

Dinamika Peran Kepemimpinan Tokoh di Indonesia: Membaca Jejak Kepemimpinan Inovatif dan Multinasional K.H Ahmad Hasyim Muzadi

Frista Kania Triadhi ^{1*}

¹ Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Indonesia

*e-mail: frista.kania@ui.ac.id ¹

Abstrak

K. H Ahmad Hasyim Muzadi merupakan sosok ulama dan intelektual islam yang memiliki kiprah panjang dalam mengembangkan ajaran islam rahmatan lil 'alamin di Indonesia melalui peran panjangnya menjadi ketua PBNU (Pengurus Besar Nahdatul Ulama) selama dua periode. Beliau merupakan sosok ulama pertama yang memiliki gagasan mendirikan Pesantren Mahasiswa dengan sasaran para mahasiswa yang memiliki kemampuan menjembatani dialog disiplin antara ilmu agama dan ilmu umum. Beliau adalah sosok yang memiliki kedekatan dengan berbagai pihak, memiliki loyalitas, serta mengutamakan prinsip untuk melayani umat. Analisis gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh penulis menggunakan metode kualitatif dan analisis deskriptif didukung dengan data sekunder untuk memperkuat hasil analisis. K.H Ahmad Hasyim Muzadi cenderung menggunakan gaya kepemimpinan inovatif dan pendekatan kepemimpinan multinasional dengan peran luasnya di berbagai aktivitas organisasi pendidikan, keagamaan, dan politik di tanah air.

Kata kunci: Kepemimpinan, Nahdatul Ulama, K.H Ahmad Hasyim Muzadi

Abstract

K. H Ahmad Hasyim Muzadi is a figure of Islamic scholars and intellectuals who have long work in developing the teachings of Islam rahmatan lil 'alamin in Indonesia through his long role as chairman of PBNU (Nahdatul Ulama Executive Board) for two periods. He is the first cleric to have the idea of establishing a Student Boarding School with the target of students who have the ability to bridge the disciplinary dialog between religious and general sciences. He is a figure who has closeness to various parties, has loyalty, and prioritizes the principle of serving the people. The analysis of leadership styles carried out by the author uses qualitative methods and descriptive analysis supported by secondary data to strengthen the results of the analysis. K.H Ahmad Hasyim Muzadi tends to use innovative leadership styles and multinational leadership approaches with his extensive role in various educational, religious, and political organizational activities in the country.

Keywords: Leadership, Nahdatul Ulama, K.H Ahmad Hasyim Muzadi

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan sebuah hal yang krusial dimiliki dalam sebuah lingkungan organisasi untuk menghadirkan pembaharuan dan inovasi untuk menjawab tantangan dari kebutuhan perkembangan kehidupan sosial kelompok masyarakat dan mendorong perubahan positif internal organisasi. Kehadiran sosok pemimpin harus mampu membawa organisasi berproses dengan visi dan misi yang berorientasi pada satu tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan yang dimiliki oleh seorang leader (*pemimpin*) untuk memengaruhi pengikut (*follower*) untuk melaksanakan perintah (Siagian, 2002). Menghadapi perkembangan dinamika organisasi, diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengidentifikasi peluang untuk menemukan inovasi dan pembaharuan untuk memberikan sebuah solusi atas kebutuhan di masyarakat.

Kepemimpinan multicultural merupakan corak kemampuan yang dimiliki pemimpin di tengah kemajemukan dan keberagaman identitas masyarakat. Perubahan transisi pada era reformasi mendorong terjadinya konflik SARA, disintegrasi bangsa yang mendorong menurunnya semangat kebangsaan (Azra, 1999). Mengawali kepemimpinannya di era reformasi, Kyai A.H Hasyim Muzadi menghadapi berbagai tantangan pengaruh perubahan eksternal di luar tubuh organisasi NU. Beliau berupaya menguatkan kembali semangat nasionalisme umat Islam pada bingkai multikultural dan multinasionalisme.

