

**KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENGATASI KONFLIK  
DAN PENCITRAAN PADA ORGANISASI KEMASYARAKATAN  
ISLAM DI SUMATERA UTARA**

**DISERTASI**

**Oleh:  
Hasnun Jauhari Ritonga  
NIM. 94311040256**

**PROGRAM STUDI KOMUNIKASI ISLAM**



**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2018**

## **PERSETUJUAN**

Disertasi Berjudul:

### **KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENGATASI KONFLIK DAN PENCITRAAN PADA ORGANISASI KEMASYARAKATAN ISLAM DI SUMATERA UTARA**

Oleh:

**Hasnun Jauhari Ritonga**  
**NIM. 94311040256**

Dapat disetujui dan disahkan sebagai persyaratan untuk  
memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Komunikasi Islam  
Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan

Medan, 15 Januari 2018

Promotor

**Prof. Dr. Syukur Kholil, MA**                      **Prof. Dr. Yusnadi, MS**  
NIP. 19640209 198903 1 003      NIP. 19610109 198703 1 003

**PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**SUMATERA UTARA**  
**MEDAN**  
**2018**

## **SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hasnun Jauhari Ritonga  
NIM : 94311040256  
Tempat/ Tanggal Lahir : Batang Garut, 7 Agustus 1974  
Pekerjaan : Dosen Fakultas Dakwah dan Komunikasi UINSU/  
Mahasiswa Pascasarjana UINSU Medan  
Alamat : Jl. Karya Jaya/Metrologi Gg. Karya Pribadi No. 62-D  
Pangkalan Masyhur, Medan Johor, Kota Medan

menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul “**KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENGATASI KONFLIK DAN PENCITRAAN PADA ORGANISASI KEMASYARAKATAN ISLAM DI SUMATERA UTARA**” benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 15 Januari 2018

Yang membuat pernyataan

Hasnun Jauhari Ritonga

## PENGESAHAN

Disertasi dengan judul "KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENGATASI KONFLIK DAN PENCITRAAN PADA ORGANISASI KEMASYARAKATAN ISLAM DI SUMATERA UTARA" an. Hasnun Jauhari Ritonga, NIM. 94311040256 Program Studi Komunikasi Islam telah diujikan dalam Ujian Tertutup Disertasi Program Doktor Pascasarjana UIN-SU Medan pada hari Selasa, 9 Januari 2018. Disertasi ini telah diperbaiki dan dapat diterima untuk memenuhi syarat mengikuti Sidang Terbuka Promosi Doktor pada Program Komunikasi Islam (KOMI) UIN Sumatera Utara Medan.

Medan, 15 Januari 2018  
Panitia Ujian Tertutup Disertasi  
Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan

Ketua

Sekretaris

Dr. Akhyar Zein, M.Ag.  
NIP. 19670216 199703 1 001

Dr. Ahmad Tamrin Sikumbang, MA  
NIP. 19690808 199703 1 002

Penguji

1. Prof. Dr. Abdullah, M.Si.  
NIP. 19621231 198903 1047

2. Prof. Dr. Lahmuddin, M.Ed.  
NIP. 19620411 198902 1 002

3. Prof. Dr. Syukur Kholil, MA  
NIP. 19640209 198903 1 003

4. Prof. Dr. Yusnadi, MS  
NIP. 19610109 198703 1 003

5. Prof. Dr. Suwardi Lubis, MS  
NIP. 19580810 198601 1 001

Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana UIN-SU

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA  
NIP. 19640209 198903 1 003

## PENGESAHAN

Disertasi dengan judul "KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENGATASI KONFLIK DAN PENCITRAAN PADA ORGANISASI KEMASYARAKATAN ISLAM DI SUMATERA UTARA" an. Hasnun Jauhari Ritonga, NIM. 94311040256 Program Studi Komunikasi Islam telah diujikan dalam Ujian Terbuka Disertasi (Promosi Doktor) Program Komunikasi Islam (KOMI) UIN Sumatera Utara Medan pada hari Kamis, 25 Januari 2018.

Medan, 25 Januari 2018  
Panitia Ujian Promosi Doktor  
Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan  
Sekretaris

Ketua

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA  
NIP. 19640209 198903 1 003

Dr. Akhyar Zein, M.Ag.  
NIP. 19670216 199703 1 001

### Penguji

1. Prof. Dr. Abdullah, M.Si.  
NIP. 19621231 198903 1047

2. Prof. Dr. Lahmuddin, M.Ed.  
NIP. 19620411 198902 1 002

3. Prof. Dr. Syukur Kholil, MA  
NIP. 19640209 198903 1 003

4. Prof. Dr. Yusnadi, MS  
NIP. 19610109 198703 1 003

5. Prof. Dr. Suwardi Lubis, MS  
NIP. 19580810 198601 1 001

Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana UIN-SU

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA  
NIP. 19640209 198903 1 003

## PENGESAHAN

Disertasi dengan judul "KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENGATASI KONFLIK DAN PENCITRAAN PADA ORGANISASI KEMASYARAKATAN ISLAM DI SUMATERA UTARA" an. Hasnun Jauhari Ritonga, NIM. 94311040256 Program Studi Komunikasi Islam telah diujikan dalam Ujian Terbuka Disertasi (Promosi Doktor) Program Komunikasi Islam (KOMI) UIN Sumatera Utara Medan pada hari Kamis, 25 Januari 2018.

Medan, 25 Januari 2018  
Panitia Ujian Promosi Doktor  
Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan  
Sekretaris

Ketua

Prof. Dr. Saidurrahman, M.Ag.  
NIP. 19701204 199703 1 006

Dr. Akhyar Zein, M.Ag.  
NIP. 19670216 199703 1 001

### Penguji

1. Prof. Dr. Abdullah, M.Si.  
NIP. 19621231 198903 1047

2. Prof. Dr. Lahmuddin, M.Ed.  
NIP. 19620411 198902 1 002

3. Prof. Dr. Syukur Kholil, MA  
NIP. 19640209 198903 1 003

4. Prof. Dr. Yusnadi, MS  
NIP. 19610109 198703 1 003

5. Prof. Dr. Suwardi Lubis, MS  
NIP. 19580810 198601 1 001

Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana UIN-SU

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA  
NIP. 19640209 198903 1 003



## **KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENGATASI KONFLIK DAN PENCITRAAN PADA ORGANISASI KEMASYARAKATAN ISLAM DI SUMATERA UTARA**

Hasnun Jauhari Ritonga

NIM : 94311040256  
Program Studi : Komunikasi Islam (KOMI)  
Tempat/Tgl. Lahir : Batang Garut, 7 Agustus 1974  
Nama Orang Tua : Ayah : H. Juli Ritonga  
Ibu : Hj. Siti Aman Rambe  
IPK : 3,75  
Yudisium : Terpuji  
Promotor : 1. Prof. Dr. Syukur Kholil, MA  
2. Prof. Dr. Yusnadi, MS

Secara umum penelitian disertasi ini bertujuan untuk menemukan komunikasi organisasi pada ormas Islam dalam mengatasi konflik dan pencitraan di Sumatera Utara. Secara khusus untuk menemukan dan menganalisis: bentuk koordinasi tugas-tugas ormas Islam dalam mengatasi konflik dan pencitraan di Sumatera Utara; alur pembagian informasi ormas Islam dalam mengatasi konflik dan pencitraan di Sumatera Utara; cara mengatasi konflik, internal dan eksternal, antardua atau tiga ormas Islam, dan antarormas Islam dengan masyarakat Muslim di Sumatera Utara; bentuk komunikasi hubungan antarormas Islam di Sumatera Utara; dan cara pencitraannya di Sumatera Utara.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif guna mendapatkan gambaran (deskripsi) data secara mendalam. Data diperoleh melalui wawancara, studi dokumen, dan observasi. Wawancara secara *purposive* terhadap pengurus yang ditunjuk oleh Ketua PW ormas Islam di Sumatera Utara. Observasi nonpartisipan untuk mendapatkan data dari aktivitas di dalam dan luar kantor sejauh yang teramati. Sedangkan studi dokumen digunakan untuk menemukan sejarah, visi-misi, struktur kepengurusan, dan program kerja utama ketiga ormas Islam yang diteliti. Analisis data penelitian ini menggunakan versi James Spradley dengan beberapa modifikasi. Penelitian dimulai dari catatan-catatan data hingga dituangkan dalam catatan-catatan melalui langkah-langkah: *collects*, *rereads*, *constructs*, *organizes*, hingga *process builds up* untuk mendapatkan hubungan yang logis (*logical relationships*).

Hasil penelitian menunjukkan, ketiga ormas Islam—Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah—berkoordinasi secara horizontal, vertikal, dan diagonal untuk mengatasi konflik dan pencitraan di Sumatera Utara. Al Washliyah lebih terstruktur, sebab menyebutkan “Rapat Koordinasi” secara konkret di AD/ART, sedangkan Muhammadiyah dan NU tidak. Melalui surat-menyurat dan pemanfaatan media cetak, elektronik, dan online/medsos—khususnya FB dan WA—, informasi disebarluaskan, baik internal atau eksternal, untuk mengatasi konflik dan pencitraan di Sumatera Utara. Namun Muhammadiyah dan NU memiliki unit tersendiri menanganinya, sedangkan Al Washliyah tidak. Upaya mengatasi konflik internal dilakukan secara hierarkhis, sedangkan upaya mengatasi konflik eksternal, baik antarormas Islam maupun dengan masyarakat lebih mengedepankan kegiatan bersama dan komitmen kebersamaan dalam bidang-bidang agama, sosial, ekonomi, dan politik. Hubungan antarorganisasi melalui kebersamaan dalam bidang agama, sosial, ekonomi, dan politik. Pencitraan organisasi diupayakan melalui pelaksanaan program sebaik-baiknya, di samping memanfaatkan media massa untuk kepentingan ormas maupun kepentingan media itu sendiri.

## ABSTRACT

Hasnun Jauhari Ritonga, NIM. 94311040256. *Organizational Communication in Overcoming Conflict and Imaging on Islamic Society Organizations at North Sumatra*. Islamic Communication Studies Program. Dissertation for Doctor Program of UIN North Sumatra. 2018.

In general, this study aims to find organizational communication on Islamic organizations in overcoming conflict and imaging in North Sumatra. In particular to find out and analyze: the form of coordination of the tasks of Islamic mass organizations in resolving conflicts and imaging in North Sumatra; the flow of information sharing of Islamic mass organizations in resolving conflicts and imaging in North Sumatra; how to resolve conflicts, internal and external, between two or three Islamic mass organizations, and between Islam and Muslim communities in North Sumatra; the form of communication between Islamic relations in North Sumatra; and how to do the imaging in North Sumatra.

The approach of research used is qualitative method in order to get descriptive data in depth. Data were obtained through interviews, document studies, and observations. Interview with purposive to the board appointed by Head of PW of Islamic Organization in North Sumatera. Nonparticipation observation to obtain data from activities inside and outside the office as far as observed. While document studies are used to find the history, vision, mission, organizational structure, and the main work program of the three Islamic organizations studied. Analysis of this research data using James Spradley version with some modifications. Research begins from records of data until poured in the notes also through the steps: collects, rereads, constructs, organizes, until the process builds up to obtain logical relationships (logical relationships).

The results showed that the three Islamic organizations-Muhammadiyah, NU and Al Washliyah-coordinated horizontally, vertically and diagonally to overcome conflict and imaging in North Sumatra. Al Washliyah is more structured, because it mentions the "Coordination Meeting" concretely in AD / ART, while Muhammadiyah and NU are not. Through correspondence and use of print, electronic, and online media / medsos-especially FB and WA-, information is disseminated, both internal and external, to resolve conflicts and imaging in North Sumatra. But Muhammadiyah and NU have their own units handled, while Al Washliyah does not. Efforts to resolve internal conflicts are conducted hierarchically, while efforts to resolve external conflicts, both between Islam and the community, emphasize joint activities and commitment of togetherness in the areas of religion, social, economic and political. Relations between organizations through togetherness in the field of religion, social, economic, and political. Organizational imaging is pursued through the implementation of the program as well as possible, in addition to utilizing mass media for the benefit of mass organizations and the interests of the media itself.

## ملخص

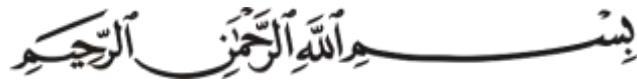
حسنون جوهرى ريتونغا، رقم قيد الطالب 94311040256. تواصل المنظمات الاجتماعية الإسلامية في حل النزاع والتصوير في سومطرة الشمالية. قسم التواصل الإسلامي. الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية الحكومية سومطرة الشمالية. 2018.

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى معرفة تواصل المنظمات الإسلامية في حل النزاع والتصوير في سومطرة الشمالية. وعلى وجه الخصوص تهدف إلى معرفة: شكل التنسيق بين المنظمات الإسلامية في حل النزاع والتصوير في سومطرة الشمالية؛ وطرق تبادل المعلومات بين المنظمات الإسلامية في حل النزاع والتصوير في سومطرة الشمالية؛ كيفية حل النزاع في المنظمات الإسلامية الداخلي والخارجي، على سمعة المنظمات الإسلامية سواء بين منطمتين أو ثلاث منظمات إسلامية أو بين المنظمات الإسلامية والمجتمع في سومطرة الشمالية؛ وشكل التواصل في العلاقة بين المنظمات الإسلامية في سومطرة الشمالية؛ وطريقة المحافظة بين المنظمات الإسلامية في سومطرة الشمالية

نوع البحث المستخدم هو البحث النوعي للحصول على وصف البيانات المتعمق. تم الحصول على البيانات من خلال المقابلات ودراسة الوثائق والملاحظات. تكون المقابلة الهادفة مع مجلس الإدارة المعين من قبل رئيس المنظمة الإسلامية في سومطرة الشمالية. كما تكون الملاحظة عدم المشاركة للحصول على البيانات من الأنشطة داخل وخارج المكتب بقدر ما لوحظ. في حين تستخدم دراسة الوثائق للعثور على التاريخ والرسالة والرؤية والهيكل التنظيمي وخطة الأعمال الرئيسية للمنظمات الإسلامية الثلاث التي يتم البحث عنها. يستخدم تحليل هذه البيانات البحثية نسخة جيمس سيرادلي مع بعض التعديلات، حيث يبدأ البحث من سجلات البيانات حتى تصب في الملاحظات من خلال الخطوات: الجمع وإعادة القراءة والبناء والتنظيم حتى عملية البناء للحصول على العلاقات المنطقية.

وأظهرت النتائج أن المنظمات الإسلامية الثلاث -المحمدية، ونهضة العلماء والوصلية- تقوم بالتنسيق أفقياً وعمودياً وقطرياً للتصوير وحل النزاع في سومطرة الشمالية. وتكون الوصلية هي الأكثر تنظيماً، لأنها تذكر "اجتماع التنسيق" بشكل ملموس في اللوائح الأساسية، في حين للمحمدية ونهضة العلماء لا تذكران. من خلال المراسلات واستخدام وسائل الإعلام المطبوعة والإلكترونية والوسائل الاجتماعية - وخاصة الفيسبوك والواتساب- يتم نشر المعلومات سواء الداخلية أو الخارجية للتصوير وحل النزاع في سومطرة الشمالية. إلا أن للمحمدية ونهضة العلماء لديهما وحدات خاصة للتعامل معها، في حين أن الوصلية ليست لديها وحدات خاصة. وتنفذ الجهود الهادفة إلى حل النزاع الداخلي بشكل هرمي، في حين أن الجهود الهادفة إلى حل النزاع الخارجي، سواء بين المنظمات الإسلامية أو بين المنظمة والمجتمع، تنفذ عن طريق تقديم الأنشطة المشتركة والالتزامات المشتركة في المجالات الدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية. العلاقات بين المنظمات تتشكل من خلال التعاون في المجالات الدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية. يتم تصوير المنظمة من خلال تنفيذ البرامج على أحسن الأحوال، بالإضافة إلى استخدام وسائل الإعلام لصالح المنظمة ووسائل الإعلام نفسها.

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillahirrabil ‘alamin diucapkan kehadiran Allah Swt. yang memberikan kekuatan dan kesehatan lahir dan bathin, sehingga segenap aktivitas yang dikerjakan mendapat ridho dan barakah daripada-Nya. Kemudian shalawat dan salam penulis sanjungkan kepada Baginda Rasulullah Muhammad Saw., semoga kiranya dapat tetap berada di jalan yang beliau ajarkan, *amin ya Mujibas-sa’ilin!*

Disertasi ini diajukan sebagai tugas akhir dan sekaligus persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor (Dr.) dibidang Komunikasi Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU) kini telah selesai dikerjakan. Penyelesaian disertasi ini sungguh banyak menyita waktu, tenaga, pikiran dan dana, bahkan banyak yang mesti dikesampingkan. Penulis sangat menyadari banyak kendala yang dihadapi, namun berkat rahmat Allah Swt., kerja keras, bantuan dan doa dari berbagai pihak, akhirnya disertasi ini dapat diselesaikan. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya disampaikan kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, ayahanda Haji Juli Ritonga yang tidak memiliki gelar kesarjanaan tetapi penuh dukungan mengantar anandanya hingga mencapai gelar tertinggi secara akademik dan ibunda tercinta Hajjah Siti Aman Rambe yang juga tidak pernah memimpikan akan pencapaian anandanya hingga ke level doktor. Keduanya telah membesarkan dan mendidik penulis, bahkan mengorbankan segalanya demi kesuksesan anak-anaknya. Semoga ini menjadi amal kebaikan yang terus mengalir pahalanya dan menjadi pintu keberkahan dalam usia tua mereka.
2. Bapak mertua Alm. H. Amiruddin TS dan Ibu mertua Almh. Hj. Chasji’ah semoga keduanya ditempatkan di sisi-Nya pada tempat yang sebaik-baiknya, juga keluarga isteri semoga semuanya sukses dalam menjalani kehidupannya masing-masing.

3. Kepada istri tercinta Sri Umiati, SE yang setia menemani penulis dalam suka maupun duka dan tanpa kenal lelah memberikan dukungan yang terbaik bagi keluarga serta mengingatkan selalu untuk menyelesaikan penelitian ini. Semoga kesabarannya memberikan kekuatan bagiku dan menjadi aktivitas kebaikan di sisi Allah Swt.
4. Kepada anak-anakku yang sangat kusayangi Humaidi Hilman Hajri, Siti Ramdhina Hajri, dan Rizka Beby Hajri agar kalian semua menjadi anak yang saleh dan terus belajar untuk meraih prestasi yang terbaik dan lebih baik dari yang ayah kalian peroleh.
5. Kepada adik-adik tercinta Zuhrotul Enisa Ritonga; Aspan Ritonga, SE; Sudianto Ritonga, S.Pd.I.; Rosdiana Ritonga, S.Pd.; Muhammad Lelo Ritonga, SH; Bunyamin Ritonga, SIP; dan Akhira Yanti Ningsih Ritonga yang terus-menerus memberikan dukungan supaya menyelesaikan studi ini sesegera mungkin. Mudah-mudahan Allah Swt. melimpahkan kebaikan kepada mereka dan kesuksesan dalam menjalani kehidupannya masing-masing.
6. Bapak Prof. Dr. H. Saidurrahman, M.Ag selaku Rektor UIN Sumatera Utara, Bapak Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd. selaku Warek I, Bapak Dr. Muhammad Ramadhan, MA selaku Warek II, Bapak Prof. Dr. Amroeni Drajat, M.Ag. selaku Warek III, yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk menimba ilmu sekaligus menyelesaikannya.
7. Bapak Prof. Dr. H. Syukur Kholil, MA, selaku promotor I dan Direktur Pascasarjana UIN Sumatera Utara yang telah banyak memotivasi dan membimbing penulis dalam proses penyelesaian studi dan disertasi ini. Mudah-mudahan menjadi amal jariyah yang mendapat pahala dari Allah Swt. atas kebaikan-kebaikan yang diberikan.
8. Bapak Prof. Dr. Yusnadi, MS selaku promotor II yang telah banyak memberikan kontribusi kepada penulis dalam rangka penyelesaian disertasi ini, berupa masukan, arahan, dan sebagainya. Bahkan beliau sangat marah dan mempertanyakan kenapa tertunda-tunda penyelesaian disertasinya. Mudah-mudahan segala masukan, dan bahkan amarah yang

telah diberikan menjadi motivasi dan spirit bagi saya. Semoga pula ilmu dan kebaikan yang diberikan dapat bermanfaat dalam rangka pengembangan wawasan keilmuan khususnya Ilmu Komunikasi Islam.

