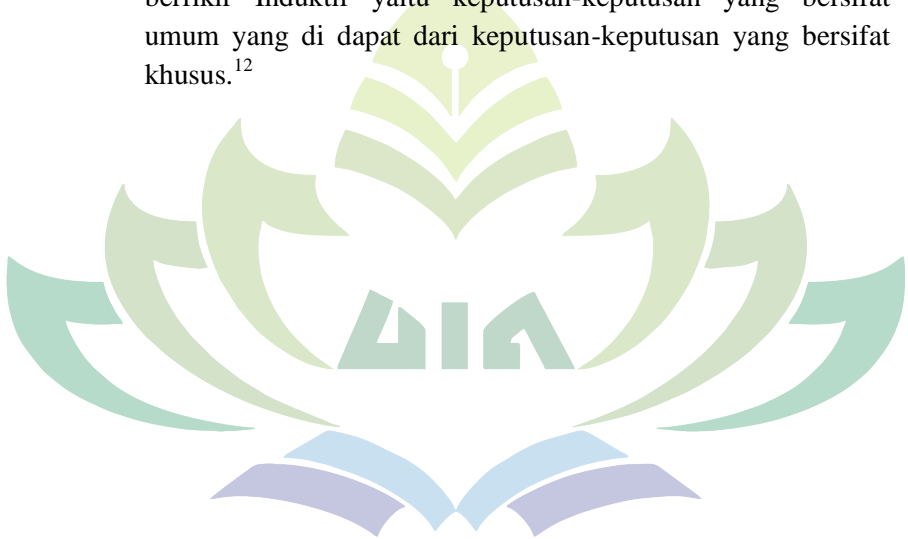
¹¹Consuelo G Sevilla (dkk), *Pengantar Metodologi Penelitian*, cet.I, (Jakarta: UI Press, 1993), h.3

5. Metode Pengolahan Data

Sebelum data nya diolah data diperiksa terlebih dahulu, dan apakah data tersebut dianggap sudah relevan dengan masalah , jelas dan tidak berlebihan.

6. Metode Analisis Data

Adapun metode analisa data yang digunakan oleh penulis adalah metode analisis isi (Content Analysis), yaitu penelitian yang bersifat pembahasan terhadap isi suatu informasi yang bersifat tertulis atau tercetak dalam media massa. Penulis menganalisa data dengan menggunakan metode berfikir Induktif yaitu keputusan-keputusan yang bersifat umum yang di dapat dari keputusan-keputusan yang bersifat khusus.¹²



¹² Khomarudin, *Metode Penulisan Skripsi dan Thesi*, (Angkasa, Bandung, 1982), h. 15



BAB II

KEPEMIMPINAN ABDURRAHMAN WAHID

A. Konsep Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki banyak interpretasi. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan perspektif individual dan aspek-aspek dari fenomena yang menurut mereka paling menarik untuk ditelaah. Meski begitu, mayoritas ahli mendefinisikan kepemimpinan dengan merefleksikan asumsi-asumsi yang melibatkan sebuah proses intensional untuk member pengaruh kepada orang lain pedoman, struktur, dan memfasilitasi aktivitas dan hubungan-hubungan di dalam kelompok atau organisasi.¹³ Menurut Richard dan Engle dalam Jex, kepemimpinan adalah upaya mengartikulasi visi, mencakup nilai, dan menciptakan lingkungan dimana berbagai hal diselesaikan.¹⁴

Menurut George dan Jones, kepemimpinan adalah proses proses memberi pengaruh yang dilakukan oleh salah satu anggota kelompok atau organisasi kepada anggota yang lain dalam rangka membantu kelompok atau organisasi mencapai tujuannya.¹⁵ Menurut McShane, kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, memotivasi, dan memberdayakan orang lain untuk berkontribusi menuju

¹³Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New York: Pearson, 2013), h. 388.

¹⁴ Steve M. Jex, *Organizational Psychology A Scientist-Practitioner Approach* (New York: John Wiley & Sons, 2002), h. 88.