K.H Ahmad Hasyim Muzadi adalah seorang pemuka agama dan intelektual Islam yang memiliki sepak terjang luas dalam penyebaran Islam di Indonesia. Terlepas dari identitasnya

sebagai seroang kyai, beliau juga merupakan seorang politisi, pendidik, dan organisator. Beliau merupakan sosok pemimpin yang memiliki kemampuan konseptor dan organisator yang unggul pada tingkat lokal hingga internasional. Sosok K.H Ahmad Hasyim Muzadi adalah ulama yang memegang prinsip nasionalis dan inklusif terhadap berbagai pihak dan mengayomi umat. Perpaduan kemampuan konseptor dan prinsip melayani umat melahirkan gagasan dan inovasi baru dalam dunia pendidikan Islam.

Penelitian yang dilakukan oleh penulis bertujuan untuk mengetahui secara mendalam bagaimana tipe gaya kepemimpinan yang condong dan tepat dengan peran dan aktivitas beliau sebagai ulama, politisi, pendidik, dan organisator. Penulis mencoba menganalisis menggunakan pendekatan teori *Innovative leadership* meninjau keunggulan beliau menciptakan sebuah pembaruan di bidang pendidikan dan *multicultural leadership* pada peran beliau memimpin NU pada masa transisi era transformasi. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu dan analisis lebih jauh tentang realitas kiprah kepemimpinan suatu tokoh menggunakan pendekatan teori yang dapat memberikan sebuah pedoman bagi individu yang akan menjadi pemimpin untuk dapat mengidentifikasi celah permasalahan dan menemukan inovasi berorientasi pada kemajuan organisasi

TINJAUAN PUSTAKA

Setiap pemimpin memiliki *style*, ciri khas, dan pendekatan yang berbeda melihat kondisi situasional dan jenis organisasi yang dipimpin. Menurut Osborne (Purwanto, 2016) terdapat enam gaya kepemimpinan, di antaranya adalah

Gaya kepemimpinan koersif

Gaya kepemimpinan ini menggunakan pendekatan tuntutan dan pemaksaan kepada anggotanya untuk patuh dan tunduk pada norma dan peraturan yang berlaku. Pemimpin umumnya memiliki 224ulticu kuat terhadap kinerja dan aktivitas anggotanya untuk mencegah pelanggaran yang dilakukan.

Gaya kepemimpinan otoritatif

Tipe kepemimpinan otoritatif mengedepankan perkembangan dan kemajuan organisasi melalui kerja sama dan kolaborasi anggota dan pemimpin. Pemimpin menggerakkan anggota berlandaskan visi dan misi organisasi

Gaya kepemimpinan multikultur

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan kondisi internal yang harmonis dan. Pemimpin mampu membangun komunikasi yang efektif, berempati dan memahami kondisi setiap anggota organisasi

Gaya kepemimpinan demokratis

Pemimpin mengedepankan keterbukaan dan memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk menyampaikan ide dan gagasan. Koordinasi internal berjalan dengan baik dengan komunikasi dua arah dari anggota dan pemimpin

Gaya kepemimpinan *determination*

Gaya kepemimpinan ini menekankan penetapan standar kinerja oleh pemimpin. Standar kinerja digunakan sebagai patokan atau tolok ukur kinerja individu dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan *training*

Pemimpin mengajak partisipasi dari para anggota melalui pelatihan skill untuk menunjang kinerja mereka di bidang yang digeluti. Individu diharapkan mampu meningkatkan keterampilan dan potensi yang dimiliki dan meningkatkan efisiensi kerja.

Inovasi beliau dalam dunia pesantren dan pendidikan Islam diwujudkan melalui kolaborasi berbagai pihak. Pemimpin dalam sebuah institusi pendidikan menjalin kerja sama dengan kelompok-kelompok kecil kolega untuk melakukan pengembangan kurikulum dan strategi pengajaran untuk para siswa yang disesuaikan dengan jenis lembaga pendidikan dan fokus pembelajaran (Purwanto, 2016). Dalam hal ini, K.H Ahmad Hasyim Muzadi sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan Islam memiliki kemampuan mengorganisasikan dan memberikan pengaruh anggota dan internal organisasi dengan mengintegrasikan nilai-nilai Islam dan kepemimpinan.