9. Bapak Prof. Dr. H. Abdullah, M.Si., Bapak Prof. Dr. H. Lahmuddin Lubis, M.Ed. dan Bapak Prof. Dr. H. Suwardi Lubis, MS ketiganya sebagai Penguji yang telah banyak memberikan masukan demi kesempurnaan disertasi ini. Semoga Allah Swt. memberikan umur panjang sehingga tetap dapat berkiprah membangun peradaban di tengah-tengah umat.
10. Bapak Dr. H. Sulidar, M.Ag. Ketua Majelis Tarjih dan Tajdid PW Muhammadiyah Sumatera Utara, Bapak Drs. H. Mhd. Hatta Siregar, SH, M.Si. Sekretaris PW Nahdlatul Ulama Propinsi Sumatera Utara, Prof. Dr. H. Saiful Akhyar Lubis, M.A. Ketua PW Al-Jam'iyatul Washliyah Propinsi Sumatera Utara. Ketiganya sebagai narasumber utama dalam penelitian disertasi ini, mudahan-mudahan menjadi amal kebaikan dan diberi pahala oleh Allah Swt. yang berlipat ganda atas perhatian dan kemudahan yang telah diberikan.
11. Bapak Dr. Akhyar Zein, M.Ag selaku Wakil Direktur Pascasarjana, Bapak Dr. Ahmad Tamrin Sikumbang, MA dan Bapak Dr. Sahdin Hsb, M.Ag, selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Komunikasi Islam Pascasarjana UIN Sumatera Utara, yang telah membantu dan memberikan pelayanan, khususnya dalam proses penyelesaian studi ini.
12. Seluruh dosen S3 Program Studi Komunikasi Islam, staf dan pegawai di lingkungan Pascasarjana UIN Sumatera Utara yang telah banyak membantu dan memberikan ilmu dan pelayanan administrasi kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan studi di Pascasarjana UIN Sumatera Utara.
13. Bapak Dr. Soiman, MA, selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UINSU, tempat penulis mengabdikan, yang telah memberikan nasehat dan motivasi kepada penulis dalam rangka penyelesaian studi S3 ini.
14. Terkhusus dan istimewa kepada rekan seperjuangan, Bapak, Sahabat sekaligus Abang Dr. Efi Brata Madya, M.Si. (Bang Efi) kini Wadep I

yang selalu memberikan *support*, bahkan selalu mendampingi pada saat penelitian ke tiga lembaga objek penelitian kendati hari sudah petang dan malam. Bapak Drs. Abdurrahman, M.Pd., (Bang Rahman) Wadek II, Bapak Dr. Rubino, MA, Khatibah, MA (Sekjur MD) dan Khairani, M.Si. (Rani) yang dengan kesibukannya masing-masing masih memberikan motivasi dan masukan kepada penulis baik dalam masa studi, pekerjaan, dan dalam proses penyelesaian disertasi ini. Mudah-mudahan Allah memberikan kemudahan terhadap segala urusan mereka di dunia ini.

15. Juga kepada teman-teman di FDK, Bapak Al Asy'ari dan Haji Iqbal, Ibu Nashrillah, Tuan Husni, Ibu Faridah, Ibu Fifi, Bapak Nispul, Bapak Taufik, Nurhanifah, Kamalia, Indi, Isna, Tika, Indira, Bapak Irfan, Bapak Ilyas, Rediono, Ibu Asni, Ibu Zur, Bapak Edi Junaidi, Amri, Bapak Edi Saputra (PEDI Pasca), Bapak Muktar, Bapak Syawal, Bapak Muaz, Elfi, Bapak Salam, Bapak Munir, Bapak Imam, dan semua teman-teman di FDK dan UINSU. Semoga semuanya diridhai Allah Swt.

Akhirnya penulis menyadari, disertasi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan masukan dan kontribusi yang konstruktif demi kesempurnaannya.

Medan, 3 Desember 2017  
Penulis

Hasnun Jauhari Ritonga  
NIM. 94311040256

## PEDOMAN TRANSLITERASI

### 1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab, yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda secara bersama-sama. Di bawah ini daftar huruf Arab dan transliterasinya.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	be
ت	Ta	T	Te
ث	Sa	Ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	je
ح	Ha	Ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	de
ذ	Zal	Ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	er
ز	Zai	Z	zet
س	Sin	S	es
ش	Syim	Sy	es dan ye
ص	Sad	Ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	Ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta	Ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	Ẓ	zet (dengan titik di bawah )

ع	'Ain	'	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	ge
ف	Fa	F	ef
ق	Qaf	Q	qi
ك	Kaf	K	ka
ل	Lam	L	el
م	Mim	M	em
ن	Nun	N	en
و	Waw	W	we
ه	Ha	H	ha
ء	Hamzah	'	apostrof
ي	Ya	Y	ye

## 2. Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vocal rangkap atau diftong.

### a. Vokal tunggal

vocal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya adalah sebagai berikut :

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
ـَ	fathah	a	a
ـِ	Kasrah	i	i
ـُ	ḍammah	u	u

### b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf	Nama
يَ	fathah dan ya	ai	a dan i
وَ	fathah dan waw	au	a dan i

Contoh:

- kataba: كَتَبَ
- fa'ala: فَعَلَ
- kaifa: كَيْفَ

### c. Maddah

Maddah atau vocal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu :

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
كَ	fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis di atas
يِ	kasrah dan ya	ī	i dan garis di atas
وِ	ḍammah dan wau	ū	u dan garis di atas

Contoh:

- qāla : قَالَ
- ramā : رَمَا
- qīla : قِيلَ

### d. Ta marbūtah

Transliterasi untuk ta marbūtah ada dua:

- 1) *Ta marbūtah* hidup  
*ta marbūtah* yang hidup atau mendapat ḥarkat *fathah*, *kasrah* dan «*ammah*, transliterasinya (t).
- 2) *Ta marbūtah* mati  
*Ta marbūtah* yang mati mendapat harkat *sukun*, transliterasinya adalah (h).
- 3) Kalau pada kata yang terakhir dengan *ta marbūtah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbūtah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

- *raudah al-atfāl - raudatul atfāl*: روضة الاطفال
- *al-Madīnah al-munawwarah*: المدينة المنورة
- *ṭalḥah*: طلحة

#### e. Syaddah (tasydid)

*Syaddah* atau *tasydid* yang pada tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid*, dalam transliterasi ini tanda *tasydid* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh:

- *rabbanā*: ربنا
- *nazzala*: نزل
- *al-birr*: البر
- *al-hajj*: الحج
- *nu''ima*: نعم

#### f. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* dan kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*.

- 1) Kata sandang diikuti oleh huruf *syamsiah*

Kata sandang diikuti oleh huruf *syamsiah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf (I) diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2) Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya. Baik diikuti huruf syamsiah maupun qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh:

- ar-rajulu: الرجل
- as-sayyidatu: السيدة
- asy-syamsu: الشمس
- al-qalamu: القلم
- al-jalalu: الجلال

### g. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

- ta'khuzūna: تاخذون
- an-nau': النوع
- syai'un: شيء
- inna: ان
- umirtu: امرت
- akala: اكل

### h. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il* (kata kerja), *isim* (kata benda), maupun *huruf*, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan

huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau *harkat* yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

### **i. Huruf Kapital**

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, diantaranya: huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

- Wa mā muhammadun illā rasūl
- Inna awwala baitin wudi’a linnāsi lallaẓī bi bakkata mubārakan
- Syahru Ramadān al-laẓī unzila fīhi al-Qur’ānu
- Wa laqad ra’āhu bil ufuq al-mubīn
- Alhamdu lillāhi rabbil-‘ālamīn

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital yang tidak dipergunakan.

Contoh:

- Naṣrun minallāhi wa fathun qarīb
- Lillāhi al-amru jamī’an
- Wallāhu bikulli syai’in ‘alīm

### **j. Tajwid**

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan ilmu *tajwīd*. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai ilmu *tajwīd*.

## DAFTAR ISI

<b>PERSETUJUAN .....</b>	<b>i</b>
<b>PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xxi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xxii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Masalah.....	24
C. Rumusan Masalah .....	27
D. Tujuan Penelitian.....	28
E. Kegunaan Penelitian .....	29
F. Batasan Istilah.....	29
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>36</b>
A. Kajian Teori.....	36
1. Pengertian Komunikasi Organisasi .....	36
2. Fungsi dan Peran Komunikasi Organisasi.....	38
3. Bentuk-Bentuk Komunikasi Organisasi .....	41
a. Komunikasi Organisasi Internal.....	41
b. Komunikasi Organisasi Eksternal.....	44
4. Hambatan-hambatan Komunikasi Organisasi .....	47
5. Teori-teori Komunikasi Organisasi .....	54
a. Human Relations .....	56
b. Teori Integratif .....	66
1. Teori Sistem .....	67
2. Teori Informasi Organisasi .....	69
c. Teori Interaksi .....	71
1. Teori Konflik .....	80
2. Teori Pencitraan .....	103
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	108
C. Kerangka Berpikir .....	113
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>116</b>
A. Jenis Penelitian .....	116
B. Lokasi Penelitian .....	117

C. Informan Penelitian .....	117
D. Jenis dan Sumber Data .....	118
E. Teknik Pengumpulan Data .....	119
F. Teknik Analisa Data.....	120
G. Teknik Keabsahan Data .....	121
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>123</b>
A. Muhammadiyah Sumatera Utara .....	123
1. Sejarah Berdirinya .....	123
2. Visi dan Misi .....	129
3. Struktur Kepengurusan .....	133
4. Program Kerja.....	137
B. Nahdlatul Ulama Sumatera Utara .....	144
1. Sejarah Berdirinya .....	144
2. Visi dan Misi .....	140
3. Struktur Kepengurusan .....	152
4. Program Kerja .....	166
C. Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara .....	171
1. Sejarah Berdirinya .....	171
2. Visi dan Misi .....	175
3. Struktur Kepengurusan .....	178
4. Program Kerja .....	182
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>189</b>
A. Hasil-Hasil Penelitian .....	189
1. Bentuk Koordinasi Tugas-Tugas Dalam Mengatasi Konflik dan Melakukan Pencitraan Organisasi .....	189
a. Muhammadiyah Sumatera Utara.....	189
b. Nahdlatul Ulama Sumatera Utara .....	198
c. Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara .....	205
2. Alur Pembagian Informasi Dalam Mengatasi Konflik dan Melakukan Pencitraan Organisasi .....	208
a. Muhammadiyah Sumatera Utara.....	208
b. Nahdlatul Ulama Sumatera Utara .....	213
c. Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara .....	217
3. Upaya Mengatasi Konflik .....	220
a. Internal.....	220
1. Muhammadiyah Sumatera Utara .....	220
2. Nahdlatul Ulama Sumatera Utara.....	225
3. Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara .....	229
b. Eksternal.....	232
1. Muhammadiyah dengan Nahdlatul Ulama .....	232

2. Muhammadiyah dengan Al Jam'iyatul Washliyah .....	236
3. Nahdlatul Ulama dengan Al Jam'iyatul Washliyah .....	240
4. Muhammadiyah dengan Nahdlatul Ulama dan Al Jam'iyatul Washliyah .....	243
4. Bentuk Komunikasi Hubungan Interorganisasional .....	247
a. Muhammadiyah dengan Nahdlatul Ulama .....	247
b. Muhammadiyah dengan Al Jam'iyatul Washliyah .....	253
c. Nahdlatul Ulama dengan Al Jam'iyatul Washliyah .....	256
d. Muhammadiyah dengan Nahdlatul Ulama dan Al Washliyah .....	259
5. Cara Pencitraan Organisasi .....	260
a. Muhammadiyah Sumatera Utara.....	260
b. Nahdlatul Ulama Sumatera Utara .....	267
c. Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara .....	270
<b>B. Pembahasan .....</b>	<b>275</b>
1. Analisis Berdasarkan Teori .....	275
a. Koordinasi Tugas-Tugas Dalam Mengatasi Konflik dan Melakukan Pencitraan Organisasi.....	275
b. Alur Pembagian Informasi Dalam Mengatasi Konflik dan Melakukan Pencitraan Organisasi .....	277
c. Upaya Mengatasi Konflik .....	280
d. Bentuk Komunikasi Hubungan Interorganisasional .....	287
e. Cara Pencitraan Organisasi .....	289
2. Keunggulan Penelitian .....	290
3. Keterbatasan Penelitian .....	291
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>293</b>
A. Kesimpulan .....	293
B. Rekomendasi .....	297
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>299</b>

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. Fokus Penelitian .....	<b>25</b>
Gambar 2. Analisis Proses Interaksi .....	<b>73</b>
Gambar 3. Kerangka Berpikir Penelitian .....	<b>115</b>
Gambar 4. Proses Analisis Data Penelitian .....	121
Gambar 5. Struktur Organisasi Muhammadiyah .....	<b>133</b>
Gambar 6. Struktur Organisasi Nahdlatul Ulama .....	<b>157</b>
Gambar 7. Struktur Organisasi Al Jam'iyatul Washliyah.....	<b>165</b>
Gambar 8. Struktur Kepengurusan PW Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara .....	<b>180</b>

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1: Pedoman Wawancara dan Transkrip Hasil Wawancara, Panduan Observasi dan Penelusuran Dokumen .....	<b>311</b>
Lampiran 2: Surat Riset dari Pascasarjana dan Balasannya dari Pengurus Wilayah Muhammadiyah, Nahdlatul Ulama, dan Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara .....	<b>349</b>
Lampiran 3: Penunjukan Pembaca Proposal Disertasi.....	<b>355</b>
Lampiran 4: Penunjukan Pembimbing Disertasi .....	<b>356</b>
Lampiran 5: Kediaan Membimbing Disertasi .....	<b>357</b>
Lampiran 6: Daftar Riwayat Hidup .....	<b>359</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Hingga saat ini upaya-upaya mempersatukan umat Islam ke dalam satu organisasi tertentu masih sesuatu yang *utopia*, masih terbatas hanya pada angan-angan semata. Harus diakui bahwa dalam sejarah peradaban umat Islam telah dikenal berbagai aliran keagamaan. Munculnya aliran-aliran seperti Syi'ah, Khawarij, dan Murji'ah, diyakini sebagai cikal bakal terkotak-kotaknya umat Islam ke dalam beberapa kelompok.<sup>1</sup> Lebih parah lagi, organisasi atau aliran itu merasa bahwa organisasinya yang paling benar dalam memahami dan menjalankan agama Islam. Hal ini bukan saja merugikan organisasi, tetapi juga umat Islam secara umum, bahkan jelas akan menghancurkan peradaban Islam itu sendiri,<sup>2</sup> sebab akan rentan terhadap perselisihan paham keagamaan dan akhirnya menyulut pertikaian. Kendati perpecahan itu mencuatkan sisi politis yang sangat kentara, tetapi mampu membawa isu agama menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari peristiwa tersebut.

Pembabakan sejarah umat Islam berlanjut kepada munculnya berbagai kelompok. Selain dalam bidang Ilmu Kalam sebagaimana di atas, juga dalam bidang fikih, tasawuf, bahkan hingga ke dalam bidang sosial kemasyarakatan adalah contoh nyata pengelompokan itu. Hanya saja berbeda dengan aliran-aliran dalam bidang ilmu kalam, fikih, dan tasawuf yang kemunculannya relatif tidak mengalami perubahan, dan bahkan tidak lagi memunculkan aliran-aliran baru,

---

<sup>1</sup> Teungku Muhammad Hasbi Ash Shiddieqy, *Sejarah & Pengantar Ilmu Tauhid/Kalam* (Semarang: Pustaka Rizki Utama, 1999), h. 130-131. Bandingkan pula dengan A. Rahman Zainuddin, *Kekuasaan dan Negara: Pemikiran Politik Ibnu Khaldun* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1992), h. 36-37.

<sup>2</sup> Hal tersebut merupakan intisari pendapat Ahmad Syafi'i Ma'arif, seorang tokoh nasional, yang dijelaskan beliau ketika diwawancarai secara live dari kediamannya di Yogyakarta oleh Karni Ilyas di TVONE pada acara Indonesia Lawyer Club (ILC) dengan topik: "ISIS Mengancam Kita" yang disiarkan hari Selasa, 24/03/2015 pukul 21.25 WIB. Lebih lanjut dikemukakan, seharusnya produk sejarah yang terjadi di Arab tersebut tidak lagi dilestarikan umat Islam hingga kini. Jika umat Islam masih melestarikannya, justru peradaban Islam tidak akan pernah akan bisa bangkit kembali.

dalam bidang sosial kemasyarakatan justru begitu dinamis dan terus mengalami perubahan dan perkembangan.<sup>3</sup> Organisasi sosial kemasyarakatan dengan membawa jargon-jargon keagamaan terus bermunculan. Bahkan mereka mengangkat isu global sehingga para pendukungnya sudah mengarah kepada penyatuan berbagai bangsa atau bersifat transnasional. Selain isu global memang masih banyak yang mengangkat isu nasional maupun lokal.

Di Indonesia, organisasi sosial keagamaan kendati terus berkembang, tetapi beberapa di antaranya telah mengalami kemapanan, misalnya Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah. Ketiga organisasi ini termasuk yang sudah *established*, dengan pengecualian bahwa Al Washliyah terutama lebih *established* di Sumatera Utara sebagai tempat kelahirannya. Bahkan beberapa organisasi yang dahulunya mengalami kemajuan pesat, kini telah mengalami kemunduran, misalnya Al Ittihadiyah, Persatuan Islam (Persis), dan Dewan Dakwah Islamiyah Indonesia (DDII). Sedangkan Majelis Syuro Muslim Indonesia (Masyumi) misalnya, telah lama hilang dari percaturan politik dan sosial kemasyarakatan di Indonesia, padahal dahulunya termasuk organisasi yang maju dan disegani semua pihak.

Di satu sisi munculnya berbagai organisasi sosial kemasyarakatan yang berbasis keagamaan di Indonesia merupakan berkah bagi umat Islam, sebab dapat memberikan sumbangan kepada masyarakat dalam berbagai segmentasi kehidupan, seperti keagamaan, pendidikan, kesehatan, dan sebagainya. Namun di sisi yang lain pula memang secara terselubung—bahkan terkadang terbuka di depan mata—mengkotak-kotakkan umat Islam itu sendiri.

Hal lain yang perlu mendapat perhatian adalah adanya egosentrisme di kalangan pengurus-pengurus organisasi. Ketika ada satu isu yang seharusnya dibutuhkan pemahaman yang sama terhadap isu tersebut, tetapi ternyata tidak dikomunikasikan satu sama lain. Tidak ada komunikasi yang intensif antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Persoalannya kemudian, dimanakah peran

---

<sup>3</sup> Untuk melihat cikal bakal munculnya organisasi sosial kemasyarakatan/keagamaan dalam Islam dapat dibaca tulisan Harun Nasution, *Islam Ditinjau dari Berbagai Aspeknya Jilid I* (Jakarta: UI-Press, 1985), cet. 5, h. 107-119.

organisasi keagamaan itu sebagai penjaga gawang (*gatekeeper*) pemberi informasi kepada umat Islam? Tentu saja jawabannya tidak sesederhana yang dibayangkan. Dibutuhkan komitmen bersama di antara pengurus-pengurus organisasi agar ada komunikasi antar lembaga yang memang mengatasnamakan agama dan umat Islam tersebut. Untuk itu diperlukan komunikasi antar organisasi.

Pentingnya komunikasi dalam organisasi sejauh ini tidak ada yang bisa memungkirkannya. Bahkan begitu banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan bagian dari upaya meminimalisir konflik di dalam organisasi terutama yang diakibatkan munculnya miskomunikasi. Atau kondusifitas iklim organisasi salah satunya dipengaruhi oleh efektifnya komunikasi organisasi. Kepuasan kerja juga salah satunya diakibatkan karena harmonisnya komunikasi dalam organisasi. Dan seterusnya, berbagai kesimpulan hasil penelitian yang menunjukkan pentingnya komunikasi organisasi. Bahkan ternyata kesimpulan-kesimpulan itu muncul bukan baru terjadi, bukan isu kontemporer, tetapi sudah sejak lama. Terhadap hal ini sebagaimana R. Wayne Pace & Don F. Faules mengemukakan: “Kepustakaan tradisional mengenai bidang ini menekankan bahwa komunikasi dan keberhasilan organisasi berhubungan. Memperbaiki komunikasi organisasi berarti memperbaiki organisasi”.<sup>4</sup> Suhaediman Yuwono bahkan mencatat paling tidak ada tiga hal yang menjadi dampak positif apabila komunikasi organisasi berjalan secara efektif, yaitu:

1. Timbulnya kemahiran dalam pelaksanaan pekerjaan karena keterangan-keterangan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan menjadi tersedia dan menjadi jelas pula hal-hal diharapkan dari suatu tanggung jawab. Efek kemahiran kerja itu juga diperoleh karena komunikasi merupakan input yang mendorong cara berfikir yang kreatif.
2. Timbulnya dorongan semangat kerja (kinerja) melalui komunikasi maka rasa ingin tahu yang kalau tidak tersalurkan dapat mengurangi semangat kerja

---

<sup>4</sup> R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (terj.) Deddy Mulyana (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 24.

tidak dapat dipenuhi. Dengan komunikasi dapat dipenuhi kebutuhan-kebutuhan personil dalam melaksanakan tugas-tugasnya, juga dapat dipahami mengapa mereka bekerja dan selanjutnya dapat didorong antusiasmenya.