¹⁵ Jennifer M. George dan Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, 2012), h. 339.

efektivitas dan keberhasilan organisasi yang mana orang-orang tersebut adalah anggota dari organisasi .¹⁶

2. Sifat dan Karakteristik Kepemimpinan

Kepemimpinan tidak harus terpusat pada figur, melainkan dapat terbagi dan terdistribusi di dalam organisasi. Kepemimpinan dapat didistribusikan kepada orang-orang dan tim dimana masing-masing orang dapat memimpin orang atau tim di luar dirinya sendiri. Menurut Griffin, kepemimpinan adalah upaya menyadarkan orang lain tentang apa yang dilakukannya secara bersama-sama sehingga orang-orang tersebut dapat memahami dan berkomitmen penuh atas setiap tindakan yang dilakukannya dan risiko yang dihadapi sebagai akibat dari perbuatannya tersebut.¹⁷

Kepemimpinan juga dapat disifati sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama.¹⁸ Tery merumuskan “ *leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires*” (Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang – orang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain

¹⁶ Steven L. McShane dan Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution* (New York: McGraw-Hill, 2008), h. 402.

¹⁷ Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (Ohio: South Western, 2014), h. 78.

¹⁸ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Perilakunya*, (Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2007 (, h. 259

untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin).¹⁹

Sifat kepemimpinan yang lain adalah mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok. Menurut Gibson kepemimpinan didefinisikan sebagai kesanggupan mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu.²⁰ Sedangkan menurut Luthans, kepemimpinan diartikan suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (interpersonal) lewat proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan.²¹ Kepemimpinan ialah proses mempengaruhi aktivitas yang diorganisir dalam suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan

B. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan secara sederhana dapat didefinisikan sebagai suatu cara, pola dan kemampuan tertentu yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan agar bisa melakukan suatu pekerjaan sehingga mencapai suatu tujuan. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lainnya, dan bukan suatu keharusan bahwa suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk dibanding gaya kepemimpinan lainnya.

Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, mengenai keyakinan seorang

¹⁹ George R. Terry, *The Principles of Management* (Illionis: Richard D. Irwin Homewood, 1972), h. 458.

²⁰ James L. Gibson et. al., *Organizations: Behavior, Structure, Processess* (New York: McGraw-Hill, 2012), h. 374.

²¹ Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (New York: McGraw-Hill, 2011), h. 472.

pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin saat mencoba untuk memengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Schermerhorn, gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.²² Menurut George dan Jones, gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.²³ Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. gaya kepemimpinan dapat dikatakan juga sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Menurut Kartono, gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut: kemampuan mengambil keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Kedua, kemampuan memotivasi. Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan)

²² John R. Schermerhorn, Jr., *Introduction to Management* (New Jersey: Wiley and Sons, 2011), h. 356.

²³ Jennifer M. George dan Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, 2012), h. 358.

tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Ketiga, kemampuan komunikasi. Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung. Keempat, kemampuan mengendalikan bawahan. Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik. Kelima, kemampuan mengendalikan emosional. Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.²⁴

2. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya di dalam setiap gaya kepemimpinan terdapat 2 unsur utama, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Sedangkan berdasarkan kepribadian maka gaya kepemimpinan dibedakan menjadi:

²⁴ Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: RajaGrafindo), h.45

a. Gaya Kepemimpinan Kharismatis

Gaya kepemimpinan kharismatis adalah gaya kepemimpinan yang mampu menarik atensi banyak orang, karena berbagai faktor yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang merupakan anugerah dari Tuhan. Kepribadian dasar pemimpin model ini adalah kuning. Kelebihan gaya kepemimpinan karismatis ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara berbicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan kepribadian kuning ini visionaris. Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan. Namun, kelemahan terbesar tipe kepemimpinan model ini bisa saya analogikan dengan peribahasa “ Tong Kosong Nyaring Bunyinya ”. Mereka mampu menarik orang untuk datang kepada mereka. Setelah beberapa lama, orang – orang yang datang ini akan kecewa karena ketidak-konsistenan pemimpin tersebut. Apa yang diucapkan ternyata tidak dilakukan. Ketika diminta pertanggungjawabannya, si pemimpin akan memberikan alasan, permintaan maaf dan janji. Gaya kepemimpinan kharismatis bisa efektif jika : 1). Mereka belajar untuk berkomitmen, sekalipun seringkali mereka akan gagal. 2). Mereka menempatkan orang-orang untuk menutupi kelemahan mereka, dimana kepribadian ini berantakan dan tidak sistematis.