Inovasi merupakan faktor penting keberhasilan sebuah organisasi dalam menghadapi persaingan dinamika organisasi (Skerlavaj, 2019). Pendekatan teori *innovative leadership* memberikan pemahaman komprehensif dan analisis secara konseptual peran K.H Ahmad Hasyim Muzadi menghadapi diperubahan dalam dunia pendidikan Islam. Penulis juga mengkaji peran kepemimpinan beliau dengan pendekatan multicultural dan multinasional. Peran kepemimpinan multikultural dan multinasional diperlukan di tengah kondisi kemajemukan dan arus perubahan aspek kehidupan masyarakat. Menurut Dave dalam Shankar (2021), seorang pemimpin multikultural harus memiliki kemampuan yang unggul dalam hal mendengarkan, kesabaran, menghargai, dan membantu anggota lain. Pemimpin juga memberikan kesempatan kepada anggota untuk dapat berinteraksi dengan budaya dan pemahaman baru. Kepemimpinan multikultural mencakup tiga dimensi utama dalam diri seseorang dimulai dari kesadaran budaya (*awareness of culture*), kemampuan beradaptasi (*adaptability*), dan kecerdasan budaya (*cultural intelligence*) (Thomas dan Inkson, 2009).

METODE

Penulis menggunakan pendekatan kepenulisan dengan metode penelitian kualitatif yang bertujuan untuk memberikan analisis deskriptif fenomena kepemimpinan K.H Ahmad Hasyim Muzadi secara mendalam. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menjawab pertanyaan *how* (bagaimana) dan *why* (mengapa) atas suatu fenomena sosial (Mc Cusker dan Guynadin, 2015). Peneliti menggunakan data utama berupa data sekunder bersumber dari jurnal penelitian, buku, dan laporan berisi informasi terkait tokoh yang dianalisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

K.H Ahmad Hasyim Muzadi lahir di Desa Bangilan, Tuban Provinsi Jawa Timur pada tanggal 8 Agustus 1944. Hasyim kecil mendapatkan pendidikan agama dari sang ayah dan menempuh pendidikan di sekolah umum setingkat Madrasah Ibtidaiyah dari kelas 1 hingga 3 dan SR (Sekolah Rakyat) kelas 5 hingga 6 ditunjang dengan kecerdasan di atas rata-ratanya sehingga bisa lulus lebih cepat. Beliau kemudian melanjutkan pendidikan formalnya di SMP Negeri 1 Tuban, tetapi memilih untuk melanjutkan pendidikan di Pondok Pesantren Modern Gontor Ponorogo. Hasil didikan pesantren di Gontor membentuk dan mengubah kepribadian K.H Ahmad Hasyim Muzadi, mulai dari egaliter, cara berpikir sistematis, kemampuan bahasa asing, dan keahlian berkhitabah. K.H Ahmad Hasyim Muzadi dikenal sebagai sosok yang memiliki kemampuan *public speaking* yang apik. Keahliannya ini didukung dengan kepiawaian dalam menggunakan ilmu *mantik* sehingga ceramahnya memikat dan dapat diterima oleh berbagai kalangan. Didikan Gontor juga membawa perubahan perubahan cara pandangnya menjadi inklusif dan mengayomi seluruh kalangan.