3. Komunikasi merupakan alat yang utama bagi para personil untuk bekerjasama. Komunikasi membantu menyatukan organisasi dengan memungkinkan para personil mempengaruhi serta meniru satu dengan yang lainnya.<sup>5</sup>

Pentingnya komunikasi organisasi tentu saja bukan hanya berlaku secara internal saja, melainkan juga eksternal. Komunikasi eksternal yang dipahami sebagai satu bentuk komunikasi yang berlangsung antara organisasi dengan pihak masyarakat yang ada di luar organisasi bertujuan untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat di luar organisasi, pelanggan dan pemerintah. Biasanya memang pekerjaan ini dilaksanakan oleh divisi hubungan masyarakat atau humas (*human/public relation officer*) dalam satu organisasi.<sup>6</sup> Bahkan pentingnya komunikasi bukan saja dalam kaitannya dengan membangun organisasi, tetapi juga membangun kehidupan individu, keluarga, dan masyarakat secara umum.

Tidak bisa dipungkiri, komunikasi merupakan bagian terpenting dalam kehidupan manusia. “We cannot not communicate”, kata Frederick Williams.<sup>7</sup> Dijelaskan pula, manusia tidak dapat dipisahkan dari kegiatan komunikasinya. Komunikasi jelas merupakan eksistensi manusia itu sendiri.<sup>8</sup> Bahkan komunikasi merupakan kebutuhan yang paling azasi bagi setiap orang. “Di mana pun kita tinggal dan apapun pekerjaan kita, kita selalu membutuhkan komunikasi dengan

---

<sup>5</sup> Suhaediman Yuwono, *Ikhtisar Komunikasi Administrasi* (Yogyakarta: Liberty, 1985), h. 4.

<sup>6</sup> Bandingkan dengan Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1985), h. 128.

<sup>7</sup> Frederick Williams, *The New Communications* (Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, 1989), h. 15.

<sup>8</sup> *Ibid.*

orang lain”, kata Deddy Mulyana.<sup>9</sup> Demikian pentingnya komunikasi dalam kehidupan manusia, sehingga komunikasi menjadi barometer penentu normal atau tidaknya seseorang.

Terkait dengan hal di atas Jalaluddin Rakhmat menceritakan bahwa pada tahun 1970 di California, seorang ibu berusia 50 tahun melarikan diri dari rumahnya setelah bertengkar dengan suaminya yang berusia 70 tahun. Ia membawa anaknya, gadis berusia 13 tahun. Mereka datang meminta bantuan pada petugas kesejahteraan sosial. Tetapi petugas melihat hal aneh pada anak gadis yang dibawanya. Perilakunya tidak menunjukkan anak yang normal. Tubuhnya bungkuk, kurus kering, kotor, dan menyedihkan. Sepanjang saat ia tidak henti-hentinya meludah. Tidak satupun terdengar bicara. Petugas mengira gadis ini telah dianiaya ibunya. Polisi dipanggil, dan kedua orang tuanya harus berurusan dengan pengadilan. Pada hari sidang, ayah gadis itu membunuh dirinya dengan pistol. Ia meninggalkan catatan, “Dunia tidak akan pernah mengerti”. Penyelidikan kemudian mengungkapkan bahwa Genie, demikian nama samaran gadis tersebut, melewati masa kecilnya di neraka yang dibuat ayahnya sendiri. Sejak kecilnya ayahnya mengikat Genie dalam sebuah tempat duduk yang ketat. Sepanjang hari ia tidak dapat menggerakkan tangan dan kakinya. Malam hari ia ditempatkan dalam semacam kurungan dari besi. Seringkali ia kelaparan. Tetapi kalau Genie menangis, ayahnya memukulinya. Si ayah tidak pernah bicara. Si ibu terlalu buta untuk mengurusnya. Kakak laki-laki Genielah akhirnya yang berusaha memberi makan dan minum. Itupun sesuai dengan perintah ayahnya, harus dilakukan diam-diam, tanpa mengeluarkan suara. Genie tidak pernah mendengar orang bercakap-cakap. Kakaknya dan ibunya sering mengobrol dengan berbisik, karena takut pada ayahnya. Ketika Genie masuk rumah sakit, ia tidak diketahui apakah dapat berbicara atau mengerti pembicaraan orang. Ia membisu. Kepandaiannya tidak berbeda dengan anak yang berusia satu tahun. Dunia mungkin tidak akan pernah mengerti. Tetapi ditemukannya Genie telah mengundang rasa ingin tahu psikolog, *linguist*, neurolog, dan mereka yang mempelajari perkembangan otak manusia.

---

<sup>9</sup> Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), cet. 8, h. ix.

Genie adalah contoh yang langka tentang seorang anak manusia yang sejak kecil hampir tidak pernah memperoleh kesempatan berkomunikasi. Penemuan Genie menarik perhatian. Genie tidak dibekali keterampilan mengungkapkan pikirannya dalam bentuk lambang-lambang yang dipahami orang lain.<sup>10</sup>

Berangkat dari cerita di atas, dipahami bahwa manusia jika tidak diberikan akses untuk berkomunikasi dengan orang lain, maka sangat mungkin orang tersebut tidak akan bisa berkomunikasi dengan sesamanya dikehidupannya nanti. Bahkan orang yang tidak punya akses komunikasi sejak kecil akan berpengaruh terhadap fisik dan psikisnya. Secara fisik ia merasa terasing dari dunianya sendiri, sehingga badannya menjadi tidak sehat. Secara psikis tentu akan terlihat seperti orang yang tidak normal. Berbeda dengan orang lainnya yang memiliki kemampuan berkomunikasi.

Wajar saja bila para pakar komunikasi menyebutkan bahwa paling minimal 60 persen manusia dalam kesehariannya digunakan untuk berkomunikasi. Ada juga yang menyebutkan 80 persen dalam keseharian manusia digunakan untuk berkomunikasi.<sup>11</sup> Sejak manusia bangun tidur hingga tidur kembali semuanya dalam rangka berkomunikasi. Bahkan dalam tidurpun manusia berkomunikasi dengan alam bawah sadarnya.<sup>12</sup> Dengan demikian, keseharian yang dilalui manusia tidak terlepas dari aktivitas komunikasi.

---

<sup>10</sup> Jalaluddin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), cet. 23, h. 1-2.

<sup>11</sup> Lihat A. Rahman Zainuddin, "Komunikasi Politik Indonesia: Barat, Islam dan Pancasila, Sebuah Pendekatan Teoritis" dalam Maswadi Rauf dan Mappa Nasrun (ed.), *Indonesia dan Komunikasi Politik* (Jakarta: AIPI & Gramedia Pustaka Utama, 1993), h. 90.

<sup>12</sup> Mimpi merupakan salah satu jenis aktivitas alam bawah sadar yang melibatkan penglihatan, pendengaran, pikiran, perasaan, atau indra-indra lain dalam tidur, terutama saat tidur yang disertai gerakan mata yang cepat (*rapid eye movement/REM sleep*). Dalam mimpi ini, faktor kemampuan otak menjadi pemeran utama. Mimpi adalah salah satu wujud komunikasi antara tubuh, pikiran, dan jiwa seseorang. Sebenarnya, sepanjang waktu seseorang bermimpi, termasuk pada saat sadar atau bangun. Hanya saja, proses tersebut berlangsung di alam bawah sadar sehingga tidak disadari. Kejadian dalam mimpi sendiri biasanya mustahil terjadi dalam dunia nyata dan juga di luar kontrol sang pemimpi. Pengecualian adalah mimpi yang disebut dengan *lucid dreaming* dimana pada kondisi tersebut, si pemimpi sadar bahwa ia sedang bermimpi dan terkadang dapat turut memengaruhi lingkungan atau situasi yang terjadi dalam mimpi tersebut. Lihat <http://tafsirmimpi.org/seputar-mimpi>, diakses tanggal 02/12/2014 pukul 08.28 WIB.

Fakta menarik dalam kehidupan manusia adalah proses komunikasi yang dijalankan oleh setiap individu merupakan proses sosial. Artinya, komunikasi merupakan proses sosial yang merupakan bagian integral dari masyarakat.<sup>13</sup> Hal ini menandakan bahwa setiap komunikasi tidak terlepas dari keterkaitan seseorang dengan lingkungan atau masyarakatnya. Pada kenyataannya ketika istilah komunikasi organisasi berkembang, maka muncul pula berbagai pendekatan untuk memetakan keterkaitan hal ihwal komunikasi di dalam organisasi dengan berbagai fenomena yang muncul untuk mendukung atau menolak keberadaannya di dalam organisasi. Komunikasi di dalam organisasi harus terjalin secara intensif dan tidak boleh ada satu bagian atau orang di dalam organisasi merasa teralienasi (terasingkan) karena tidak mendapatkan informasi dari yang lainnya. Jaringan komunikasi di dalam organisasi teramat penting dalam rangka mengintegrasikan komponen atau unsur-unsur yang ada dalam organisasi. Pendekatan yang dikembangkan terkait dengan hal tersebut disebut sebagai perspektif integratif.

Perspektif integratif mencoba melengkapi pendekatan klasik dan manusiawi dengan mencoba menyatukan keseluruhan pandangan dalam analisis organisasi. Menambahkan faktor teknologi dan pengaruh lingkungan luar organisasi sebagai faktor yang turut serta mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi. Salah satu model yang dapat digunakan untuk menggambarkan pendekatan ini adalah teori sistem. Teori sistem yang awal mula kelahirannya dipelopori oleh Scott (1961)<sup>14</sup> memandang organisasi sebagai kaitan bermacam-macam komponen atau unsur-unsur yang saling tergantung sama lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>15</sup> Penekanannya adalah bahwa setiap unsur yang ada di dalam organisasi memiliki peranannya masing-masing dan saling berhubungan satu dengan lainnya.

---

<sup>13</sup> Nurudin, *Sistem Komunikasi Indonesia* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), h. 47.

<sup>14</sup> William G. Scott merupakan seorang Associate Professor of Management De Paul University, Chicago, USA yang pada tahun 1961 telah menulis buku tentang teori organisasi, yang berjudul: *Organization Theory: An Overview and an Appraisal*. Lihat [https://www.jstor.org/stable/254584?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/254584?seq=1#page_scan_tab_contents), atau lihat pula Pace & Faules, *Komunikasi Organisasi*, h. 63.

<sup>15</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 46-47.

Keberadaan organisasi sebagai suatu sistem juga tidak terlepas dari sistem lain yang lebih besar, sehingga kelangsungan organisasi dipengaruhi oleh banyak hal, diantaranya teknologi dan faktor-faktor lain yang terdapat dalam lingkungan suatu organisasi seperti lingkungan politik, ekonomi dan sosial. Dengan demikian, komunikasi yang terjadi di dalam organisasi bila didasarkan kepada perspektif integratif sebagaimana di atas terlihat penerapan polanya yang sangat bervariasi antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

Teori sistem ini kemudian dikembangkan oleh Weick (1969) yang dikaitkan dengan peran informasi organisasi.<sup>16</sup> Weick menggunakan teori sistem yang disebut dengan *general system theory* menjelaskan pengaruh informasi yang berasal dari luar organisasi ke dalam internal organisasi dan sebaliknya, untuk memahami bagaimana organisasi mempengaruhi lingkungan eksternalnya. Teori ini juga tidak bisa dilepaskan dari peranan organisasi dalam mengelola informasi untuk kepentingan orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut.<sup>17</sup> Menarik untuk ditelaah lebih jauh, bahwa ternyata perspektif ini menjelaskan komunikasi organisasi tidak hanya terbatas pada komunikasi internal tetapi juga melibatkan komunikasi eksternal<sup>18</sup> dengan para pelanggan, komunitas, pemerintah dan aspek lain dari lingkungan yang turut mempengaruhi kelangsungan organisasi. Salah satu dari empat implikasi penting dari teori sistem ini untuk

---

<sup>16</sup> Morissan, *Teori Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009), h. 33.

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> Komunikasi eksternal dipahami sebagai komunikasi dengan pihak luar, antar organisasi. Komunikasi eksternal dilakukan menurut kelompok sasaran berdasarkan relasi yang harus dibangun, harus dibina secara terus menerus yaitu: a) hubungan dalam lingkungan; b) hubungan dengan instansi pemerintah; dan c) hubungan dengan pers. Jadi, komunikasi eksternal pada dasarnya terdiri dari dua jalur secara timbal balik yaitu komunikasi dari organisasi ke publik dan publik ke organisasi. Komunikasi dari organisasi ke publik pada umumnya bersifat informatif yang dibuat sedemikian rupa sehingga publik merasa ada keterlibatan dan setidaknya-tidaknya terjadi hubungan batin. Komunikasi dari organisasi ke publik dapat melalui berbagai macam saluran, seperti: majalah organisasi; pers realease; artikel dalam surat kabar; pidato/uraian radio dan televisi; film dokumenter; brosur, leaflets, poster; dan konferensi pers, dan lain-lain. Lihat Aris Febri Rahmanto, "Peranan Komunikasi Dalam Suatu Organisasi", dalam *Jurnal Komunikologi* Vol. 1 No. 2, September 2004, h. 59. Lihat juga Kenan Spaho, "Organizational Communication as an Important Factor of Company Success: Case Study of Bosnia and Herzegovina", dalam *Business Intelligence Journal* Vol. 4 No. 2 - July 2011, h. 390.

analisis organisasi dan komunikasi organisasi adalah penyesuaian dan pembaruan organisasi.<sup>19</sup> Organisasi tidak boleh bersifat statis, tetapi harus fleksibel dan dapat menerima secara terus-menerus pembaruan untuk menghadapi hambatan perubahan dari lingkungan sistem. Oleh karena itu saluran informasi eksternal dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi yang relevan dari lingkungan untuk memberi informasi kepada anggota organisasi tentang kebutuhan pembaruan. Bahkan komunikasi eksternal dapat digunakan untuk memberi informasi dan pengaruh organisasi yang relevan dengan lingkungan sistem.<sup>20</sup> Tidak dipungkiri, peranan lingkungan sangat signifikan terhadap keberlangsungan suatu organisasi.

Selanjutnya komunikasi organisasi eksternal dapat dilihat dalam wujud komunikasi berupa komunikasi antar organisasi meliputi kegiatan umpan balik atas pemberian informasi, kegiatan kerjasama dan dialog antar organisasi. Wujud komunikasi organisasi eksternal antar organisasi dalam berbagai umpan balik pemberian informasi biasanya diterapkan untuk saling memberikan bahan atau materi yang dibutuhkan oleh masing-masing organisasi dalam memudahkan untuk menjalankan kegiatan organisasinya.<sup>21</sup>

Dalam pendekatan objektif ditegaskan, lingkungan merupakan kekuatan pendorong di belakang perilaku organisasi.<sup>22</sup> Organisasi sangat tergantung kepada lingkungan, dan kelangsungan hidup organisasi bergantung pada kemampuannya menafsirkan lingkungan yang nyata dan beradaptasi dengannya. Berdasarkan

---

<sup>19</sup> Tiga implikasi lainnya lebih terkait dengan komunikasi organisasi yang berlangsung secara internal, yaitu: *pertama*, *interdependence* atau saling tergantung kepada yang lain di dalam satu organisasi, atau dengan kata lain semua bagian organisasi saling berhubungan satu sama lain; *kedua*, keterbukaan di dalam organisasi, di mana harus ada kehati-hatian terhadap lingkungan internal organisasi sehingga harus terjalin komunikasi di antara sesama di dalam organisasi; dan *ketiga*, bentuk analisis yang sangat kecil dan sangat besar akan berimplikasi terhadap banyaknya tingkatan di dalam organisasi. Lihat Muhammad, *Komunikasi*, h. 53-54.

<sup>20</sup> *Ibid*, h. 54.

<sup>21</sup> Muspida Nuhui, *Penerapan Komunikasi dan Bentuk-bentuk Komunikasi Efektif* (Surabaya: Dian Sarana, 2005), h. 97.

<sup>22</sup> Face & Faules, *Komunikasi*, h. 20.

kenyataan tersebut, organisasi harus mengurus lingkungan eksternal dan menggunakan strategi adaptifnya yang terbaik untuk tumbuh dan terus hidup.<sup>23</sup>

Jelasnya, efektivitas komunikasi internal tidak dapat dipisahkan dari harmonisnya komunikasi orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, komunikasi dalam organisasi dibedakan atas komunikasi internal dan komunikasi eksternal.<sup>24</sup> Keduanya sangat penting bagi kemajuan suatu organisasi. Komunikasi organisasi internal sebagai jaringan komunikasi di dalam organisasi menjadi penentu berhasil atau tidaknya organisasi mencapai tujuannya. Sejalan dengan pernyataan tersebut dalam perspektif klasik dipahami, ternyata struktur organisasi adalah jalinan komunikasi di dalam organisasi itu sendiri. Di dalam organisasi terdapat pola hubungan *top down*, *bottom up*, dan *horizontal* yang sejalan dengan arah komunikasi yang ada di dalamnya, yaitu *downward communication*, *upward communication*, dan *horizontal communication*.<sup>25</sup> Jaringan komunikasi seperti itu berlangsung secara formal. Adapun jaringan komunikasi informal juga memainkan peranannya dalam membangun keharmonisan hubungan di dalam organisasi. Pada dasarnya komunikasi informal berjalan tanpa suatu rencana, berbeda halnya dengan komunikasi formal yang terkait dengan struktur organisasi. Komunikasi informal timbul dari interaksi sosial yang wajar di antara anggota organisasi, misalnya informasi atau berita dari mulut ke mulut, baik mengenai pekerjaan, seseorang, kepemimpinan, dan yang lainnya di dalam organisasi yang biasanya bersifat

---

<sup>23</sup> *Ibid.*

<sup>24</sup> Haeruddin, *Komunikasi dan Pengkomunikasian* (Jakarta: Rajawali Press, 2006), h. 86.

<sup>25</sup> Muhammad, *Komunikasi*, h. 108. Selain pendapat sebagaimana yang dikemukakan Arni Muhammad, jaringan komunikasi organisasi juga dibagi menjadi 1) *opinion leader*, di mana pemimpin formal dalam organisasi yang mempunyai otoritas formal dalam organisasi; 2) *gatekeepers*, yakni individu yang mengontrol arus informasi di antara anggota organisasi; 3) *cosmopolite*, yaitu individu yang menghubungkan organisasi dengan lingkungan; 4) *bridge*, yang mana anggota kelompok, atau organisasi yang menghubungkan organisasi dengan organisasi lain; 5) *liaison*, yang mirip seperti *bridge*, tetapi individu ini tidak terikat dalam organisasi; dan 6) *isolate*, di mana anggota organisasi yang memiliki kontak minimal dengan anggota lain di dalam organisasi. Lihat Dewi Sulisty, "Komunikasi Organisasi" dalam <http://www.google.com/komunikasi-organisasi-ppt-compability-model.pdf>., diakses tanggal 16/11/2014 pukul 20.52 WIB.

rahasia.<sup>26</sup> Terkadang komunikasi informal dapat dijadikan sebagai bagian yang menjadi isu utama dalam komunikasi formal. Caranya, isu-isu (*grapevine*) yang muncul karena adanya komunikasi informal di bawa ke dalam rapat-rapat organisasi. Akhirnya, pesan komunikasi informal dapat menjadi pesan komunikasi formal. Hal seperti ini biasanya diperlakukan terhadap isu-isu besar dan sifatnya sensitif.

Pada kenyataannya setiap komunikasi yang berlangsung di dalam organisasi dapat saja mempraktekkan di antara pola komunikasi yang ada, baik komunikasi intrapersonal, interpersonal, dan kelompok atau grup. Sedangkan pola komunikasi yang dilaksanakan secara eksternal dapat dilaksanakan selain komunikasi interpersonal dan kelompok, juga komunikasi massa dan publik.<sup>27</sup>

Dilihat dari sisi kemapanan sebuah organisasi, Muhammadiyah, Nahdlatul Ulama (selanjutnya disingkat NU saja), dan Al Jam'iyatul Washliyah (selanjutnya disingkat Al Washliyah saja) adalah beberapa di antara organisasi yang sudah menerapkan komunikasi organisasi internal. Hal tersebut dilihat dari adanya struktur organisasi masing-masing lembaga tersebut. Di samping itu juga dapat dipahami dari penetapan kepemimpinannya yang sudah berjalan secara periodik

---

<sup>26</sup> *Ibid*, h. 107.