b. Gaya Kepemimpinan Otoriter ‘

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan. Dalam gaya kepemimpinan otoriter, pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin

memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin yang menjalankan gaya kepemimpinan ini juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apapun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin. Kepribadian dasar pemimpin model ini adalah merah. Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada pada pencapaian prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan, yang ada adalah hasil. Langkah - langkahnya penuh perhitungan dan sistematis. Dingin dan sedikit kejam adalah kelemahan pemimpin dengan kepribadian merah ini. Mereka sangat mementingkan tujuan, sehingga tidak pernah peduli dengan cara.

Makan atau dimakan adalah prinsip hidupnya. Gaya kepemimpinan ini menganggap bahwa semua orang adalah musuh, entah itu bawahannya atau rekan kerjanya. Gaya kepemimpinan otoriter ini kadang kala menekankan kepada bawahannya supaya tidak menjadi ancaman, dengan kedisiplinan yang tidak masuk akal atau dengan target yang tak mungkin dicapai. Gaya kepemimpinan otoriter ini bisa efektif bila ada keseimbangan antara disiplin yang diberlakukan kepada bawahan serta ada kompromi terhadap bawahan.

c. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang

utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Kepribadian dasar pemimpin model ini adalah putih. Pada gaya kepemimpinan demokrasi, anggota memiliki peranan yang lebih besar. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Kelebihan gaya kepemimpinan demokratis ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya. Sisanya, melihat dari sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat kedua sisi, dengan jelas. Apa yang menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya. Dalam bahasa sederhana, seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan jenis ini merupakan diplomator yang ulung, atau win-win solution. Kesabaran dan kepekaan adalah kelemahan pemimpin dengan gaya demokratis ini.

Umumnya, mereka sangat sabar dan sanggup menerima tekanan. Namun kesabarannya ini bisa sangat – sangat keterlaluan. Mereka bisa menerima perlakuan yang tidak menyengangkan tersebut, tetapi pengikut-pengikutnya tidak. Dan seringkali hal inilah yang membuat para pengikutnya meninggalkan si pemimpin. Gaya kepemimpinan demokratis ini akan efektif bila : 1). Pemimpin mau berjuang untuk berubah ke arah yang lebih 2). Punya semangat bahwa hidup ini tidak selalu win-win solution, ada kalanya terjadi win-loss solution. Pemimpin harus

mengupayakan agar dia tidak selalu kalah, tetapi ada kalanya menjadi pemenang.

d. **Gaya Kepemimpinan Moral**

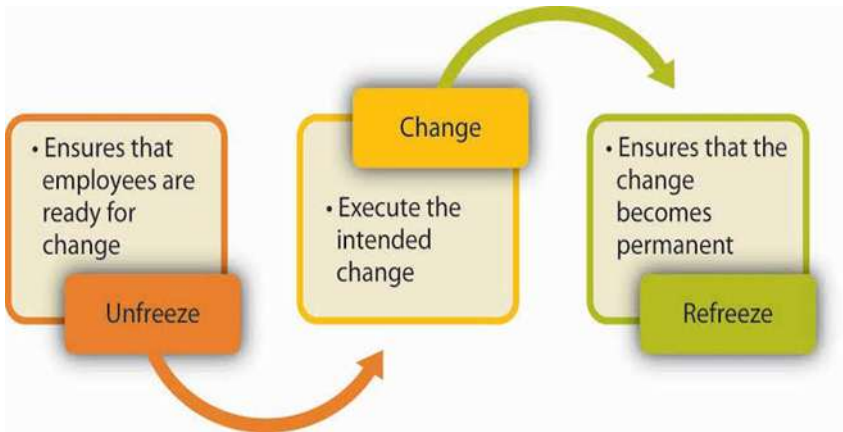
Gaya kepemimpinan moral adalah gaya kepemimpinan yang paling menghargai bawahannya. Kepribadian dasar pemimpin model ini adalah moral. Biasanya seorang pemimpin bergaya moral sifatnya hangat dan sopan kepada semua orang. Pemimpin bergaya moral pada dasarnya memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya. Segala bentuk kebajikan ada dalam diri pemimpin ini.