Kiprahnya melayani umat Nahdatul Ulama dimulai dari posisinya menjadi ketua ranting NU Bululawang, Malang. Tidak lama, beliau terpilih menjadi Ketua GP Ansor Bululawang pada tahun 1965. Setahun kemudian, beliau didapuk menjadi ketua PMII (Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia Malang dan KAAMI (Kesatuan Aksi Mahasiswa Muslim Indonesia). Nama K.H Ahmad Hasyim Muzadi semakin mencuat dikalangan mahasiswa dengan kemampuan konseptor strategi organisasi sangat dominan. Beliau memiliki berbagai gagasan dan inovasi yang direalisasikan untuk menjalankan misi organisasi KAMMI. Tiga tahun berikutnya, beliau menjadi pimpinan GP Ansor, cabang Malang terhitung sejak 1967-1971. Kariernya menjadi seorang pemimpin pada organisasi NU semakin naik sejak ia terpilih menjadi wakil ketua PCNU (Pengurus Cabang Nahdatul Ulama) cabang Kota Malang. Pengalaman K.H Ahmad Hasyim Muzadi berproses dari seorang anggota hingga menjadi pemimpin organisasi berbasis NU merupakan bukti kontribusi beliau untuk perkembangan Islam rahmatan lil 'alamin di Indonesia. Beliau bukan merupakan sosok yang lahir dari keluarga bersanad kyai atau lahir dari keluarga. Beliau merupakan sosok yang benar-benar tumbuh dan hidup mengabdikan untuk Nahdatul Ulama dari kepengurusan tingkat ranting atau paling bawah hingga menjadi Ketua Umum PBNU.

Kiprah kepemimpinan beliau dalam organisasi NU terus naik setelah Gus Dur menjadi presiden tahun 1999. Nama K.H Hasyim Muzadi muncul menjadi kandidat Rais Syuhriyah (Ketua

Umum PBNU) pada Mukhtar NU ke-30 di Pesantren Lirboyo. Terpilihnya beliau menjadi ketua PBNU, membawa mandat untuk meluaskan peran NU di tengah perubahan tata kelola kehidupan bernegara di era reformasi.

Perubahan aspek kehidupan sosial kemasyarakatan pada transisi era reformasi berdampak signifikan pada kehidupan organisasi di internal tubuh organisasi Nahdlatul Ulama. Bergulirnya era reformasi 1998, berpengaruh terhadap eksistensi dan prinsip organisasi NU di tengah arus demokratisasi dan kondisi politik yang berkecamuk pada kehidupan sosial masyarakat. Pada era ini, organisasi NU mengalami perubahan periode kepemimpinan yang rentan mengalami pergeseran nilai dan prinsip akibat pengaruh gejolak kondisi krisis pada era reformasi.

Kepemimpinan multicultural dan multinasional K.H Ahmad Hasyim Muzadi ditunjukkan dengan konsep nasionalisme kemanusiaan yang menjadi landasan gerak NU untuk merangkul umat, memperkuat hubungan Islam dan negara, dan menumbuhkan sikap toleransi di tengah kondisi masyarakat Indonesia yang beragam. NU berupaya memasukkan konsep nasionalisme kultural ke dalam konsep nasionalisme kemanusiaan sebagai tameng menghadapi ancaman yang dapat memecah belah keberagaman. Rasa nasionalisme dibangun atas dasar kebersamaan untuk membangun kemajuan Indonesia yang berdaulat dalam pergaulan skala nasional dan internasional.

Dalam hal ini, K.H Ahmad Hasyim Muzadi berupaya menguatkan peran NU untuk mewujudkan integrasi nasional melalui pendekatan multinasional dengan tujuan untuk menjaga keutuhan NKRI, memperkuat persatuan umat di tengah kondisi kemajemukan masyarakat. K.H Ahmad Hasyim Muzadi memahami pluralisme sebagai realitas kondisi masyarakat yang multikultural dari berbagai perbedaan latar belakang aspek kehidupan. Pada perjalanannya memimpin NU, K.H Ahmad Hasyim Muzadi membawa NU dengan berlandaskan prinsip nasionalisme kemanusiaan untuk memperbaiki nilai-nilai persaudaraan yang mulai pudar akibat krisis yang terjadi pada era reformasi. Beliau mampu menunjukkan bahwa NU mampu menghadapi pengaruh kondisi keberagaman dan kemajemukan masyarakat melalui proses penyesuaian tata kehidupan negara yang demokratis, harmonis dan menghargai keanekaragaman.