<sup>27</sup> Nurudin, *Sistem*, h. 28. Terkait dengan pembagian pola komunikasi sebagaimana yang dikutip di sini, para penulis tentang komunikasi memiliki perbedaan-perbedaan, baik dengan penamaan kategorisasi maupun bagian-bagian dari kategorisasinya sendiri. Alo Liliweri dalam bukunya *Komunikasi: Serba Ada Serba Makna* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), h. 56 menamakan kategorisasinya dengan "Konteks/Level Komunikasi" yang terdiri dari intrapersonal, interpersonal, *small group*, *organizational*, dan *societal (macrosocial)* atau *public, cultural, and mass communication*. Deddy Mulyana dalam bukunya *Ilmu Komunikasi*, h. 72 juga menyebutnya sebagai konteks atau level komunikasi yang terdiri dari komunikasi antarpribadi, kelompok, organisasi, dan massa. Anwar Arifin dalam bukunya *Ilmu Komunikasi: Sebuah Pengantar Ringkas* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), h. 31 mengkategorikannya sebagai jenis komunikasi yang terdiri dari komunikasi persona, kelompok, massa, dan organisasional. Sependapat dengan kategorisasi sebagai jenis komunikasi, Onong Uchjana Effendi dalam bukunya *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi* (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2000), h. 52-54 justru membaginya dengan komunikasi sosial, organisasional, bisnis, politik, internasional, antarbudaya, pembangunan, dan tradisional, serta *family communication*, *health communication*, dan sebagainya. Sementara itu, untuk komunikasi intrapersonal, interpersonal, kelompok, massa, dan medio memang disebutkan sebagai bentuk-bentuk komunikasi, hanya saja Onong tidak memasukkan komunikasi organisasi sebagai bentuk komunikasi melainkan memasukkannya ke dalam jenis komunikasi.

sesuai aturan organisasinya masing-masing. Setelah terbentuknya struktur organisasi di masing-masing pengurus wilayah, baik Muhammadiyah, NU, maupun Al Washliyah, biasanya melakukan Rapat Kerja (Raker) untuk membahas program kerja dan hal-hal lain untuk dilaksanakan selama periode kepengurusan berjalan. Rapat kerja ini biasanya ditindaklanjuti dengan rapat-rapat pada masa-masa berikutnya selama periode kepengurusan itu. Selain rapat-rapat internal, terdapat pula penugasan-penugasan, koordinasi antar pengurus, surat-surat penugasan atau surat panggilan, dan seterusnya. Kesemuanya merupakan pola komunikasi formal yang berlangsung di ketiga organisasi tersebut. Sedangkan komunikasi informal biasanya ada atau muncul ketika terdapat suatu isu, baik yang terkait dengan organisasi maupun person-person yang ada di dalam organisasi itu. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa komunikasi organisasi internal, baik di Muhammadiyah, NU, maupun Al Washliyah, telah berjalan sesuai pola dan aturan organisasi masing-masing, kendati untuk menelaah hal-hal yang terkait dengan komunikasi organisasi internal tersebut harus dilakukan pengkajian secara lebih mendalam.

Berdasarkan penelusuran sementara, praktek komunikasi organisasi eksternal di antara Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah, sudah dan sedang berjalan. Hanya saja mengenai pola, bentuk, peran, atau model komunikasi organisasi eksternal yang dilakukan perlu dikaji secara lebih mendalam. Perlunya pengkajian tersebut disebabkan karena masing-masing organisasi dapat saja memiliki pola, bentuk dan model komunikasinya secara sendiri-sendiri. Dengan demikian, sangat mungkin tidak ada kesesuaian atau keselarasan komunikasi eksternal yang dijalankan. Padahal masyarakat umum sangat membutuhkan adanya kesesuaian dan keselarasan komunikasi eksternal masing-masing organisasi untuk mendapatkan pola, bentuk, dan model bersama, hingga pada gilirannya terjalin komunikasi yang sesuai dan selaras antara satu organisasi dengan yang lainnya.

Fenomena yang dapat diamati, bahwa baik pada organisasi Muhammadiyah, NU, maupun Al Washliyah mekanisme penyelesaian konflik dan upaya meningkatkan citra organisasi berlangsung secara struktural. Secara

hierarkhis struktur organisasi berjalan menurut prosedural yang ada dengan mengacu kepada AD/ART, atau peraturan organisasi lainnya. Kendati demikian, penerapan langkah-langkah penyelesaian konflik dan upaya peningkatan citra organisasi pada masing-masing lembaga, baik di Muhammadiyah, NU, maupun Al Washliyah tidak sama. Di Muhammadiyah misalnya, penyelesaian konflik secara internal sudah cukup matang dengan mengacu kepada peraturan organisasi yang sudah baku. Ada peraturan khusus yang dijadikan sebagai pedoman dalam menanggapi krisis dan konflik, sementara pada organisasi NU dan Al Washliyah tidak ditemukan aturan khusus.

Secara eksternal, fenomena yang terlihat dan terjadi di tengah-tengah masyarakat terdapat dua hal yang kontradiktif. Di satu sisi pada tingkat pimpinan organisasi seringkali komunikasi di antara mereka sudah berjalan dengan baik, tetapi pada tingkat bawah—simpatisan atau kader—organisasi, baik Muhammadiyah, NU atau Al Washliyah tidak demikian. Pesan “bersatu dalam perbedaan” yang didengung-dengungkan pada tingkat pimpinan Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah tidak selalu seiring sejalan sampai ke tingkat yang paling bawah. Pada tingkat *grassroot* justru terjadi miskomunikasi di antara mereka. Misalnya, ketika terjadi perbedaan penetapan awal Ramadhan dan Hari Raya ‘Idul Fithri pada tingkat pimpinan sudah dimaklumi dan dipahami bersama. Bahwa hal itu wajar terjadi karena adanya perbedaan metode yang dipakai, tetapi justru di kalangan anggota atau simpatisan tidak menerima perbedaan tersebut secara baik. Saling curiga menjadi buntut dari perbedaan tersebut. Kendati efeknya sudah mulai ‘melunak’, tidak lagi saling menyalahkan, tetapi konflik-konflik kecil, saling menyindir masih kerap terjadi. Inilah yang justru menyumbang munculnya konflik antar-anggota organisasi. Kendati hal itu sudah disadari, tetapi tidak lantas dihubungkan dengan perlunya forum komunikasi bersama, yang seharusnya dapat dijadikan sebagai media penyaluran informasi di antara para anggota atau simpatisan masing-masing.

Memang harus disadari bahwa pada hakikatnya setiap organisasi yang lahir dari masyarakat tidak terlepas dari pertanggungjawabannya terhadap

masyarakat pula. Oleh karena itu, bila komunikasi organisasi eksternal suatu organisasi berjalan dengan baik akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Organisasi tersebut akan disukai oleh masyarakat dan didukung keberadaannya di tengah-tengah umat Islam. Untuk menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi internal dan eksternal di dan antara ketiga lembaga yang akan diteliti maka perlu pengkajian mendalam melalui penelitian. Berdasarkan kebutuhan-kebutuhan tersebut yang kesemuanya terkait dengan kedua bentuk komunikasi organisasi (internal dan eksternal), maka penelitian ini menjadi penting. Di sisi lain, untuk memahami komunikasi eksternal yang dilakukan antar organisasi Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah dapat ditelaah berdasarkan latar belakang kelahiran masing-masing.

Muhammadiyah lahir di Yogyakarta pada tanggal 18 Nopember 1912 M/8 Zulhijjah 1330 H sebagai respon terhadap kondisi sosial masyarakat muslim saat itu. Gaung perlunya pembaharuan di dunia Islam yang dipelopori oleh Muhammad bin Abdul Wahab, Jamaluddin Al Afghani dan kemudian dilanjutkan Muhammad Abduh ternyata tidak hanya berlangsung di negara Arab atau Timur Tengah saja, tetapi juga sampai ke Indonesia melalui para ulama yang belajar di Mekah, termasuk K. H. Ahmad Dahlan sebagai pendiri organisasi persyarikatan Muhammadiyah. Sejak berdirinya Muhammadiyah, K. H. Ahmad Dahlan bersama pengikutnya sangat gigih memperjuangkan dan melakukan pembaharuan agama agar terbebas dari belenggu takhayul, bid'ah, khurafat, dan sinkretisme. Mereka juga menginginkan umat Islam meninggalkan sikap taqlid, feodal, konservatif, dan tradisional yang diyakini sebagai penyebab keterbelakangan dan ketertinggalan umat Islam dibanding umat lainnya. Kondisi ini diperparah pula dengan keberadaan bangsa-bangsa muslim yang sebagian besar sedang dalam cengkeraman kolonial, termasuk Indonesia yang sedang dijajah oleh Belanda.<sup>28</sup>

Tak dapat dipungkiri keterlibatan K. H. Ahmad Dahlan dalam pergerakan pembaharuan keagamaan dipengaruhi oleh hasil penelaahannya terhadap kondisi sosial keagamaan umat Islam ketika itu. Bahkan ia memandang umat Islam telah

---

<sup>28</sup> M. Yunan Yusuf, dkk, *Ensiklopedi Muhammadiyah* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005), h. 77.

terlalu jauh meninggalkan agamanya melalui praktek-praktek keagamaan yang tidak murni lagi. Untuk mendapatkan dukungan pemahamannya, K. H. Ahmad Dahlan banyak membaca buku-buku dan majalah-majalah dari Timur Tengah seperti Majalah Al-Manar dan Majalah Al-Urwatul Wutsqa yang bisa tembus ke Indonesia karena diselundupkan dari pelabuhan Tuban Jawa Timur.<sup>29</sup> Berdasarkan kenyataan ini, K. H. Ahmad Dahlan dipandang sebagai pembaharu di Indonesia yang terinspirasi dari pembaharuan yang dilakukan di Timur Tengah oleh tokoh-tokoh seperti Muhammad bin Abdul Wahab dengan gerakan Wahabinya, Jamaluddin Al Afghani dengan *Pan-Islamisme* yang kemudian dilanjutkan Muhammad Abduh.<sup>30</sup> Dengan spirit atau semangat memperjuangkan Islam yang murni berlandaskan Al-Quran dan Sunnah Nabi Saw. maka alasan-alasan dan tujuan-tujuan didirikannya Muhammadiyah adalah sebagai berikut: (1) Membersihkan Islam di Indonesia dari pengaruh dan kebiasaan yang bukan Islam; (2) Reformulasi doktrin Islam dengan pandangan alam pikiran modern; (3) Reformulasi ajaran dan pendidikan Islam; dan (4) Mempertahankan Islam dari pengaruh dan serangan luar.<sup>31</sup>

Muhammadiyah menginginkan agar umat Islam menampilkan ajaran Islam bukan sekedar agama sebagaimana yang dipraktekkan selama ini, yang bersifat pribadi dan statis, tetapi harus dinamis dan bekedudukan sebagai *way of life in all aspects*, yakni Islam sebagai sistem kehidupan manusia dalam segala aspeknya. Oleh karena itu, kehadiran Muhammadiyah diinginkan senantiasa kontekstual dalam menjawab tantangan zaman yang dihadapi berlandaskan Al-Qur'an dan Sunnah Nabi yang shahih dengan mengembangkan ijtihad sesuai dengan jiwa ajaran Islam. Inilah yang dipahami sebagai pemurnian agama Islam yang dilakukan oleh Muhammadiyah, gerakan Islam yang murni dan berkemajuan.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Hemlan Elhany, "Karakteristik Dakwah NU dan Muhammadiyah Dalam Pengembangan Masyarakat Islam Lampung" dalam *Jurnal Ilmiah TAPIS* Vol. 07, No. 01 Tahun 2007, h. 37.

<sup>30</sup> Ridwan, *Paradigma Politik NU: Relasi Sunni-NU dalam Pemikiran Politik* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), h. 177.

<sup>31</sup> *Berita Resmi Muhammadiyah* No. 04 Tahun 2007 Jumadal Ula 1428 H/Juni 2007 M, h. 29.

<sup>32</sup> *Ibid*, h. 28.

Nahdlatul Ulama (NU) muncul sebagai respons terhadap adanya gagasan pembaharuan Islam di Indonesia yang banyak dipengaruhi pemikiran atau paham Wahabi serta ide-ide pembaharuan Jamaluddin Al-Afgani dan Muhammad Abduh. Gerakan pembaharuan Islam di Indonesia, khususnya di Pulau Jawa yang dalam literatur-literatur disebutkan sebagai gerakan purifikasi ajaran Islam, dipelopori oleh K. H. Ahmad Dahlan yang kemudian pada 1912 membentuk organisasi Muhammadiyah. Sebagaimana yang didengung-dengungkan kemunculan organisasi Muhammadiyah banyak melakukan kritik terhadap praktik-praktik keagamaan yang dilakukan kelompok muslim tradisional, seperti menolak tarekat atau praktik seperti *talqin* yang berkembang sebagai tradisi keagamaan muslim tradisional.<sup>33</sup> Gerakan pembaharuan atau purifikasi ini kemudian dikenal sebagai gerakan muslim modernis<sup>34</sup> atau kaum muda. Sebaliknya yang masih mengakomodir paham-paham keagamaan yang mengadopsi praktek-praktek tradisi leluhur—yang secara khas berkembang di—Indonesia dikenal sebagai gerakan muslim tradisional atau kaum tua. Di antara kedua gerakan kelompok ini terjadi tarik-menarik pengaruh di tengah-tengah masyarakat.

Puncak pertentangan antara kedua kelompok muslim ini terjadi ketika pemerintah Ibnu Saud dari kerajaan Saudi Arabia ingin mengadakan kongres tentang kekhalifahan di Mekah dalam usahanya untuk mendirikan kekhalifahan baru. Hal ini mendapatkan respons yang positif dari tokoh-tokoh Islam di Indonesia, sehingga diadakanlah kongres di Bandung yang dihadiri kelompok Islam modernis dan tradisional. Hasil dari kongres ini menunjuk Tjokroaminoto dari Syarikat Islam (SI) dan K. H. Mas Mansyur dari Muhammadiyah (keduanya kelompok modernis) untuk mengikuti kongres tentang kekhalifahan di Mekah tersebut. Hal ini menimbulkan kekecewaan kelompok Islam tradisional karena tidak terwakili mengikuti kongres tersebut. Karena itu K. H. Wahab Hasbullah (kelompok tradisional) mengusulkan agar

---

<sup>33</sup> Hartono Margono, “KH. Hasyim Asy’ari dan Nahdlatul Ulama: Perkembangan Awal dan Kontemporer” dalam *Jurnal Media Akademika*, Vol. 26, No. 3, Juli 2011, h. 340.

<sup>34</sup> Ridwan, *Paradigma*, h. viii.

utusan Indonesia meminta kepada pemerintah Wahabi Saudi Arabia agar tetap mempertahankan ajaran dan praktik keagamaan empat mazhab,<sup>35</sup> walaupun permintaan itu ditolak. Untuk memperjuangkan aspirasi ulama-ulama tradisional agar dapat bertemu dengan Raja Ibnu Su'ud, pada 31 Januari 1926 K. H. Wahab Hasbullah mengundang ulama tradisional terkemuka seperti K. H. Hasyim Asy'ari, K. H. Asnawi, dan beberapa tokoh lainnya untuk membicarakan langkah-langkah atas utusan ulama tradisional untuk dapat mengirimkan utusan sendiri mengikuti kongres kekhalifahan di Arab Saudi, dalam pertemuan tersebut dihasilkan beberapa keputusan penting sebagai berikut:

1. Mereka secara resmi membentuk Komite Hijaz, yang akan mengirimkan utusan sendiri untuk menghadapi Raja Ibnu Su'ud.
2. Membentuk organisasi yang berfungsi sebagai wahana para ulama dalam membimbing ulama mencapai kejayaan, dan organisasi tersebut diberi nama "Nahdlatul Ulama".<sup>36</sup>

Berdasarkan hal tersebut di atas dapat dipahami bahwa kehadiran NU merupakan reaksi terhadap munculnya organisasi Muhammadiyah yang dari segi pemikiran keagamaan satu sama lainnya bertentangan. NU menginginkan tetap mempertahankan paham keagamaan yang disandarkan kepada salah satu pemahaman mazhab yang empat, yaitu Hanafiyah, Malikiyah, Syafi'iyah, atau Hanabilah. Tujuan itu tidak hanya diinginkan diterapkan di Indonesia, tetapi juga di Mekah sebagai kiblatnya umat Islam, dan tempat bergurunya ulama-ulama, termasuk dari Indonesia ketika itu. Namun keinginan itu ditentang oleh derasnya keinginan pihak lainnya yang menginginkan adanya pembaharuan dan atau purifikasi di dunia Islam. Karena kompromi yang tidak tercapai, maka K. H. Hasyim Asy'ari dan K. H. Hasbullah mendirikan organisasi sebagai tempat berkumpulnya ulama-ulama yang sepaham dengan keinginan tersebut, yang

---

<sup>35</sup> Diyakini bahwa empat mazhab yang dikenal yakni Mazhab Hanafi, Maliki, Syafi'i, dan Hanbali merupakan mazhab resmi diakui sebagai *Mazhab Ahlus Sunnah wal Jamaah (Aswaja)*. Kelahiran NU tidak dapat dilepaskan dari upayanya untuk tetap melestarikan atau mempertahankan mazhab tersebut. Kendati demikian dalam prakteknya NU menganut kuat mazhab Syafi'i. Lihat Laode Ida, *NU Muda: Kaum Progresif dan Sekularisme Baru* (Jakarta: Erlangga, 2004), h. 7.

<sup>36</sup> *Ibid.*

kemudian dinamai Nahdlatul ‘Ulama (NU). Hari kelahirannya NU diperingati setiap tanggal 31 Januari 1926 M/16 Rajab 1334 H. Jawa Timur diakui sebagai pusat kelahiran organisasi ini.<sup>37</sup>

Dengan memperhatikan gelagat kedua organisasi yang telah disebutkan di atas, terutama setelah melihat sepak terjang masing-masing yang saling tarik-menarik, maka di Sumatera Utara (ketika itu masih Sumatera Timur), khususnya di Medan, Kresidenan Deli muncul keinginan tokoh-tokoh agama untuk berperan sebagai kalangan yang berdiri di tengah-tengah. Apalagi ketika itu atau tahun-tahun sebelumnya (1927-1928) pertumbuhan Muhammadiyah dianggap pemerintah Belanda sebagai kebangkitan umat Islam yang oleh karena itu tidak diberikan dukungan terhadap perkembangannya. Bahkan di kalangan sultan-sultan pun tidak mendapat sambutan, sebab para sultan umumnya sebagai pengikut mazhab Syafi’i.<sup>38</sup> Pada mulanya, Muhammadiyah hanya berkembang secara lambat. Organisasi ini diabaikan atau ditentang oleh para pejabat, guru-guru Islam gaya lama di desa-desa, hierarki-hierarki keagamaan yang diakui pemerintah, dan oleh komunitas-komunitas orang saleh yang menolak Islam modernis.<sup>39</sup> Pada tahun 1925 dua tahun sesudah wafatnya K. H. Ahmad Dahlan, pendiri Muhammadiyah, hanya beranggotakan 4000 orang dan baru tersebar di Yogyakarta dan Surabaya, tetapi tiga belas tahun kemudian, tepatnya tahun 1930 Muhammadiyah telah beranggotakan 250.000 orang dan sudah tersebar di semua pulau utama di Indonesia, termasuk ke pulau Sumatera dengan pintu gerbangnya daerah Minangkabau yang diperkenalkan oleh Haji Rasul pada tahun 1925.<sup>40</sup> Perkembangan organisasi kemasyarakatan Islam yang demikian pesat ini sangat mengganggu bagi pemerintah Belanda yang ketika itu sedang menjajah Indonesia. Berdasarkan hal-hal tersebut, semakin kuat dugaan keinginan para tokoh agama di Medan untuk membuat perkumpulan yang dapat diterima di semua kalangan,

---

<sup>37</sup> M. C. Ricklefs, *Sejarah Indonesia Modern 1200-2008* (terj.) Tim Penerjemah Serambi (Jakarta: Serambi Ilmu Semesta, 2010), h. 382.

<sup>38</sup> Lihat catatan kaki (*footnote*) No. 7 dalam Muaz Tanjung, *Maktab Islamiyah Tapanuli 1918-1942: Menelusuri Sejarah Pendidikan Islam Awal Abad ke-20 di Medan* (Medan: IAIN Press, 2012), h. 113-114.

<sup>39</sup> Ricklefs, *Sejarah*, h. 368.

<sup>40</sup> *Ibid*, h. 369.

itulah sebagai penengah. Karena menjadi penengah, maka tugasnya adalah mempertautkan atau menghubungkan satu dengan lainnya. Istilah ini dalam bahasa Arab disebut dengan *washilah*. Berdirinya organisasi Islam Al Jamiyatul Washliyah atau yang akrab disebut Al Washliyah memang memiliki arti perhubungan atau memperhubungkan sesama umat manusia di dalam dasar-dasar pokok kehidupan yang suci.<sup>41</sup> Pada permulaan tahun 1918, para perantau Mandailing di Medan mendirikan sebuah sekolah diberi nama Maktab Islamiyah Tapanuli (MIT). Yayasan sekolah itu diketuai oleh H. M. Jacob Ketua Persatuan Perantau Mandailing di Medan. Sekolah ini dipimpin oleh tiga Ulama Mandailing terkemuka di Sumatera Timur, yaitu Syaikh Haji Ja'far Hasan, Syaikh Haji Mohammad Joenoes dan Syaikh Haji Yahya. Ketiga ulama ini adalah alumni-alumni lembaga pendidikan dari Mekah.<sup>42</sup>

Dalam sebuah pertemuan di rumah Haji Muhammad Joenoes Lubis pada 26 Oktober 1930, para pelajar dan ulama mengeluarkan keputusan untuk mendirikan sebuah organisasi bernama Al-Djamiatoel Alwashliyah diberikan oleh Syaikh H. M. Joenoes yang berarti “Perhimpunan yang menghubungkan dan mempertalikan“. Mereka mengeluarkan pengumuman resmi dalam surat-surat kabar, termasuk surat kabar *Pewartu Deli*. Pada 30 Nopember 1930, secara formal Al Washliyah menyatakan diri sebagai Organisasi Islam yang hanya bagi orang-orang bermazhab Syafi'iyah. Dalam sebuah upacara besar yang diselenggarakan di sekolah Islam Tapanuli Medan, pada 30 Nopember 1930 diumumkan pengurus Al Washliyah umumnya didominasi etnis Mandailing dan semuanya guru agama. Mereka juga adalah pelajar dan guru pada Maktab Islamiyah Tapanuli Medan.<sup>43</sup>

Baik Muhammadiyah, Nahdlatul Ulama maupun Al Washliyah ketiganya lahir sebelum Proklamasi Kemerdekaan RI tanggal 17 Agustus 1945. Itu artinya ketiganya memiliki tanggung jawab bukan saja terhadap kadernya dilihat dari sisi agama, tetapi juga tanggung jawab terhadap perjuangan bangsa Indonesia untuk

---

<sup>41</sup> *Peringatan Al Djam'iatul Washlijah ¼ Abad: 30 Nopember 1930-30 Nopember 1955* (Medan: Pengurus Besar Al Djam'iatul Washlijah, t.th.), h. 13.