Orang – orang datang karena kehangatannya akan terlepas dari segala kekurangannya. Pemimpin bergaya moral adalah sangat emosional. Dia sangat tidak stabil, kadang bisa tampak sedih dan mengerikan, kadang pula bisa sangat menyenangkan dan bersahabat. Gaya kepemimpinan moral ini efektif bila : 1) Keberhasilan seorang pemimpin moral dalam mengatasi kelabilan emosionalnya seringkali menjadi perjuangan seumur hidupnya. 2) Belajar mempercayai orang lain atau membiarkan melakukan dengan cara mereka, bukan dengan cara anda

3. Gaya Kepemimpinan dalam Mentransformasi Budaya Organisasi

Menurut Lewin (1951:54) dalam Robbins, proses perubahan terdiri dari tiga tahapan, yakni *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Proses tersebut menjelaskan bagaimana situasi terkini diubah dan digerakkan menuju kondisi yang diinginkan dan kemudian menjadikan sistem

baru/ pembaharuan tersebut sebagai budaya yang dipertahankan secara berkelanjutan.²⁵ Berikut ilustrasinya:



McShane dan Glinow menjelaskan bahwa dengan mengacu pada teori perubahan Lewin, proses “mencairkan” (unfreezing) situasi saat ini dapat dilakukan apabila daya kekuatan penggerak perubahan lebih besar daripada kekuatan yang menahan perubahan. Penjelasan tersebut mengisyaratkan bahwa perubahan organisasi dapat ditempuh manakala pemimpin perubahan dapat memilih di antara tiga pendekatan, yaitu memberbesar daya penggerak perubahan lebih dari kekuatan yang menahan perubahan, memperlemah atau menghilangkan kekuatan yang menahan perubahan, atau mengombinasikan dua hal tersebut sekaligus.²⁶

Apabila pilihan jatuh pada pendekatan yang pertama, maka pemimpin perubahan harus meningkatkan daya penggerak untuk memotivasi terjadinya perubahan. Namun, perubahan sangat jarang terjadi hanya dengan meningkatkan daya penggerak karena kekuatan yang menahan perubahan akan selalu mengimbangi kekuatan

²⁵ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson, 2012), h. 442.

²⁶ Stephen L. McShane dan Von Glinow, *op.cit.*, h. 412.

penggerak perubahan. Kondisi ini sesuai dengan hukum dinamika sistem bahwa semakin besar daya dorong diberikan kepada suatu sistem semakin kuat pula daya penahan untuk mendorong balik. *The harder you push, the harder the system pushes back*, sebagaimana yang dikatakan oleh Senge.²⁷ Antagonisme seperti ini justru akan mengancam upaya perubahan karena akan menghasilkan tensi dan konflik di dalam organisasi.

Menurut McShane, pilihan terbaik adalah dengan mengombinasikan upaya memperkuat daya penggerak dan sekaligus memperlemah bahkan menghilangkan daya penahan perubahan. Memperkuat daya penggerak perubahan dapat dilakukan dengan menciptakan urgensi/ kemendesakan untuk berubah. Menurut McShane dan Glinow, pemimpin perubahan perlu menjelaskan dinamika eksternal organisasinya baik dengan menjelaskan perkembangan kompetitor ataupun perubahan kecenderungan *customer* serta menghubungkan semua itu dengan peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Penjelasan seperti itu dapat mendorong anggota organisasi untuk merasakan signifikansi dan urgensi dari perubahan organisasinya.