Pada skala yang lebih luas, beliau meluaskan jejaring NU hingga skala Internasional melalui organisasi ICIS (*International Conference of Islamic Scholar*). Berdiri pada tahun 2001, organisasi ini merupakan subbagian di bawah kendali PBNU. Sesuai dengan prinsip yang dianut oleh K.H Ahmad Hasyim Muzadi, NU ingin mempromosikan Islam sebagai agama yang merangkul dan melindungi seluruh umat manusia (rahmatan lil alamin) dengan berlandaskan nilai universal. K. H Ahmad Hasyim Muzadi melalui ICIS menggunakan organisasi ini sebagai wadah untuk melakukan dialog antarumat untuk menjembatani berbagai perbedaan pemikiran Islam dan isu global di tengah kondisi masyarakat yang multikultural.

Dalam konteks kepemimpinan inovatif, K.H Ahmad Hasyim Muzadi menciptakan sebuah pembaharuan konsep pendidikan Islam dengan mengintegrasikan tradisi keilmuan pesantren dengan keilmuan sains dan umum. Beliau menciptakan inovasi melalui inisiasi pendirian Pesantren Mahasiswa Al-Hikam di kota Malang. Pada periode awal pendiriannya tahun 1989, K.H Ahmad Hasyim Muzadi mendirikan Yayasan Al-Hikam dengan fokus tiga Gerakan, yaitu Majelis Ta'lim dan Dakwah, Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Pesantren Mahasiswa Al-Hikam. Pada awal berdiri pesantren mahasiswa Al-Hikam hanya menerima santri dari lulusan nonpesantren, tetapi sejak tahun 2003 hadir bentuk pembelajaran baru untuk lulusan pondok pesantren salafiyah yang memiliki arah pembelajaran mendalami ilmu tafsir al-Qur'an di Sekolah Tinggi Agama Islam Al Hikam.

Pada tahun 2011, K.H Ahmad Hasyim Muzadi kemudian melanjutkan pembangunan gedung baru Pesantren Mahasiswa Al-Hikam dan Sekolah Tinggi Kuliyatul Qur'an di Depok. Mayoritas santri yang diterima berasal dari perguruan tinggi negeri di sekitar Depok, seperti UI, Universitas Gunadarma, PNJ, hingga IISIP. Para santri didorong untuk tidak mendikotomi ilmu agama dan ilmu sains/umum, tetapi kedua harus berjalan beriringan. Proses pembelajaran di pesantren tidak hanya melalui pemahaman kontekstual lewat pembelajaran kitab, tetapi para

pengasuh pondok memberikan penekanan pembelajaran *learning society* dalam satu lingkungan baik para santri pesantren mahasiswa maupun santri STKQ. Output pembelajaran dan kehidupan para santri di pesantren tercermin dalam tiga tujuan utama pendirian pesantren, yaitu amaliah agama, prestasi ilmiah, dan kesiapan hidup. Sampai saat ini, jumlah mahasiswa yang menjadi santri di Pesantren Mahasiswa Al Hikam Depok sudah mencapai 10 angkatan di putra dan 7 angkatan di Putri. Para santri juga didorong untuk dapat berprestasi baik di dalam maupun di luar pesantren.

Melalui pendekatan teori kepemimpinan inovatif, K.H Ahmad Hasyim Muzadi mampu menciptakan paradigma baru kehadiran lembaga pendidikan Islam yang inklusif menerima target masyarakat umum, khususnya mahasiswa untuk mempelajari ilmu agama. Potret pesantren konvensional/tradisional yang sudah tercipta di kalangan masyarakat umum, dapat ditepis melalui kehadiran pesantren khusus mahasiswa yang memberi warna baru dalam dunia pendidikan Islam. Pendirian Pesantren Mahasiswa merupakan bukti kemampuan konseptor dan sisi kepemimpinan K.H Ahmad Hasyim Muzadi yang mampu menjawab dinamika perubahan lingkungan masyarakat. Eksistensi Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Depok dan Malang hingga saat ini menunjukkan bahwa ide dan inovasi yang di bawa oleh K.H Ahmad Hasyim Muzadi secara berkelanjutan memberikan dampak positif dan diterima baik oleh masyarakat umum.