<sup>42</sup> Lihat *Majalah SINERGI: Referensi Tebing Tinggi Deli* Edisi Februari 2013, h. 41.

<sup>43</sup> *Ibid.*

mendapatkan kemerdekaan agar dapat membangun bangsa dan berdiri sama tinggi di hadapan dunia internasional. Oleh karena itu, dalam kenyataannya ketiganya terlibat dalam penggalangan massa untuk menentang penjajahan Belanda dan kemudian Jepang. Bahkan organisasi Muhammadiyah dan NU pernah dibekukan masa kolonial Belanda dan kemudian pada 1943 masa pendudukan Jepang di Indonesia, kedua organisasi ini dizinkan berdiri kembali untuk melakukan kegiatan-kegiatan di bidang kerohanian dan sosial.<sup>44</sup>

Diakui atau tidak, ternyata dalam memahami organisasi selalu berkaitan dengan masalah hubungan, struktur, dan saling ketergantungan dan bukan dengan atribut benda yang konstan. Bahkan sebuah organisasi diibaratkan seperti suatu makhluk (organisme hidup) yang berada dalam lingkungan eksternal dalam rangka untuk bertahan hidup. Organisasi tidak boleh terisolasi, dan oleh karena itu anggotanya harus berinteraksi dengan organisasi lain dalam lingkungan mereka untuk bertahan hidup. Tanpa interaksi organisasi menjadi tertutup (eksklusif) dan akan mudah layu atau tidak mampu bertahan hidup. Terkait dengan hal ini, maka selayaknya setiap organisasi mengadopsi sifat dasar *equifinality*, yang berarti bahwa sistem (organisasi) dapat mencapai tujuannya dari jalan yang berbeda. Secara teoretis di dalam organisasi terdapat pengaturan bagian-bagian, hubungan antara bagian-bagian, dan dinamika hubungan tersebut yang menumbuhkan kesatuan atau keseluruhan.<sup>45</sup>

Persoalannya kemudian, ketiga organisasi besar—Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah—yang tumbuh dan berkembang sejalan dengan karakter bangsa Indonesia tersebut masih menyisakan persoalan komunikasi kepada umat Islam di Indonesia, termasuk di wilayah Provinsi Sumatera Utara. Persoalan komunikasi kepada umat Islam Indonesia, khususnya di Sumatera Utara, adalah persoalan yang sangat serius. Bagaimanapun organisasi tidak bisa bertahan hidup bila harus lari dari masyarakat di mana ia berada. Ibarat ikan yang habitatnya di

---

<sup>44</sup> Marwati Djoened Poesponegoro dan Nugroho Notosusanto, *Sejarah Nasional Indonesia VI* (Jakarta: PN Balai Pustaka, 1984), h. 26.

<sup>45</sup> Bandingkan dengan Laura K. Hahn, Lance Lippert, and Scott T. Paynton, “Survey of Communication Study: “Chapter 11, h. 10-11—Organizational Communication” in [http://en.wikibooks.org/wiki/Survey\\_of\\_Communication\\_Study/Chapter\\_11\\_-\\_Organizational\\_Communication](http://en.wikibooks.org/wiki/Survey_of_Communication_Study/Chapter_11_-_Organizational_Communication), accessed 26/11/2014 10.22 p.m.

air, maka akan bisa bertahan hidup di air, bukan di darat yang bukan habitatnya. Organisasi-organisasi Islam, baik Muhammadiyah, NU, maupun Al Washliyah, habitatnya organisasi Islam, baik Muhammadiyah, NU, maupun Al Washliyah, habitatnya adalah masyarakat. Bila masyarakat sudah meninggalkannya, maka organisasi itu akan bubar. Mati akibat tergilas oleh masyarakat yang meninggalkannya. Apalagi dengan kondisi sekarang dimana masyarakat menuntut transparansi organisasi, yang berarti diinginkan adanya pengawasan oleh masyarakat secara luas. Laurie J. Wilson & Joseph D. Ogden dalam bukunya *Strategic Communications Planning For Effective Public Relations & Marketing Fifth Edition* menyebutkan: “*Today’s issue for organizations is “transparency”. Transparency requires organizations to openly align their behavior and their communication with a set of core values that are societally accepted and important to their key publics*”<sup>46</sup>

Kendati komunikasi secara eksternal dari dan ke organisasi-organisasi keagamaan Islam, seperti Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah, telah dan sedang berjalan, tetapi nampaknya belum sesuai dengan cita-cita umat Islam yang menginginkan ketiga organisasi tersebut dapat berkomunikasi secara lebih intensif. Tak dapat disangkal bahwa dunia modern mengharapkan kekuatan *civil society* yang di Indonesia termasuk dalamnya organisasi kemasyarakatan Islam adalah pilar pembangunan bangsa. Hal tersebut dapat dipahami bahwa pemimpin organisasi dianggap sebagai salah satu *opinion leader* (pemimpin opini) di tengah-tengah masyarakat luas. Tak dapat dipungkiri bahwa peran *opinion leader* di tengah-tengah masyarakat sangat penting, sebab mereka dianggap memiliki banyak pengetahuan dan informasi untuk menjawab berbagai pertanyaan masyarakat.<sup>47</sup> Untuk itulah agaknya tidak berlebihan bila banyak kalangan/masyarakat justru menginginkan ormas Islam yang sudah ada memiliki hubungan satu dengan lainnya dalam rangka membangun umat, sebab mereka dianggap sebagai orang yang berpengaruh di tengah-tengah umat. Bahkan

---

<sup>46</sup> Laurie J. Wilson & Joseph D. Ogden, *Strategic Communications Planning For Effective Public Relations & Marketing Fifth Edition* (Iowa, USA: Kendall/Hunt Publishing Company, 2008), h. 173.

<sup>47</sup> *Ibid*, h. 28.

diharapkan agar memiliki wadah semacam forum komunikasi untuk mendialogkan isu-isu sosial keagamaan yang selama ini seringkali berbeda satu sama lain.

Asumsi yang berkembang mengindikasikan bahwa masyarakat muslim Indonesia sudah mulai jenuh dengan berbagai pendapat yang seringkali membuat bingung masyarakat muslim Indonesia yang sebagian besarnya masih dikategorikan sebagai masyarakat awam. Akibatnya, banyak anggapan tidak perlu lagi adanya ormas keagamaan bila hanya memperlebar jurang pemisah di antara umat Islam. Ini tentu menjadi satu masalah yang bisa berujung kepada konflik. Padahal jika diperhatikan proses awal kemunculan ketiga organisasi tersebut—sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya—semuanya menginginkan adanya penyatuan umat Islam di bawah panji-panji perjuangan mereka. Hanya saja, harus diakui bahwa kemunculan masing-masing organisasi tersebut tidak terlepas dari berbagai konflik yang muncul pada masanya.

Asumsi yang dibangun oleh Richard West dan Lynn H. Turner (2008) sebagai perkembangan dari Teori Informasi Organisasi yang dikemukakan Carl Weick (1995) tidak terlepas dari asumsi dasarnya tentang organisasi manusia yang terlibat dalam pemrosesan informasi untuk mengurangi *equivocality*/ambiguitas informasi yang diterima. Dalam upaya mengurangi ambiguitas tersebut, organisasi harus bekerjasama satu dengan lainnya, baik secara internal maupun eksternal untuk membuat informasi yang diterima dapat dipahami dengan baik. Dengan demikian, sudah semestinya organisasi-organisasi keagamaan Islam itu dapat menangkap setiap peluang yang ada yang memungkinkannya melakukan hubungan-hubungan ke luar organisasi dalam kaitannya dengan pencarian informasi dan pada proses pemahaman terhadap ketidakpastian informasi yang diterima. Eksklusivitas organisasi Islam sudah tidak zamannya lagi. Disadari atau tidak, organisasi keagamaan Islam itu tidak lahir dan tidak pula berada pada ruang hampa yang tidak ada sangkut pautnya dengan masyarakat muslim sebagai konstituennya.

Persoalan lain yang muncul akibat tidak intensifnya dialog antar ketiga lembaga keagamaan Islam tersebut adalah bahwa masing-masing menjalankan

visi keislaman: “membuktikan Islam sebagai *rahmatan lil ‘alamin*” dengan misinya sendiri-sendiri. Dapat dipastikan, jika masing-masing mengambil satu kapling tertentu dari persoalan umat Islam untuk diselesaikan, akan jauh lebih efektif. Ketimbang masing-masing ormas Islam yang ada tersebut mengambil semua bidang tetapi tidak ada yang optimal dilakukan. Hendaknya ada kesepakatan untuk berbagi peran, sehingga pembangunan umat semakin komprehensif dan terus-menerus mengalami peningkatan. Misalnya, semestinya Muhammadiyah bergerak dalam penanganan bidang kesehatan, NU dalam bidang pendidikan, dan Al Washliyah dalam bidang ekonomi kerakyatan, sehingga ada optimalisasi penanganan persoalan umat Islam.

Berangkat dari asumsi dan kenyataan-kenyataan tersebut, maka hendaknya Muhammadiyah, NU, atau Al Washliyah memiliki departemen/koordinator/bidang/unit khusus yang menangani tentang hubungan antar lembaga, sehingga pesan-pesan sosial keagamaan yang dipahami masing-masing organisasi dapat dikomunikasikan, tidak saja ke dalam terhadap anggota/kader/simpatian, tetapi juga ke luar organisasi, yakni masyarakat umum dan kaum muslimin pada khususnya. Di sisi lain, perlu membentuk forum komunikasi antar lembaga keislaman yang disepakati secara bersama-sama, sehingga masing-masing organisasi merasa bertanggung jawab mencerdaskan umat melalui dialog-dialog yang intensif tentang pesan-pesan keagamaan yang dipahami masing-masing. Dengan demikian, tidak ada lagi kesan eksklusivisme lembaga-lembaga keagamaan Islam. Semua organisasi keagamaan Islam semestinya terbuka untuk semua masyarakat Islam. Sebagaimana sifat dasar organisasi kemasyarakatan termasuk organisasi keagamaan Islam menyertakan hubungan manusiawi (*human relations*) sebagai satu isu sentral di dalamnya. Adanya kerjasama atau kolaborasi, keseimbangan dan keharmonisan, hubungan interpersonal dan kepedulian, merupakan bagian-bagian yang relevan dengan *human relations* dalam suatu organisasi.

Dalam konsepsi Islam dipahami bahwa sejak awal penciptaannya, manusia diciptakan sebagai makhluk yang *homo socius*, manusia yang memiliki hubungan satu dengan lainnya, tidak bisa hidup tanpa bantuan orang lain. Di sinilah letak

urgensinya manusia harus berkomunikasi dan berinteraksi dengan manusia lainnya. Kedua aktivitas tersebut merupakan bagian integral dalam kajian *human relations*. *Human relations* dalam organisasi merupakan sebuah sistem yang melibatkan beberapa orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Hubungan sesama manusia di dalam organisasi maupun keluar organisasi merupakan bagian terpenting yang harus dibangun dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sejatinya, hubungan yang dilakukan selaras dengan hubungan-hubungan manusiawi dengan mengedepankan kejujuran dan kesetaraan. Hubungan manusiawi juga tidak sekedar memperhatikan pengertian wujud manusia (*human being*), melainkan dengan melibatkan aspek rohaniah dengan memperhatikan watak, sifat, kepribadian, sikap, tingkah laku dan lain-lain, yang merupakan aspek kejiwaan yang terdapat pada diri manusia.

## **B. Fokus Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, dapat dirumuskan fokus masalah dalam penelitian ini yaitu mengkaji tentang dua hal, yaitu:

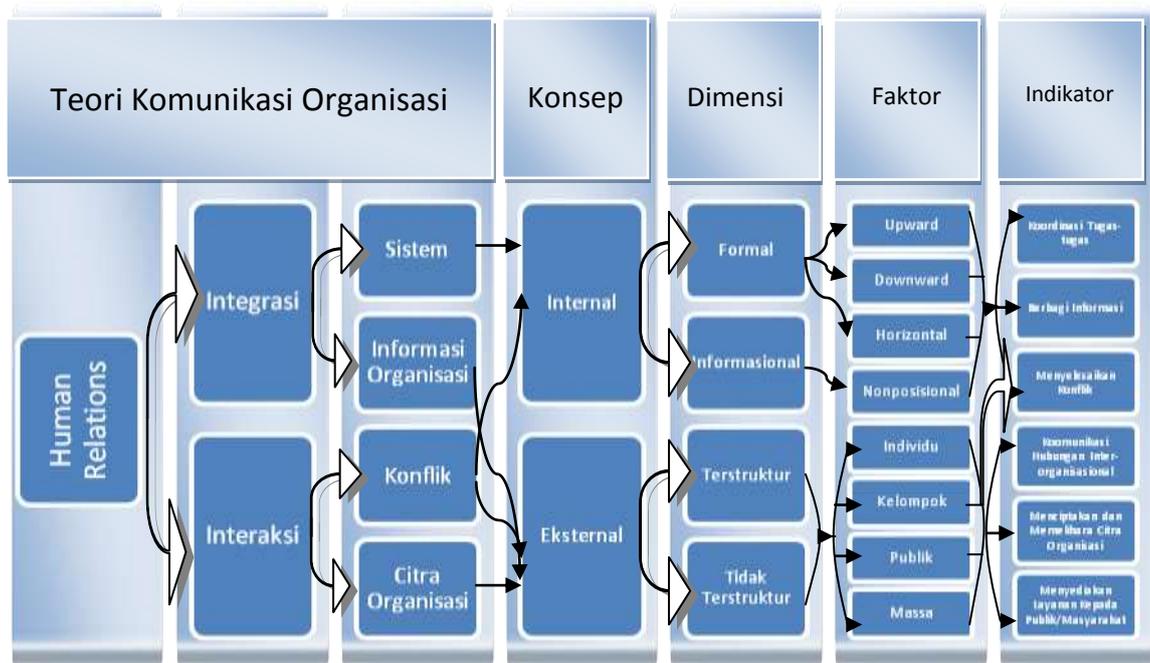
1. Konsep dan penerapan komunikasi organisasi internal di ketiga lembaga objek penelitian, yaitu Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah dalam lingkup kepengurusan wilayah Provinsi Sumatera Utara. Artinya, fokus objek penelitian adalah pengurus-pengurus wilayah<sup>48</sup> Sumatera Utara dari ketiga ormas Islam tersebut.
2. Konsep dan penerapan komunikasi organisasi eksternal antara ketiga lembaga objek penelitian, baik antara Pengurus Wilayah Muhammadiyah Sumatera

---

<sup>48</sup> Pengurus Wilayah (disingkat PW) merupakan struktur kepengurusan yang berada di satu wilayah provinsi yang dipimpin oleh ketua umum (atau disesuaikan dengan istilah yang digunakan masing-masing ormas Islam tersebut). Kepengurusan di atas PW disebut Pengurus Pusat (PP) untuk Muhammadiyah, Pengurus Besar (PB) untuk NU dan Al Washliyah yang berkedudukan di ibukota negara, Jakarta. Sedangkan kepengurusan di bawah PW disebut Pengurus Daerah (PD) yang berada di wilayah kabupaten/kota, selanjutnya di bawahnya disebut Pengurus Cabang (PC/Pengcab, atau disesuaikan dengan istilah yang dipakai masing-masing organisasi tersebut) yang berada di wilayah kecamatan. Selanjutnya di wilayah kelurahan/desa disebut sebagai Pengurus Ranting (singkatan dan namanya disesuaikan dengan istilah yang dipakai masing-masing organisasi tersebut).

Utara dengan Pengurus Wilayah NU Sumatera Utara, Pengurus Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara dengan Pengurus Wilayah Al Washliyah Sumatera Utara, Pengurus Wilayah NU Sumatera Utara dengan Pengurus Wilayah Al Washliyah Sumatera Utara, maupun antara Pengurus Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara dan Pengurus Wilayah NU Sumatera Utara dengan Pengurus Wilayah Al Washliyah Sumatera Utara secara bersama-sama atau berlaku sebaliknya.

Acuan yang dipakai sebagai fokus penelitian ini diambil dari pendapat Emory-Cooper (1999) dan Uma Sekaran (2000) sebagaimana yang dikutip Husein Umar. Pendapat tersebut berarti suatu teori dijelaskan dengan konsep-konsep, kemudian konsep-konsep dielaborasi menjadi dimensi yang terdiri dari sub variabel dari konsep; dimensi dijelaskan lagi menjadi faktor-faktornya yang merupakan sub dari sub variabel, selanjutnya faktor-faktor dielaborasi menjadi lebih terperinci lagi yang disebut dengan indikator, yang mana indikator ini merupakan sub dari subnya sub variabel,<sup>49</sup> sebagai berikut:



**Gambar 1.** Fokus Penelitian

<sup>49</sup> Husein Umar, *Metode Riset Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 64.

Berangkat dari skema gambar 1 tentang fokus penelitian di atas, dapat dielaborasi lebih konkret bahwa Teori Human Relations dijadikan sebagai teori besarnya (*grand theory*) kemudian ada dua teori, yaitu Teori Integrasi dan Teori Interaksi. Kedua teori yang tersebut terakhir merupakan *middle theory* dalam penelitian ini. Teori-teori tersebut dielaborasi lebih lanjut ke dalam teori-teori yang aplikatif (*application theory*), di mana masing-masing menurunkan dua teori. Pada Teori Integratif diaplikasikan kepada Teori Sistem dan Teori Informasi Organisasi. Teori Sistem memfokuskan pernyataan dalam bentuk komunikasi yang berlangsung secara internal. Sedangkan Teori Informasi, selain membicarakan komunikasi yang berlangsung secara internal, juga ada bagian-bagian tertentu yang membicarakan tentang komunikasi eksternal.

Teori Sistem sebagai aktivitas komunikasi internal organisasi dilakukan secara formal dan informal. Secara formal selalu berkaitan dengan jaringan komunikasi *upward*, *downward*, dan *horizontal*. Sedangkan secara internal berlangsung di antara orang per orang atau kelompok di dalam organisasi dengan tidak berlangsung secara posisional atau struktural, tetapi lebih bersifat tidak memperhatikan posisi atau struktur di dalam organisasi. Jaringan komunikasi yang dibangun dalam organisasi baik secara formal maupun informal biasanya terkait dengan koordinasi tugas-tugas, berbagi informasi, dan upaya penyelesaian konflik.

Adapun Teori Informasi Organisasi tidak hanya berlangsung ke dalam (internal), tetapi juga ke luar organisasi (eksternal). Model komunikasi yang dibangun ada yang terstruktur dan ada pula yang tidak terstruktur. Maksudnya aktivitas komunikasi yang dijalankan ada yang dilaksanakan sebagai beban tugas yang merupakan tuntutan jabatannya, seperti jabatan Public Relations Officer (PRO), atau petugas Hubungan Masyarakat (Humas), atau jabatan sejenis. Sedangkan yang tidak terstruktur biasanya dilakukan oleh orang perorangan yang tidak ada kaitannya dengan jabatan atau penugasan sebagai PRO atau Humas, atau jabatan sejenis. Biasanya dilakukan melalui sikap maupun perilaku anggota organisasi untuk tujuan ikut serta melakukan sosialisasi organisasi. Kegiatan lainnya dapat juga dilakukan secara berkelompok dan atau juga menggunakan

media massa sebagai salurannya. Aktivitas yang dilakukan selalu terkait dengan komunikasi hubungan interorganisasional, menciptakan dan memelihara citra organisasi, dan menyediakan layanan kepada publik/masyarakat.