Menurut Heckelman, ada beberapa pendekatan kepemimpinan yang dapat dijalankan untuk mengubah budaya organisasi yakni: 1) mengambil peran untuk bekerja pada tingkatan “(individu, kelompok, dan organisasi), 2) mengakselerasi keterhubungan antara keyakinan individual dengan hasil yang diraih organisasi, 3) merencanakan dan mendisiplinkan *cascade* implementasi, 4) mengakselerasi perubahan budaya dengan pendekatan “pemimpin memimpin pembelajaran, dan 5) menggunakan teknologi untuk mengungkit daya komunikasi, proses pengukuran kinerja, dan melaporkan

²⁷Peter Senge, *Fifth Discipline* (New York: Penguin, 2008), h. 221.

keberhasilan untuk memperkuat perubahan budaya organisasi.²⁸



²⁸ Wendy L. Heckelman Sheryl Unger dan Christina Garofano, *Driving Culture Transformation During Large-Scale Change* (Chicago: Organization Development Network, 2013) h. 25.

DAFTAR RUJUKAN

Buku:

Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*

Consuelo G Sevilla (dkk), *Pengantar Metodologi Penelitian*, cet.I,
Jakarta: UI Press, 1993

John R. Schermerhorn, Jr., *Management* New Jersey: Wiley and Sons,
2013

Jennifer M. George dan Gareth R. Jones, *Understanding and
Managing Organizational Behavior* New Jersey: Pearson
Education, 2012

James McCalman dan David Potter., *Leading Cultural Change: The
Theory and Practice of Successful Organizational
Transformation* London: Kogan Page, 2015

Martin Van Bruinessen, *NU: Jamaah konservatif yang melahirkan
gerakan progresif*, Jakarta, Erlangga, 2009

Pairin,” *Gagasan K.H.Abdurrahman Wahid tentang Modernisasi
Pesantren di tengah Arus Globalisasi,”*(Tesis) Jakarta:
Pascasarjana UMJ, 2004

Susiadi, *Metodologi Penelitian* (Bandar Lampung : Pusat Penelitian
dan Penerbitan LP2M IAIN Raden Intan Lampung,2015

Khomarudin, *Metode Penulisan Skripsi dan Thesi*, Angkasa,
Bandung, 1982

Gary Yukl, *Leadership in Organizations* New York: Pearson, 2013

Steve M. Jex, *Organizational Psychology A Scientist-Practitioner
Approach* (New York: John Wiley & Sons, 2002

Steven L. McShane dan Von Glinow, *Organizational Behavior:
Emerging Realities for the Workplace Revolution* New York:
McGraw-Hill, 2008

Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* Ohio: South Western, 2014

Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Perilakunya*, (Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2007

George R. Terry, *The Principles of Management* Illionis: Richard D. Irwin Homewood, 1972

James L. Gibson et. al., *Organizations: Behavior, Structure, Processess* New York: McGraw-Hill, 2012

Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* New York: McGraw-Hill, 2011

John R. Schermerhorn, Jr., *Introduction to Management* New Jersey: Wiley and Sons, 2011

Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: RajaGrafindo

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson, 2012)

Stephen L. McShane dan Von Glinow, *op.cit.*,

Peter Senge, *Fifth Discipline* New York: Penguin, 2008

Wendy L. Heckelman Sheryl Unger dan Christina Garofano, *Driving Culture Trasnformation During Large-Scale Change* (Chicago: Organization Development Network, 2013)

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

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

Elsastrow, Gus, *Siapa Sih Sampeyan*, LKiS, Yogyakarta : 2000

Faizal Ismail, Dilema NU di Tengah Badai Pragmatisme Politik, Mitra Cendikia, Jakarta : 2004

Greg Barton, Liberalismen: Dasar-dasar Progresifitas Pemikiran Abdurrahman Wahid, Centre of Southeast Asian Studies Monash University, Victoria : 1994

Greg Barton, Liberalismen: Dasar-dasar Progresifitas Pemikiran Abdurram