KESIMPULAN

Kepemimpinan K.H Ahmad Hasyim Muzadi dapat ditinjau dari kemampuan konseptualisasi dan ide inovasinya dalam perkembangan dakwah Islam di organisasi NU dan lembaga pendidikan Islam. Beliau mampu mengidentifikasi bagaimana kondisi perkembangan dakwah Islam di masyarakat dan menciptakan sebuah ide yang inklusif dan terbuka untuk seluruh kalangan umat. Kontribusi beliau di dunia pendidikan merupakan bentuk inovasi berkelanjutan yang memberikan perubahan pada internal lembaga pendidikan Islam dan kebermanfaatannya kepada masyarakat luas.

Peranan beliau dalam organisasi NU menunjukkan sisi kepemimpinan multikultural dan multinasional dengan berlandaskan prinsip nasionalisme dan kemanusiaan. Aspek kepemimpinan multikultural dan multinasionalisme menjawab tantangan kondisi pluralisme dan kemajemukan masyarakat yang berisiko mengalami perpecahan pada era reformasi. K.H Ahmad Hasyim Muzadi mengaplikasikan dimensi kepemimpinan multikultural dengan memahami kondisi realitas budaya dan kemajemukan masyarakat (*cultural awareness*) dan mampu menjadikan NU organisasi yang *agile* serta beradaptasi melewati transisi era reformasi. K. H Ahmad Hasyim Muzadi menciptakan kondisi organisasi NU yang merangkul seluruh umat dan berlandaskan prinsip nasionalisme untuk menjaga keutuhan NKRI.

DAFTAR PUSTAKA

- Abadiyah: Purwanto. (2016). Pengaruh budaya organisasi, kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Bank di Surabaya. *Jurnal Bisnis Manajemen dan Perbankan*.
- Azra, A. (1999). *Menuju Masyarakat Madani: Gagasan, Fakta dan Tantangan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Bilfagih, T. (2018). Islam Nusantara; Strategi Kebudayaan NU di tengah Tantangan Global. *Journal of Islam and Plurality*.
- Hasan, A. M. (2018). *Biografi K.H Ahmad Hasyim Muzadi*. Keira Publishing.
- McCusker, & Guynadin. (2016). Research using qualitative, quantitative, or mixed methods and choice based on the research. *Perfusions*.
- Media Indonesia*. (2023, October 1). Retrieved from Humaniora: <https://mediaindonesia.com/humaniora/617716/lulusan-pesantren-mahasiswa-al-hikam-depok-diminta-selalu-berinovasi>
- Rahman, A., Rahmadin, & Rifai. (2021). PERAN STRATEGIS NAHDLATUL ULAMA DALAM PENGUATAN NASIONALISME KEMANUSIAAN UNTUK MENANGKAL RADIKALISME. *Jurnal Artefak*.

- Rohman, A. (2023). KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN KIAI AHMAD HASYIM MUZADI DALAM MENGELOLA PENDIDIKAN ISLAM. *Thesis*.
- Shankar, S. (2021). Leadership Skill in Global and Multi-Cultural Organizations. *IJRAR*, 26.
- Siagian. (2022). *Organisasi dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behaviour*.
- Slamet. (2014). Nahdatul Ulama dan Pluralisme: Studi pada Strategi Dakwah Pluralisme NU di Era Reformasi. *Jurnal Komunika*.
- Thomas, & Inkson. (2009). *Cultural Intelligence*. Berrett-Koehler Publishers.