Pada Teori Interaksi dengan berbagai variannya, baik Teori Interaksi Simbolis, Teori Analisis Proses Interaksi, maupun Teori Analisis Interaksi di dalam organisasi dijelaskan dengan teori yang lebih aplikatif, yaitu Teori Konflik dan Teori Citra Organisasi. Kedua teori yang tersebut terakhir dihasilkan melalui proses interaksi yang peruntukannya memang terlihat secara jelas berbeda satu sama lain. Bila Teori Konflik bisa saja terjadi di dalam maupun ke luar organisasi, maka Teori Citra Organisasi diperuntukkan secara khusus ke luar organisasi. Walaupun demikian, satu hal yang perlu ditegaskan bahwa kedua teori yang digunakan sama-sama terkait dengan Teori Interaksi dalam komunikasi organisasi, baik terkait dengan individual maupun kelompok, bahkan masyarakat (massa). Berdasarkan hal tersebut Teori Interaksi menjadi penghubung yang tidak dapat dipisahkan dari kedua teori tersebut.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan fokus masalah di atas, pertanyaan penelitian utama ini penelitian ini adalah: “Bagaimanakah komunikasi organisasi pada organisasi-organisasi kemasyarakatan (Ormas) Islam dalam mengatasi konflik dan pencitraan di Sumatera Utara?”

Pertanyaan utama di atas dirinci menjadi beberapa pertanyaan penelitian, yaitu:

1. Bagaimanakah bentuk koordinasi tugas-tugas dalam mengatasi konflik dan pencitraan pada masing-masing Pengurus Wilayah Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah Provinsi Sumatera Utara?
2. Bagaimanakah alur pembagian informasi dalam mengatasi konflik dan pencitraan pada masing-masing Pengurus Wilayah Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah Provinsi Sumatera Utara?

3. Bagaimanakah upaya mengatasi konflik yang dilakukan oleh masing-masing Pengurus Wilayah Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah Provinsi Sumatera Utara?
4. Bagaimanakah bentuk komunikasi hubungan interorganisasional antar Pengurus Wilayah Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah Provinsi Sumatera Utara?
5. Bagaimanakah cara pencitraan organisasi masing-masing Pengurus Wilayah Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah Provinsi Sumatera Utara?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini didasarkan kepada pertanyaan penelitian yang telah dikemukakan. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menemukan komunikasi organisasi pada organisasi-organisasi kemasyarakatan (Ormas) Islam dalam mengatasi konflik dan pencitraan di Sumatera Utara.

Penjabaran lebih lanjut dari tujuan pokok di atas dapat dirinci menjadi beberapa pernyataan lebih spesifik, yaitu:

1. Untuk menganalisis bentuk koordinasi tugas-tugas dalam mengatasi konflik dan melakukan pencitraan pada masing-masing Pengurus Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara, Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama Sumatera Utara dan Pengurus Wilayah Al Washliyah Sumatera Utara.
2. Untuk menggambarkan alur pembagian informasi dalam mengatasi konflik dan melakukan pencitraan pada masing-masing Pengurus Wilayah Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk menganalisis upaya mengatasi konflik oleh masing-masing Pengurus Wilayah Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah Provinsi Sumatera Utara.
4. Untuk menganalisis bentuk komunikasi hubungan interorganisasional antar Pengurus Wilayah Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah Provinsi Sumatera Utara.
5. Untuk mengidentifikasi cara pencitraan organisasi masing-masing Pengurus Wilayah Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah Provinsi Sumatera Utara.

### **E. Kegunaan Penelitian**

Secara garis besar kegunaan penelitian ini dapat dikelompokkan ke dalam 4 (empat) bidang, yaitu:

1. Kegunaan teoretis, yaitu *pertama*, pengembangan keilmuan dalam bidang komunikasi organisasi melalui upaya pengkajian, penerapan, pengujian, penjelasan, dan pembentukan teori-teori dan konsep-konsep tertentu dalam bidang komunikasi organisasi; dan *kedua*, pengembangan keilmuan dalam bidang komunikasi Islam, khususnya yang terkait dengan penerapannya di dalam organisasi-organisasi keagamaan, yaitu Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah.
2. Kegunaan praktis, yaitu sumbangan untuk konsumsi praktis bagi lembaga-lembaga keagamaan di Sumatera Utara, terutama bagi organisasi-organisasi Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah dalam rangka penguatan komunikasi baik secara internal maupun eksternal.
3. Kegunaan sosial, yaitu sumbangan untuk upaya-upaya mengubah pola komunikasi yang belum searah atau sejalan dengan prinsip-prinsip komunikasi organisasi yang berlaku secara efektif di dalam organisasi-organisasi keagamaan di Sumatera Utara khususnya organisasi-organisasi Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah dalam rangka membangun kadernya masing-masing, maupun masyarakat luas.
4. Kegunaan metodologis, yaitu penguatan terhadap metode riset yang telah dikembangkan selama ini, dan apabila mungkin pengembangan ke arah metode riset yang telah termodifikasi sedemikian rupa hingga sejalan dengan perkembangan situasi dan kondisi obyek yang diteliti, serta disesuaikan dengan perkembangan teknologi mutakhir.

### **F. Batasan Istilah**

Dalam rangka untuk menghindari kesalahpahaman terhadap judul penelitian ini, maka perlu dibatasi beberapa konsep dan istilah berikut:

## 1. Komunikasi Organisasi

Berbicara mengenai komunikasi organisasi ada tiga pendekatan yang dapat digunakan, yaitu pendekatan makro, mikro dan individual.<sup>50</sup> Pendekatan makro dipandang sebagai struktur global organisasi yang berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam melakukan interaksi ini organisasi harus memproses informasi dari lingkungan,<sup>51</sup> mengadakan identifikasi, melakukan integrasi dan menentukan tujuan organisasi. Berdasarkan hal ini, maka pendekatan makro berarti menekankan kepada komunikasi organisasi eksternal. Adapun pendekatan mikro dan individual pada prinsipnya memfokuskan kepada komunikasi dalam unit dan subunit dalam organisasi, serta tingkah laku komunikasi individu dalam organisasi.<sup>52</sup>

Dengan demikian, terkait dengan ketiga pendekatan komunikasi organisasi dan dalam hal aspek hubungan<sup>53</sup> ternyata dapat terkait dengan internal dan eksternal organisasi. Oleh karena itu, yang dimaksudkan sebagai komunikasi organisasi dalam penelitian ini adalah komunikasi organisasi yang dijalankan di dalam organisasi, baik formal maupun informal, atau komunikasi organisasi internal, dan komunikasi organisasi yang disampaikan ke luar organisasi, terutama komunikasinya dengan organisasi lain yang satu level/tingkat/arah, yang berarti komunikasi organisasi eksternal.

Komunikasi organisasi internal dijabarkan dengan aktivitas komunikasi untuk tujuan: penugasan, pemeliharaan, kemanusiaan, dan pembaruan dalam organisasi, baik secara formal melalui jaringan komunikasi *downward communication*, *upward communication* dan *horizontal communication*, maupun secara informal, yakni tidak terikat dengan struktur atau posisi-posisi dalam

---

<sup>50</sup> Muhammad, *Komunikasi*, h. 75.

<sup>51</sup> Memproses informasi dari lingkungan berarti menyesuaikan apa yang terjadi pada lingkungan dengan jalan mentransfer informasi yang relevan dengan keadaan dalam organisasi, kemudian merumuskan suatu respons yang tepat terhadap input informasi tersebut. Informasi ini kemudian digunakan untuk melakukan identifikasi dan penentuan tujuan organisasi. Lihat *Ibid.*

<sup>52</sup> *Ibid.*, h. 77 & 80.

<sup>53</sup> Eunju Rho, "The Impact of Organizational Communication on Public and Nonprofit Managers' Perception of Red Tape", dalam *Proceeding Prepared for delivery at the 10 th National Public Management Research Conference (PMRC)*, Hyatt on Capitol Square, Columbus, Ohio, October 1-3, 2009, h. 5.

organisasi. Sedangkan komunikasi organisasi eksternal, sebagaimana disebutkan Onong Uchjana Effendy, adalah komunikasi antara manajer atau pejabat lain yang mewakilinya dengan khalayak atau publik di luar organisasi. Komunikasi ini dapat dilakukan dengan aktivitas *annual reports* dan *press releases* yang biasanya dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau bidang khusus yang menangani Hubungan Masyarakat (Humas) atau *Human/Public Relations Officer*.

## 2. Organisasi Kemasyarakatan (Ormas) Islam

Organisasi kemasyarakatan adalah suatu wadah di mana berkumpul berbagai orang yang mempunyai tujuan yang sama dan mempunyai basis kekuatan massa pendukungnya.<sup>54</sup> Organisasi kemasyarakatan dapat mempunyai satu atau lebih dari satu sifat kekhususan, yaitu kesamaan kegiatan, profesi, fungsi, agama, dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Organisasi atau perhimpunan yang dibentuk secara sukarela oleh anggota masyarakat warga negara Republik Indonesia yang keanggotaannya terdiri dari warga negara Republik Indonesia dan atau warga negara asing.<sup>55</sup> Jadi, sejalan dengan pengertian ini yang dimaksud dengan Ormas Islam itu adalah organisasi yang mempunyai kekuatan massa umat Islam yang berpegang pada nilai-nilai ajaran Islam. Dalam penelitian ini, organisasi kemasyarakatan yang bergerak di bidang keagamaan seperti Muhammadiyah dan NU (NU), termasuk Al Washliyah, diasumsikan memiliki integritas berpegang pada nilai-nilai ajaran Islam dan mempunyai massa yang nyata.<sup>56</sup>

Untuk mempertegas pemahaman tentang Ormas Islam, pada buku *Dinamika Kehidupan Keagamaan di Era Reformasi* yang dieditori oleh Haidhor Ali Ahmad dikutip juga pendapat M. Dawam Rahardjo, yang mengemukakan pendapat Tocquville, yang menjelaskan ada empat macam kelompok bentukan masyarakat: organisasi keagamaan yang berpusat di gereja, organisasi masyarakat lokal, organisasi ketetanggaan atau persaudaraan, dan organisasi terkait

<sup>54</sup> Haidhor Ali Ahmad (ed.), *Dinamika Kehidupan Keagamaan di Era Reformasi* (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama, 2010), h. 288.

<sup>55</sup> Penjelasan Pasal 1 atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1985 Tentang Organisasi Kemasyarakatan yang sudah direvisi menjadi Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2013.

<sup>56</sup> Ahmad (ed.), *Dinamika*, h. 288, bandingkan juga dengan h. 19-20.

kewarganegaraan.<sup>57</sup> Meski begitu, Azyumardi Azra menyebut ormas seperti NU dan Muhammadiyah, misalnya, dengan sebutan *Religious-Based Civil Society*.<sup>58</sup>

Dengan demikian, yang dimaksud dengan “Organisasi-organisasi Kemasyarakatan (Ormas) Islam” dalam penelitian ini adalah organisasi yang mempunyai kekuatan massa umat Islam yang berpegang pada nilai-nilai ajaran Islam, yang secara khusus dijadikan sebagai objek penelitian ini adalah Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah.

### 3. Mengatasi Konflik

Untuk mendapatkan pemahaman tentang pengertian “mengatasi konflik” dalam penelitian ini terlebih dahulu diberikan batasan terhadap kedua kata tersebut. Pembatasan istilah ini diawali dari pengertian kata “konflik” dan kemudian melihat upaya-upaya yang dilakukan dalam mengatasi konflik dalam organisasi.

Konflik dalam organisasi secara etimologi dipahami sebagai hal-hal yang terkait dengan percekocokan, perselisihan, perbenturan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perseberangan, perkelahian, dan interaksi-interaksai yang antagonistis sehingga menimbulkan kecemburuan.<sup>59</sup> Secara terminologi konflik dalam organisasi diartikan sebagai adanya kesenjangan atau ketidaksesuaian di antara berbagai pihak dalam suatu organisasi dengan organisasi lain, di antara berbagai bidang dalam sebuah organisasi, maupun di antara anggota di dalam suatu bagian tertentu dalam organisasi.<sup>60</sup> Pengertian tersebut dengan mudah dapat dipahami bahwa konflik dapat terjadi secara internal, yakni di dalam organisasi maupun eksternal, yakni keluar organisasi.

Ada beberapa cara mengatasi atau menangani konflik organisasi, yaitu a) pencegahan konflik yang bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras; b) penyelesaian konflik yang bertujuan untuk mengakhiri perilaku

---

<sup>57</sup> *Ibid*, h. 20.

<sup>58</sup> *Ibid*, h. 19-20.

<sup>59</sup> John M. Echols dan Hassan Shadily, *An English-Indonesian Dictionary* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), h. 138. Lihat pula Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), h. 15.

<sup>60</sup> Ernie Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen Edisi Pertama* (Jakarta: Kencana, 2010), h. 290.

kekerasan melalui persetujuan damai; c) pengelolaan konflik yang bertujuan membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat; d) resolusi konflik yang bertujuan menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan yang bisa tahan lama di antara kelompok-kelompok yang bermusuhan; dan e) transformasi konflik yang bertujuan mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.<sup>61</sup>

Berdasarkan pengertian di atas, maka yang dipahami dengan “mengatasi konflik” dalam penelitian ini adalah cara-cara organisasi Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah untuk melakukan pencegahan, penyelesaian, pengelolaan, resolusi, dan transformasi konflik, baik yang dilakukan dalam kaitannya dengan mengatasi konflik secara internal, ke dalam organisasinya masing-masing maupun eksternal, keluar organisasinya masing-masing, yakni ke salah satu atau kedua organisasi lainnya yang diteliti.

#### 4. Pencitraan

Kata pencitraan diambil dari kata dasar “citra”. Kata “citra” kemudian diberikan imbuhan “pe(n)” (awalan) dan “an” (akhiran). Pemberian imbuhan pe- dan -an pada kata benda mengakibatkan perubahan kata benda tersebut menjadi kata kerja, yang dimaknai sebagai sebuah proses memberikan atau menjadikan sesuatu. Kata “citra” itu sendiri menurut Philip Kotler, adalah seperangkat keyakinan, ide, dan kesan yang dimiliki seseorang terhadap sesuatu obyek.<sup>62</sup> Sedangkan menurut Rhenald Kasali, citra merupakan kesan yang timbul karena pemahaman akan suatu kenyataan.<sup>63</sup> Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa pencitraan adalah proses memberikan kesan yang positif terhadap sesuatu objek, atau menjadikan sesuatu menjadi berkesan positif.

---

<sup>61</sup> Ruliana, *Komunikasi*, h. 214.

<sup>62</sup> Philip Kotler, *Dasar-dasar Pemasaran* (terj.) Aleksander Sindoro (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2007), Jilid 1 Edisi 7, h. 259.

<sup>63</sup> Rhenald Kasali, *Manajemen Public Relations* (Jakarta: PT Pustaka Umum Grafiti, 2003), h. 28.

Terkait dengan kata “citra” jika dihubungkan dengan kata “organisasi”, ada beberapa kata atau istilah yang dapat dilekatkan dengan kata “citra organisasi”, yaitu memperbaiki citra organisasi, merubah citra organisasi, dan membentuk citra organisasi. Istilah-istilah tersebut selalu dapat dikaitkan dengan satu kata kunci, yaitu meningkatkan citra organisasi.

Proses pembentukan citra tersebut erat kaitannya dengan penyampaian berbagai informasi dalam rangka memberi pengertian-pengertian yang dapat memperoleh manfaat dan keuntungan bersama sehingga dapat menimbulkan dan menumbuhkan kepercayaan dan dukungan publiknya. Dengan demikian, apabila terbentuk citra organisasi atau perusahaan yang positif, maka akan baik pula bagi publiknya. Teori yang terkait dengan upaya meningkatkan citra organisasi ini selalu dikaitkan oleh para penulis kepada William L. Benoit, seorang profesor dari Ohio University yang sangat dikenal di dunia komunikasi, dengan Teori Pemulihan Citra atau *Image Restoration Theory*.<sup>64</sup>

Berdasarkan pembatasan di atas, maka yang dimaksud dengan “pencitraan” dalam penelitian ini adalah upaya atau proses yang dilakukan oleh baik Muhammadiyah, NU, maupun Al Washliyah dalam rangka memberikan atau memulihkan, merubah, memperbaiki, atau membentuk citra positif organisasinya masing-masing, sebagai sebuah strategi yang terdapat dalam *Image Restoration Theory*.

Dengan demikian, yang dimaksud dengan “Komunikasi Organisasi Dalam Mengatasi Konflik dan Pencitraan Pada Organisasi Kemasyarakatan Islam di Sumatera Utara” dalam penelitian ini adalah komunikasi yang diterapkan oleh para Pengurus Wilayah Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah Provinsi Sumatera Utara dalam rangka membangun internal organisasinya masing-masing yang disebut sebagai komunikasi organisasi internal dan dalam rangka

---

<sup>64</sup> Lihat Budi Purnomo Karjodihardjo, “Memulihkan Citra Buruk dengan Image Restoration Theory Benoit” dalam <http://fokusbisnis.com/memulihkan-citra-buruk-dengan-image-restoration-theory-benoit>, diakses tgl 21/9/2015 pkl. 17.18 WIB. Lihat pula [https://en.wikipedia.org/wiki/Image\\_restoration\\_theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Image_restoration_theory), accessed 21/9/2015 17.19 WIB atau <http://www.slideshare.net/mankoma2012/coordinate-management-of-meaning-theory?related=4>.

membangun jaringan ke luar organisasi, khususnya jalinan komunikasi antar ketiga Ormas tersebut yang disebut sebagai komunikasi organisasi eksternal, baik dalam rangka mengatasi konflik internal dan eksternal, maupun sebagai pencitraan organisasinya masing-masing.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Pengertian Komunikasi Organisasi**

Menurut R. Wayne Pace & Don F. Faules untuk memahami pengertian komunikasi organisasi dapat dilihat dari dua macam definisi, yaitu definisi fungsional dan interpretatif.<sup>1</sup> Secara fungsional komunikasi organisasi diartikan sebagai suatu pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Dalam hal ini unit-unit komunikasi yang ada dalam organisasi selalu menunjukkan hubungan-hubungan yang hierarkis antara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.<sup>2</sup> Di sini yang terjadi adalah pertunjukan dan penafsiran pesan di antara sesama anggota organisasi yang dapat saja terjadi kapanpun. Komunikasi itu berlangsung secara simultan dalam hubungan yang satu dengan lainnya dalam rangka interaksi yang terjadi di dalam organisasi. Hal ini juga disebut sebagai sistem komunikasi organisasi.<sup>3</sup>

Definisi di atas, pada dasarnya cenderung menekankan komunikasi sebagai kegiatan penanganan terhadap pertukaran pesan yang tergantung “dalam” atau “untuk” menunjukkan batas-batas organisasional, yang akhirnya memperlihatkan struktur sebagai jaringan informasi di dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, komunikasi yang terjadi jelas telah diatur dan berjalan seiring dengan batas-batas struktur yang ada dalam organisasi, sehingga komunikasi yang terjadi memang bersifat fungsional (searah dengan fungsinya masing-masing).

Sedangkan bila dipandang dari perspektif interpretatif, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi.<sup>4</sup> Dijelaskan, konsep ‘makna’ dari pengertian komunikasi dalam

---

<sup>1</sup> Pace & Faules, *Komunikasi*, h. 31-33.

<sup>2</sup> *Ibid*, h. 31.

<sup>3</sup> *Ibid*, h. 33.

<sup>4</sup> *Ibid*.

perspektif interpretatif sangat penting untuk membedakannya dengan perspektif fungsionalis. Dalam pengertian secara interpretatif ini ditunjukkan bahwa makna suatu pesan ada pada penerima. Suatu citra lain komunikasi (subjektif) menunjukkan bahwa makna pesan dinegosiasikan antara para peserta. Dengan demikian, hubungan antara para peserta, akan menentukan apa makna kata-kata yang bersangkutan. Berdasarkan ini pula, maka perspektif interpretatif, yang berarti subjektif, menekankan peranan “orang-orang” dan “proses” dalam menciptakan makna. Makna itu tidak hanya pada orang, tetapi juga pada “transaksi” itu sendiri.<sup>5</sup> Komunikasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara dan mengubah organisasi. Komunikasi seperti ini menurut Alo Liliweri lebih menekankan pada metode dan teknik yang memungkinkan orang untuk beradaptasi dengan lingkungan organisasi.<sup>6</sup>

Sementara itu, Goldhaber (1986) menyatakan definisi komunikasi organisasi sebagai *the process of creating and exchanging messages within a network of independent relationship to cope with environmental uncertainty*.<sup>7</sup> (Proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti). Berdasarkan definisi ini, Goldhaber mengemukakan ada tujuh konsep yang perlu diperhatikan, yaitu: proses, pesan, jaringan (*network*), saling ketergantungan (*interdependen*), hubungan (*relationship*), lingkungan (*environmental*), dan ketidakpastian (*uncertainty*). Ketujuh konsep ini dijelaskan oleh Goldhaber secara lebih luas di dalam bukunya *Organizational Communication*.<sup>8</sup>

Berangkat dari ketujuh konsep yang dikemukakan Goldhaber di atas ada sejumlah konsep yang tidak hanya ditekankan pada lingkungan internal, tetapi juga eksternal organisasi. Konsep-konsep yang terkait dengan lingkungan organisasi yang bersifat eksternal yang disebutkan secara nyata dan jelas adalah

---

<sup>5</sup> *Ibid*, h. 34.

<sup>6</sup> Alo Liliweri, *Wacana Komunikasi Organisasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 59-60.

<sup>7</sup> Gerald M. Goldhaber, *Organizational Communication* (New York: Wm. C. Brown Publishers, 1990), 5th Ed., h. 16.

<sup>8</sup> *Ibid*, h. 16 – 26.

*process*,<sup>9</sup> *environment*,<sup>10</sup> dan *uncertainty*.<sup>11</sup> Hal tersebut bermakna bahwa kegiatan komunikasi organisasi internal seharusnya terintegrasi dengan kegiatan komunikasi organisasi eksternal atau sebaliknya. Pada pembahasan selanjutnya ada beberapa bagian yang menjelaskan tentang keterkaitan antara komunikasi organisasi internal dengan komunikasi organisasi eksternal.

## 2. Fungsi dan Peran Komunikasi Organisasi

Mengutip pendapat Reddings, Goldhaber mengemukakan bahwa komunikasi organisasi dapat digunakan dalam rangka untuk membantu: a) menyelesaikan tugas-tugas yang berhubungan dengan peran dan tanggung jawab penjualan, jasa, dan produksi tertentu; b) menyesuaikan diri terhadap perubahan melalui kreativitas dan adaptasi individu dan organisasi; c) menyelesaikan tugas melalui pemeliharaan kebijakan, prosedur, atau peraturan yang mendukung setiap hari dan operasi secara terus-menerus; d) mengembangkan hubungan di mana "pesan manusia diarahkan pada orang-orang dalam organisasi—dalam kaitannya dengan sikap, moral, kepuasan, dan pemenuhan kebutuhan mereka";<sup>12</sup> dan e) mengkoordinasikan, merencanakan, dan mengendalikan operasi organisasi melalui manajemen (Katz & Kahn, 1966; Redding, 1972; Thayer, 1968).<sup>13</sup>

Meskipun organisasi menempatkan komunikasi sebagai salah satu unsur administrasi, tetapi seharusnya fungsi komunikasi organisasi jauh lebih dari sekedar itu, sebab komunikasi organisasi mempunyai banyak sekali manfaat yang dapat dicapai. Oleh karena itu, kegiatan "komunikasi" sangat penting dalam

---

<sup>9</sup> Terkait dengan *process*, Goldhaber justru menghubungkan lingkungan luar (*external environment*) sebagai bagian dari *paradigm of organizational communication*, di mana lingkungan luar tersebut merupakan bagian integral dari lingkungan organisasi internal. Lihat *Ibid*, h. 17.

<sup>10</sup> Terkait dengan *environment*, Goldhaber menyatakan: "*In our paradigm of organizational communication, we are equally concerned with transactions occurring within the internal environment, comprised of an organization and its culture, and those between organization and its environment external, often referred to us boundary-spanning activities. .... An organization is defined as an open system because it interacts with its external environment*". Lihat *Ibid*, h. 24-25.

<sup>11</sup> Terkait dengan *uncertainty*, Goldhaber menyatakan: "*This view of uncertainty presumes that an organization reacts to its external environment by receiving and diffusing information from it to reduce uncertainty*". Lihat *Ibid*, h. 26.

<sup>12</sup> *Ibid*, h. 20.

<sup>13</sup> Hahn, et.al., "Survey, h. 3.

kehidupan berorganisasi. Di antara peran komunikasi organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Komunikasi organisasi, terutama terlihat dalam suatu perusahaan, sebagai titik sentral.
- b. Dalam setiap proses komunikasi, hubungan kemanusiaan merupakan proses yang menyangkut kepribadian, sikap dan tingkah laku yang terjadi pada orang-orang yang terlibat.
- c. Organisasi melaksanakan komunikasi persuasif dua arah disemua bidang kegiatan dengan maksud memberikan motivasi kerja, bertanggung jawab dan produktif.
- d. Atas dasar pengertian tersebut terlihat bahwa komunikasi timbal balik dalam suatu organisasi merupakan proses integrasi antar manusia yang bersifat manusiawi yang menuju perasaan lahir batin.<sup>14</sup>

Menurut Stephen P. Robbins ada 4 (empat) fungsi komunikasi organisasi, yaitu fungsi kendali, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.<sup>15</sup> Fungsi *pertama*, komunikasi organisasi sebagai kendali. Maksudnya bahwa komunikasi bertindak sebagai pengendali perilaku para anggota di dalam organisasi. Struktur organisasi yang ada merupakan aturan formal yang mengendalikan komunikasi di dalam organisasi. Ada kalanya organisasi memperbolehkan menyampaikan keluhan-keluhan karyawan kepada atasannya, atau sebaliknya dilakukan secara berjenjang atau bertahap. Tipe yang bagaimanapun merupakan bagian dari kendali dalam kaitannya dengan komunikasi organisasi.

Fungsi *kedua*, komunikasi organisasi sebagai motivasi. Maksudnya bahwa komunikasi yang dijalankan di dalam organisasi merupakan bagian dari upaya memotivasi karyawan/anggota organisasi. Motivasi adalah dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi perilaku individu seseorang dalam bertindak. Selain motif ekonomi, motif non ekonomi yang di dalamnya termasuk komunikasi adalah bagian yang tak terpisahkan dari motivasi seseorang berada di dalam

---

<sup>14</sup> Rahmanto, "Peranan", h. 59.

<sup>15</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior, Tenth Edition* (terj.) Benyamin Molan, *Perilaku Organisasi Edisi ke-10* (Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia, 2006), h. 392-393.

organisasi. Keterkaitan antara motivasi dengan komunikasi organisasi ini dapat dilihat pada adanya harapan bahwa apa yang dilakukan menimbulkan prestasi yang baik dan akan mendapatkan imbalan yang memadai. Hal itu dapat dipahami karyawan/anggota organisasi apabila dikomunikasikan kepada mereka. Dengan demikian, komunikasi organisasi dalam hal ini sebagai alat untuk memotivasi dengan cara menjelaskan apa yang seharusnya dilakukan, dan bagaimana mengerjakannya dengan baik.

Fungsi *ketiga*, komunikasi organisasi sebagai sarana pengungkapan emosional, yakni ungkapan yang dapat memberikan kenyamanan atas penjelasan-penjelasan perasaan kesal, tidak puas, tidak nyaman, was-was, takut, dan sebagainya atau sebaliknya senang, puas, lega, tidak takut, nyaman, aman, dan sebagainya. Keluhan-keluhan yang muncul sebagai ungkapan emosional ini apabila didengarkan dan diberikan kesempatan untuk mengungkapkannya adalah modal besar bagi organisasi. Organisasi akan mendapatkan kepercayaan yang tinggi dari para anggotanya. Organisasi akan mendapatkan partisipasi yang luar biasa dari anggotanya. Pada akhirnya kreativitas anggota akan tumbuh dengan subur dalam rangka memajukan organisasi.

Fungsi *keempat*, komunikasi organisasi sebagai penyaluran informasi. Maksudnya bahwa komunikasi yang berlangsung di dalam organisasi adalah dalam rangka tukar-menukar informasi terutama mengenai tugas-tugas yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa tujuan yang harus dicapai, berapa lama waktu yang dibutuhkan, siapa saja yang terlibat, dan seterusnya. Berdasarkan hal itu pula, komunikasi organisasi memiliki dua dimensi utama yaitu penyaluran informasi dan pola interaksi terhadap apa yang disampaikan.

Menurut Khan dan Katz sebagaimana dikutip Arni Muhammad ada empat fungsi utama dari pesan dalam organisasi, yaitu yang berkenaan dengan produksi, pemeliharaan, penerimaan, dan pengelolaan organisasi.<sup>16</sup> Dikemukakan juga bahwa Redding berpendapat ada tiga alasan pengiriman pesan, yaitu untuk pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi, untuk pemeliharaan dan untuk kemanusiaan. Sementara itu Thayer mempersepsikan bahwa fungsi pesan dalam

---

<sup>16</sup> Muhammad, *Komunikasi*, h. 99.

organisasi adalah untuk memberi informasi, membujuk, memerintah, memberi instruksi dan mengintegrasikan organisasi. Berlo mengatakan pula bahwa fungsi utama dari pesan dalam organisasi adalah untuk produksi atau agar supaya tugas-tugas organisasi dilakukan, untuk inovasi atau untuk menyelidiki alternatif dari tingkah laku yang baru bagi organisasi dan untuk pemeliharaan atau untuk menjaga sistem dan komponennya tetap berjalan lancar. Adapun Greenbaum mengemukakan pendapatnya, dia mengatakan fungsi pesan adalah untuk mengatur, untuk melakukan pembaruan, integrasi, memberikan informasi dan intruksi.<sup>17</sup>

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, Arni Muhammad memformulasikan fungsi utama dari pesan dalam organisasi juga empat macam, yaitu fungsi yang berhubungan dengan tugas-tugas dalam organisasi, pemeliharaan organisasi, kemanusiaan, dan pembaruan dalam organisasi.<sup>18</sup> Dengan demikian, bila dilihat dari generalisasi fungsi komunikasi organisasi tetap saja dielaborasi baik secara internal maupun eksternal. Maksudnya kedua sisi, internal dan eksternal, menjadi bagian yang tak terpisahkan dari upaya membangun komunikasi agar lebih baik dan maju.

### 3. Bentuk-Bentuk Komunikasi Organisasi

#### *a. Komunikasi Organisasi Internal*

Pada organisasi ditemukan dua aliran besar jaringan komunikasi, yaitu jaringan komunikasi organisasi internal dan eksternal.<sup>19</sup> Jaringan komunikasi internal biasanya ditandai dengan adanya struktur organisasi. Berdasarkan hal ini, maka komunikasi organisasi internal dipahami sebagai sebuah komunikasi yang terjadi di antara orang-orang yang ada di dalam organisasi baik sebagai bagian dari pegawai administrasi maupun yang terdapat di dalam struktur lainnya.

---

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> *Ibid.*

<sup>19</sup> Poppy Ruliana menyebutkan komunikasi organisasi internal dan eksternal sebagai dua dimensi yang mempengaruhi proses kehidupan organisasi. Disebutkan, komunikasi internal terjadi dalam suatu organisasi yang terdiri dari seluruh level yang disebut publik internal. Sedangkan komunikasi eksternal merupakan komunikasi yang dilakukan organisasi pada publik yang dijadikan sasaran/segmentasi, lihat Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus* (Jakarta: Rajawali Press, 2014), h. 91.

Sebagaimana Lawrence D. Brennan memberikan definisi dengan: “*Interchange of ideas among the administrators and its particular structure (organization) and interchange of ideas horizontally and vertically within the firm which gets work done (operation and management)*”.<sup>20</sup> (Pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen).

Bentuk-bentuk jaringan komunikasi organisasi internal ini terdiri dari *downward*, *upward*, dan *horizontal*. *Downward communication* adalah komunikasi yang berlangsung dari atasan kepada bawahan (karyawan). Katz and Kahn sebagaimana dikutip Goldhaber (1981) yang dikemukakan oleh Anita Ryhänen dalam tesisnya mempunyai 5 (lima) tipe, yaitu:

- a. Instruksi kerja: Petunjuk tentang cara untuk melakukan pekerjaan.
- b. Alasan untuk tugas-tugas: Bagaimana pekerjaan berkaitan dengan fungsi lain.
- c. Kode prosedur: Aturan dan prosedur organisasi.
- d. Tanggapan: Pesan kinerja pekerjaan.
- e. Menyesuaikan dengan tujuan: Mengatur karyawan untuk pencapaian tujuan organisasi.<sup>21</sup>

Jaringan komunikasi dengan model *upward* adalah komunikasi dari bawahan (karyawan) kepada atasan. Pesan yang disampaikan biasanya berupa pertanyaan, *feedback* dan sugesti. Jenis komunikasi ini penting untuk menjalin hubungan di dalam organisasi. Planty dan Machaver sebagaimana dikutip Goldhaber (1981) yang disebutkan Anita Ryhänen bahwa:

- a. Informasi di dalam organisasi harus mengalir dari atas ke bawah dan karyawan harus siap untuk menerima informasi yang datang.

---

<sup>20</sup> Effendy, *Ilmu*, h. 122.

<sup>21</sup> Anita Ryhänen, “Organizational Communication Tool For Lethbridge College,” *Thesis of Degree Programme in International Business*, School of Business, Kajaani University of Applied Sciences, Spring 2008, h. 15.

- b. Informasi yang mengalir adalah dalam rangka membantu karyawan untuk menerima keputusan karena mereka didorong untuk berpartisipasi dengan pengambilan keputusan.
- c. Informasi yang ada harus dapat memberikan umpan balik tentang apakah informasi tersebut dipahami dengan benar.
- d. Informasi yang ada semestinya menjadi pendorong inisiatif yang berharga di dalam organisasi.<sup>22</sup>

Sejalan dengan hal tersebut, para manajer dalam suatu organisasi mempunyai enam cara untuk memperoleh informasi, yaitu melalui pesan tertulis (misalnya memo, surat, laporan, perintah kerja, kontrak), pesan lewat telepon, pesan elektronik (e-mail), pertemuan yang direncanakan, pertemuan yang tidak direncanakan, serta tur-tur observasi. Para manajer memperlihatkan pilihan yang kuat terhadap penggunaan media komunikasi lisan seperti telepon dan pertemuan.<sup>23</sup> Komunikasi para manajer ini biasanya lebih bersifat vertikal. Adapun jaringan komunikasi organisasi yang berbentuk horizontal dijelaskan sebagai komunikasi yang berlangsung di dalam organisasi antara orang-orang yang level (tingkatan)-nya sama. Informasi yang disampaikan biasanya seperti:

- a. Koordinasi tugas-tugas. Kepala departemen yang berbeda bisa bertemu sebulan sekali untuk memecahkan masalah dan menghindari tumpang tindihnya tugas-tugas.
- b. Berbagi informasi. Unit yang berbeda dari divisi yang berbeda bisa bertemu, berdiskusi, dan membuat perbandingan tentang sesuatu, dan bahkan membuat rencana aksi mereka.
- c. Menyelesaikan konflik. Konflik internal di dalam organisasi dapat diselesaikan dalam rapat gabungan di mana masalah dan solusi dapat disajikan.<sup>24</sup>

Ketiga jaringan komunikasi organisasi yang bersifat internal seperti ini dapat memanfaatkan saluran-saluran seperti surat elektronik (e-mail), surat berita

---

<sup>22</sup> *Ibid*, h. 15.

<sup>23</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Kelima* (terj.) Budi Supriyanto (Jakarta: Indeks, 2009), h. 29.

<sup>24</sup> Ryhänen, "Organizational," *Thesis*, h. 16.

(*newsletters*), memo, dan rapat-rapat (pertemuan-pertemuan).<sup>25</sup> Selain ketiga saluran tersebut, satu lagi saluran yang oleh Chairul Furqon dalam tulisannya yang berjudul: *Hakikat Komunikasi Organisasi*<sup>26</sup> dikemukakan dengan nama “komunikasi lintas saluran” adalah bentuk komunikasi organisasi di mana informasi diberikan tanpa terhalang karena struktur yang ada, akan tetapi komunikasi yang terjadi justru melewati batas-batas fungsional atau batas-batas unit kerja di dalam organisasi. Komunikasi seperti ini memang sering diistilahkan dengan komunikasi non-posisional, sebagai kebalikan dari komunikasi posisional sebagaimana ketiga bentuk komunikasi sebelumnya, yakni komunikasi dari atasan kepada bawahan, bawahan kepada atasan, dan horizontal.

#### *b. Komunikasi Organisasi Eksternal*

Jaringan komunikasi organisasi eksternal dipahami sebagai salah satu bagian dari komunikasi pemasaran.<sup>27</sup> Sebab yang dilakukan adalah sistem perencanaan dan pelepasan misalnya laporan tahunan dan siaran pers. Komunikasi eksternal ini diharapkan sebagai upaya mempromosikan citra dan budaya organisasi, baik terhadap karyawan maupun ke dunia luar, dan oleh karena itu harus transparan. Jika komunikasi eksternal tidak transparan, dapat menyebabkan karyawan melihat organisasi sebagai lembaga yang tidak bisa dipercaya atau karyawan tidak dapat melihat bagaimana organisasi ini berjalan dibandingkan dengan pesaing.<sup>28</sup>

Pada prinsipnya proses komunikasi eksternal adalah untuk menghubungkan beberapa organisasi dan menghubungkan organisasi dengan lingkungannya. Keberadaan suatu organisasi sangat kompleks. Ia berada dalam lingkungan audiens (masyarakat), yang oleh Grunig dan Hunts (1984) digambarkan sebagai komponen yang memungkinkan sektor lingkungan yang

---

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> Penulis adalah dosen di Program Studi Manajemen, Fakultas Ilmu Pengetahuan Sosial (FIPS) - Universitas Pendidikan Indonesia (UPI). Tulisan itu dipublikasikan pada [http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI\\_MANAJEMEN\\_FPEB/197207152003121-CHAIRUL\\_FURQON/Artikel-Organizational\\_Communication.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI_MANAJEMEN_FPEB/197207152003121-CHAIRUL_FURQON/Artikel-Organizational_Communication.pdf), diakses tanggal 04/03/2015 pukul 20.41 WIB.

<sup>27</sup> Ryhänen, *Organizational*, h. 13.

<sup>28</sup> *Ibid*, h. 15.

mengontrol berbagai otoritas (pemerintah, lembaga regulator); sektor fungsional (pemasok, karyawan, pelanggan); sektor normatif (asosiasi perdagangan, organisasi profesi); dan sektor publik (masyarakat setempat, media). Dengan demikian, pada tataran penelitian tingkat inter-organisasional, komunikasi dipahami dalam hubungannya dengan jaringan. Menurut Farace, Monge, dan Russell (1977), kekuatan jaringan mengacu pada frekuensi dan lamanya terjadi interaksi antara individu-individu terkait. Link yang kuat lebih sering berkomunikasi dari link yang lemah dan biasanya memiliki waktu yang lebih lama untuk melakukan interaksi.<sup>29</sup>

Komunikasi eksternal dapat dibagi menjadi beberapa jenis sesuai dengan kelompok sasaran. Misalnya, untuk instansi, jenis komunikasi eksternal dengan klien, dengan perusahaan-perusahaan swasta, dengan partai-partai politik, dengan organisasi nonprofit, dengan instansi pemerintah, dan sebagainya. Semua jenis komunikasi eksternal dapat diaktualisasikan melalui kegiatan individu anggota organisasi. Yang terpenting, kuncinya adalah untuk menghubungkan organisasi dengan lingkungannya dan mentransfer informasi melintasi batas-batas organisasi (Miller, 1999; Tushman & Katz, 1980). Oleh karena itu, organisasi seharusnya dapat memainkan perannya yang sangat berarti bagi organisasi itu sendiri, sebagaimana yang disebutkan Aldrich dan Herker (1977) paling tidak terkait dengan dua fungsi perannya, yaitu pengolahan informasi dan representasi eksternal. Pengolahan informasi berarti dapat menjadi filter dan fasilitator untuk memilih, mentransmisikan, dan menafsirkan informasi yang datang atau yang dibawa oleh anggota/karyawan dalam kaitannya dengan komunikasi eksternal yang dilakukan. Sementara itu, terkait dengan representasi eksternal berarti sering menghubungi klien, menjawab permintaan mereka, melakukan pertukaran informasi dengan mereka, dan mengumpulkan umpan balik mereka.<sup>30</sup>

Miller (1999) juga mencoba untuk memberikan tiga fungsi utama dari komunikasi eksternal, yaitu: koordinasi hubungan interorganisasional; menciptakan dan memelihara citra organisasi; dan menyediakan layanan kepada

---

<sup>29</sup> Rho, "The Impact", h. 8.

<sup>30</sup> *Ibid*, h. 9.

pelanggan. Batasan kegiatan, yang dapat dipahami sebagai salah satu kegiatan komunikator yang berpusat pada klien, adalah memberikan kontribusi untuk peningkatan variasi dalam organisasi karena informasi dari manajer bisa menjadi landasan untuk menanggapi lingkungan eksternal dan memungkinkan untuk membangun berbagai rencana yang adaptif bagi mereka. Karakteristik batasan pekerjaan bersifat relatif responsif, inovatif, dan kuat lagi mendalam yang mereka butuhkan untuk membuka dan menyesuaikan dengan lingkungan organisasi. Dengan pemikiran ini, manajer harus sering berkomunikasi dengan klien pada batas organisasi yang dapat dianggap sebagai penjaga informasi atau *gatekeeper*. Selain itu, mereka mungkin merasa relatif kurang terbebani oleh birokrasi dalam organisasi. Oleh karena itu, hipotesis bahwa komunikasi berorientasi klien kemungkinan akan berhubungan negatif dengan persepsi birokrasi.<sup>31</sup>

Berangkat dari penjelasan-penjelasan yang telah dikemukakan di atas, dapat dipahami bahwa baik komunikasi organisasi internal maupun komunikasi organisasi eksternal memiliki peranan yang sangat penting dalam rangka membangun organisasi ke arah yang lebih baik. Keduanya dapat dipisahkan satu sama lain, di samping itu juga keduanya saling mendukung. Hal tersebut dapat dilihat dari kutipan-kutipan selanjutnya dari bagian pembahasan ini.

Komunikasi eksternal dengan para pelanggan (*customers*), perantara (*intermediaries*), pemasok (*suppliers*), persaingan, media massa dan masyarakat pada umumnya merupakan hal yang penting, sebagaimana hal itu juga penting bagi komunikasi internal. Bahkan, keduanya harus saling terintegrasi.<sup>32</sup>

Meskipun komunikasi eksternal terkait dengan departemen tertentu seperti hubungan masyarakat dan pers, bagian pemasaran, bagian investigasi pasar, atau bagian komunikasi korporasi, dan lain-lain, namun semua anggota organisasi dapat melaksanakan fungsi komunikasi eksternal dan melakukan difusi dalam rangka menaikkan citra organisasi. Bersamaan dengan itu, gambaran organisasi berupa kondisi status dan prestise karyawannya yang dikirimkan ke masyarakat

---

<sup>31</sup> *Ibid.*

<sup>32</sup> E. Puyal, "4. Internal and External Communication in the Company", in *proin.ktu.lt/~virga/leonardo\_fit/materials/basic.../04chapter.pdf*, accessed 03/03/2015 at 10.26 p.m.

merupakan suatu kebutuhan tertentu. Ketika seseorang bekerja di perusahaan yang solid, maka karyawan akan mentransmisikan citra sosial yang baik. Berdasarkan hal ini tentu perasaan memiliki terhadap organisasi di mana seseorang berada, akan semakin meningkat. Oleh karena itu, tentu menjadi sangat penting diperhatikan dua sistem yang saling tergantung komunikasi (internal dan eksternal) dan perlu dikelola secara terkoordinasi.<sup>33</sup>

Berangkat dari kerangka pemikiran yang telah dikemukakan di atas, dipahami bahwa komunikasi organisasi internal saling terkait dengan komunikasi eksternal. Jika komunikasi organisasi internal berjalan dengan baik, akan menguntungkan organisasi itu sendiri, sebab komunikasi eksternal yang disampaikan oleh anggota organisasi tentu akan sejalan dengannya, yakni memberikan kesan yang baik pula. Oleh karena itu, anggota organisasi pada dasarnya merupakan iklan bagi organisasinya. Di sini letak pentingnya integrasi antara komunikasi organisasi internal dengan komunikasi organisasi eksternal.

#### 4. Hambatan-hambatan Dalam Komunikasi Organisasi

Pada dasarnya hambatan-hambatan komunikasi dapat dilihat dari bentuk komunikasinya, misalnya komunikasi lintas budaya, komunikasi pembangunan, komunikasi massa, komunikasi dakwah, komunikasi perdagangan, komunikasi pemerintahan, komunikasi peradaban, komunikasi organisasi, komunikasi bisnis, dan bentuk komunikasi lainnya. Kendati demikian, hambatan komunikasi secara umum dapat dijadikan kerangka untuk melihat komunikasi dalam bentuk lainnya. Perlunya memahami dan menghadapi hambatan komunikasi tidak lain adalah untuk keberlangsungan komunikasi tersebut secara efektif. Menurut Muhammad Mufid untuk memaksimalkan efektivitas komunikasi, maka sejumlah hambatan harus diperhatikan, yaitu gangguan (evasi) komunikasi, kepentingan (*interest*), motivasi terpendam, dan prasangka.<sup>34</sup> Selain itu, sebagaimana dikutip Mohsen

---

<sup>33</sup> *Ibid.*

<sup>34</sup> Mufid, *Etika*, h. 144.

Pakbaz dari pendapat Eisenberg (2010) hambatan komunikasi itu terdiri dari 4 macam, yaitu hambatan proses, fisik, semantik, dan hambatan psikologis.<sup>35</sup>

Hambatan proses dipahami sebagai hambatan yang terjadi karena ada sesuatu yang menyalah pada unsur-unsur komunikasi, baik pada *sender, encoding, medium, decoding, receiver* maupun *feedback*. Hambatan yang bersifat fisik dapat dipahami akibat ada gangguan cuaca, gangguan sinyal, jarak antara komunikator dengan komunikan, dihalangi oleh pembatas/dinding, dan sebagainya. Hambatan semantik biasanya terjadi karena pemahaman yang sedikit/kurang mengenai bahasa dan istilah-istilah asing yang digunakan dalam informasi atau pesan. Sedangkan hambatan yang bersifat psikologis biasanya terjadi karena adanya gangguan kondisi kejiwaan dari si pengirim pesan atau penerima pesan sehingga mengakibatkan informasi tersebut mengalami perubahan. Di samping hambatan-hambatan tersebut banyak juga dikemukakan tentang hambatan manusiawi, di mana terjadi akibat tingkat emosi manusia yang tidak menentu dalam menyikapi informasi atau pesan. Hambatan manusiawi ini juga bisa terjadi karena perbedaan pengalaman, latar belakang kehidupan, persepsi, nilai, kepentingan, dan ekspektasi masing-masing. Hambatan teknis juga dikemukakan sebagai salah satu hambatan dalam komunikasi. Hambatan teknis yang dimaksudkan adalah keterbatasan fasilitas dan peralatan komunikasi. Jenis hambatan teknis dari komunikasi yaitu tidak adanya rencana atau prosedur kerja yang jelas, kurangnya informasi atau penjelasan, kurangnya keterampilan membaca, pemilihan media yang kurang tepat.<sup>36</sup>

Untuk melihat secara spesifik hambatan-hambatan komunikasi sesuai bentuknya dikemukakan beberapa contoh khususnya dalam komunikasi peradaban dan komunikasi antarbudaya. Kedua bentuk komunikasi ini dapat terjadi seperti halnya pada organisasi, apalagi organisasinya sudah besar dan bersifat heterogen baik dari segi etnis maupun agama. Komunikasi peradaban dihadapkan pada

---

<sup>35</sup> Mohsen Pakbaz, Hossein Bigdeli, Farhad Moolaey, and Ali Ghaffari, "Organizational Communication and Barriers to Effective Communication in Organizations" in *International Journal of Management and Humanity Sciences* Vol. 3 (10), Tahun 2014, h. 3178.

<sup>36</sup> Nurul Hidayah, "Mengatasi Kendala Komunikasi dalam Organisasi" dalam *Jurnal MPA* 309 / Juni 2012, h. 33.

hambatan-hambatan: 1) Stereotip; 2) Persepsi; 3) Benturan peradaban (*clash of civilization*); dan 4) Ketidakadilan dan pelanggaran HAM.<sup>37</sup> Adapun komunikasi antarbudaya biasanya akan mengalami hambatan-hambatan seperti: 1) Pesan verbal; 2) Pesan nonverbal; 3) Norma; 4) Peranan; 5) Kepercayaan dan nilai; 6) Etnosentrisme; dan 7) Stereotip.<sup>38</sup> Sementara itu, dalam satu penelitian disebutkan, hambatan komunikasi sebagai faktor-faktor dan kondisi yang mempengaruhi kelancaran arus informasi dan komunikasi dalam organisasi pemerintah desa, terdiri dari 10 aspek yaitu: 1) pengetahuan, 2) keterampilan, 3) persepsi, 4) bahasa, 5) emosi, 6) perhatian, 7) umur, 8) gaya komunikasi, 9) kredibilitas dan 10) prasangka.<sup>39</sup> Ada beberapa hal yang menjadi perbedaan hambatan komunikasi secara umum dibandingkan dengan komunikasi organisasi secara khusus. Berikut dikemukakan beberapa pendapat tentang hambatan-hambatan komunikasi organisasi.

Poppy Ruliana mengutip pendapat Warren R. Plunkett dan Raymond F. Atner (1986) menyebutkan paling tidak ada lima hambatan atau gangguan dalam komunikasi organisasi, yaitu:

- a. Hambatan karena adanya tingkatan manajemen (*management level*). Dalam kaitan ini disebutkan, dalam organisasi terdapat peringkat manajemen, yaitu *top*, *upper*, *middle*, dan *lower management* dan dalam tingkatan manajemen tersebut dapat saja terjadi penyampaian pesan/informasi yang tidak sepenuhnya berlangsung dengan lancar, baik ditinjau dari arah atau aliran informasi atau pola komunikasi, baik secara *top down* maupun *bottom up*.
- b. Hambatan karena jumlah staf yang berada dalam kendali atau di bawah pengawasan (*number of people supervised*). Dalam hal ini hambatan terjadi

---

<sup>37</sup> Penjelasan mengenai poin-poin hambatan komunikasi peradaban dalam kutipan ini dapat dilihat lebih jauh dalam Ujang Saefullah, *Kapita Selekta Komunikasi Pendekatan Budaya dan Agama* (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2007), h. 189-199.

<sup>38</sup> *Ibid*, h. 210-219.

<sup>39</sup> Azaini, "Analisis Hambatan Komunikasi Organisasi Pemerintah Desa di Kabupaten Bogor (Analysis of the Constraint on Rural Government Organization Communication at Bogor District)", dalam *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Pembangunan (EPP)* Universitas Mulawarman Vol. 1 No. 2 Tahun 2004, h. 21.

apabila staf atau karyawan yang langsung di bawah pengawasan seorang pimpinan kurang dari 12 orang, maka komunikasi mengenai bidang tugas atau pekerjaannya lebih lancar. Sebaliknya, jika staf yang di bawah komandonya lebih 12 orang, maka kecenderungannya komunikasi akan terhambat.

- c. Hambatan karena jenjang kepangkatan, jabatan, dan status atau kedudukan di dalam organisasi (*the rank of position in the organization*). Dalam kaitan ini, jika jenjang kepangkatan, jabatan, dan status atau kedudukan di dalam organisasi terlalu jauh, maka komunikasi yang terjadi kurang lancar atau kaku.
- d. Hambatan karena terjadinya pergantian manajer (*change in manager*). Dikemukakan bahwa perubahan atau penggantian manajer atau perubahan sikap dari manajer dapat mengakibatkan perubahan dalam pola komunikasi dari atasan ke bawahan.
- e. Hambatan karena diperbolehkannya interpretasi manajer (*manager interpretation*). Disebutkan bahwa masing-masing manajer memiliki pola pikir, cara menafsirkan dan pola berhubungan yang berbeda terhadap karyawan. Misalnya ada manajer yang suka terhadap karyawan walaupun pekerjaannya kurang baik asalkan karyawan tersebut pandai bersikap Asal Bapak Senang (ABS). Tetapi ada juga manajer yang suka terhadap sikap karyawan yang cuek atau urakan tetapi hasil kerjanya bagus dan memuaskan.<sup>40</sup>

Sementara itu, Wursanto membagi hambatan komunikasi organisasi menjadi 6 (enam), yaitu:

---

<sup>40</sup> Ruliana, *Komunikasi*, h. 34. Bandingkan dengan pendapat Onuoha (1991) yang dikutip oleh J.A. Bolarinwa dan D. Y. Olorunfemi, "Organizational Communication for Organizational Climate and Quality Service in Academic Libraries" in *Library Philosophy and Practice* 2009 ISSN 1522-0222, h. 3 atau <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/bolarinwa-olorunfemi.htm>, accessed 04/11/2015 09.12 a.m. WIB yang menyebutkan hambatan komunikasi organisasi itu terdiri dari: 1) *Communication overload* (komunikasi yang berlebihan); 2) *Badly expressed message* (buruknya pesan yang disampaikan); 3) *Inappropriate medium/Language* (tidak tepatnya media/bahasa yang digunakan); 4) *Poor, listening/decode and premature evaluation arising from lack of understanding* (miskin/kurangnya pemahaman atau terjadinya kesenjangan pemahaman); 5) *Grapevine with informal organizations within organizations* (Lebih mendengarkan dan mempercayai selentingan yang ada dalam organisasi); 6) *Hostility between the participants* (permusuhan di antara anggota); dan 7) *Bureaucracy* (birokrasi).

- a. Rintangan yang bersifat teknis, antara lain akibat: 1) Kurangnya sarana dan prasarana yang diperlukan oleh organisasi; 2) Kondisi fisik yang tidak memungkinkan terjadinya komunikasi yang efektif.
- b. Rintangan perilaku, seperti; pandangan yang bersifat apriori; prasangka yang didasarkan kepada emosi; suasana yang otoriter; ketidakmauan untuk berubah; dan sifat yang ego-sentris.
- c. Rintangan bahasa. Yang dimaksud bahasa di sini adalah semua bentuk yang dipergunakan dalam penyampaian berita, yaitu bahasa lisan, bahasa tertulis, gerak-gerik dan sebagainya. Bahasa yang dipergunakan menunjukkan tingkat intelegualitas seseorang, sehingga orang cenderung menggunakan bahasa yang tinggi, tanpa menghiraukan kemampuan orang yang diajak berbicara, sehingga menimbulkan salah pengertian (*miscommunication*).
- d. Rintangan struktur, yaitu rintangan yang disebabkan oleh adanya perbedaan tingkat, perbedaan pekerjaan atau tugas dalam suatu organisasi. Kadang-kadang seorang bawahan merasa takut, atau merasa malu apabila berinteraksi dengan pimpinannya bila pimpinan yang bersangkutan adalah seorang yang berwibawa dan disegani. Karena adanya rasa malu, maka komunikasi antara bawahan dengan atasan tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan.
- e. Rintangan jarak atau rintangan geografis. Dari segi jarak atau geografis, komunikasi akan lebih mudah berlangsung apabila antara kedua belah pihak yang sedang mengadakan interaksi itu berada disuatu tempat yang tidak berjauhan. Akan tetapi, tidak selamanya para karyawan/pegawai itu berada disuatu tempat tertentu. Apabila suatu organisasi mempunyai cabang-cabang yang tersebar diberbagai tempat atau wilayah komunikasi dalam organisasi itu mengalami kesulitan apabila tidak ditunjang dengan peralatan komunikasi yang memadai. Hal ini dapat mengakibatkan keterlambatan berita yang disampaikan.
- f. Rintangan latar belakang. Setiap orang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda. Perbedaan latar belakang dapat menimbulkan suatu rintangan

dalam proses komunikasi rintangan latar belakang dapat diibedakan menjadi:  
i) latar belakang sosial; dan ii) latar belakang pendidikan.<sup>41</sup>

Sementara itu, Marihot Manullang menyebutkan hanya 3 (tiga) hal yang dapat menjadi hambatan komunikasi dalam organisasi, yaitu:

- a. Kelebihan beban informasi dan pesan yang bersaing. Dia mencontohkan, kini seorang direktur sebuah perusahaan akan memeriksa berbagai pesan yang begitu banyak, baik melalui email, telepon, voice-mail, radio, televisi, tumpukan surat, dan berbagai pesan dalam dekstop komputer. Bahkan setiap hari pesan atau surat-surat dari berbagai sumber semakin banyak dan parah. Seorang direktur perusahaan bisa saja kebanjiran informasi. Inilah kenyataan yang dihadapi setiap hari, sehingga kemungkinan seseorang akan mengalami kelebihan beban informasi.
- b. Penyaringan informasi yang tidak tepat. Akibat kelebihan beban informasi yang diterima, maka akan muncul upaya menyaring informasi yang diterima. Menyaring adalah membuang atau menyingkat informasi sebelum pesan itu diteruskan kepada orang lain. Akibat negatif yang mungkin bisa ditimbulkan karena adanya penyaringan informasi adalah informasi tersebut mungkin disuling dan mungkin berubah sebelum sampai kepada penerima yang dituju. Dalam hal seperti ini informasi dapat saja menjadi bias, tidak lagi utuh antara pesan yang disampaikan dengan makna yang ditangkap dari pesan yang disampaikan tersebut.
- c. Iklim komunikasi tertutup atau tidak memadai, sehingga akan menimbulkan gosip. Dijelaskan bahwa, gaya manajemen yang cenderung bersifat mengarahkan dan otoriter akan dapat menghambat pertukaran informasi secara bebas dan terbuka. Padahal pertukaran informasi yang bebas dan terbuka merupakan ciri dari komunikasi efektif, sehingga ia sangat diharapkan. Demikian juga, apabila hanya menyediakan sedikit saluran juga akan dapat menghambat komunikasi, sedangkan apabila terlalu banyak saluran

---

<sup>41</sup> <http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/1732/BAB%20II.pdf?sequence=2>, diakses tanggal 02/11/2015 pukul 17.50 WIB.

juga dikhawatirkan akan dapat mengubah pesan, baik ketika bergerak ke atas, ke bawah, maupun ke samping dalam suatu organisasi.<sup>42</sup>

Bila ketiga permasalahan yang dikemukakan Marihot Manullang<sup>43</sup> di atas hendak diatasi, maka semestinya yang dilakukan adalah hal-hal berikut:

- a. Kurangi jumlah pesan. Cara ini dimaksudkan agar pesan yang dikirimkan lebih efektif. Oleh karena itu, sebelum mengirim suatu pesan, maka terlebih dahulu harus dipikirkan kembali apakah harus dikirim atau tidak. Mungkin saja yang paling tepat adalah dengan bertelepon atau bertatap muka, bukan dengan mengirimkan email atau surat.
- b. Memilih saluran dan medium yang tepat. Sebagaimana yang dikemukakan pada poin a di atas, harus dipikirkan terlebih dahulu cara mengemukakan sesuatu, apakah melalui email, surat, telepon, atau langsung. Cara pemilihan seperti ini sangat diperlukan bila diinginkan komunikasinya berjalan secara efektif. Inilah pemilihan saluran atau medium yang tepat dalam komunikasi organisasi.
- c. Menyesuaikan pesan dengan penerima. Seringkali makna pesan yang disampaikan tidak sampai kepada penerima karena pesannya tidak sesuai dengan kondisinya. Dalam hal ini dapat dipahami bahwa tidak semua orang dapat menerima/membuka pesan melalui elektronik mail (email), tetapi mungkin tidak demikian bila dengan langsung (*face to face communication*) atau melalui telepon. Atau pada situasi tertentu seseorang lebih memilih memanfaatkan saluran internet ketimbang menerima tamu atau telepon. Jadi seorang komunikator semestinya memahami situasi dan kondisi penerima pesan, sehingga pesan yang disampaikan benar-benar bermakna.

##### 5. Teori-teori dalam Komunikasi Organisasi

Berangkat dari buku yang ditulis oleh Morissan tentang *Teori Komunikasi Organisasi* ada 20 (dua puluh) teori yang terkait dengan komunikasi organisasi. Hanya saja Stephen W. Littlejohn telah mengemukakan: “*Differents scholars*

---

<sup>42</sup> Marihot Manullang, *Pengantar Komunikasi Bisnis* (Bandung: Citapustaka Media, 2014), h. 20-21.

<sup>43</sup> *Ibid*, h. 28-29.

*approach the topic in vastly different ways*” (setiap sarjana memiliki pendekatan terhadap ilmu komunikasi dengan berbagai cara yang sangat berbeda).<sup>44</sup>

Teori-teori komunikasi organisasi yang dikutip beliau dibagi menjadi empat bagian yang terlihat pada daftar isi buku tersebut, yaitu Bagian I Struktur, Bentuk dan Fungsi Organisasi yang memuat enam teori: teori birokrasi organisasi dari Max Weber, teori informasi organisasi dari Karl Wick, teori koorientasi organisasi dari James Taylor, teori jaringan dari Peter R. Monge dan Noshir S. Contractor, teori strukturasi dari Anthony Giddens, dan teori strukturasi organisasi dari Marshall Scott Poole dan Robert D. McPhee; Bagian II Manajemen, Pengawasan dan Kekuasaan Organisasi yang memuat lima teori: teori empat sistem dari Rensis Likert, teori pengawasan organisasi dari Philip K. Tomkins dan George Cheney, teori wacana kecurigaan dari Dennis K. Mumby, teori demokrasi organisasi dari Stanley A. Deetz, dan teori gender dan ras dari Angela Tretheway, Karen Lee Ashcraft dan Robin Patric Clair; Bagian III Budaya Organisasi yang memuat teori budaya organisasi dari Nick O’Donnell-Trujillo dan Michael E. Pacanowsky; dan Bagian IV Kelompok Dalam Organisasi yang memuat delapan teori: teori analisis proses interaksi dari Robert F. Bales, teori kelompok terpercaya dari Cynthia Stohl dan Linda L. Putnam, teori kelompok kerja antar budaya dari John G. Oetzel, teori analisis interaksi dari B. Aubrey Fisher dan Leonard Hawes, teori masukan-proses-hasil dari Barry Collins dan Harold Guetzkow, teori strukturasi kelompok dari Marshall Scott Poole, teori fungsional dari Randy Y. Hirokawa, serta teori pikiran kelompok dari Irving L. Janis.<sup>45</sup>

Pembagian teori yang dikutip di atas berangkat dari pemikiran Robert Craig (1999) yang sudah terlebih dahulu membangun suatu model yang menjelaskan bagaimana manusia melakukan proses komunikasi. Sebab pada pembahasan awal dari buku *Teori Komunikasi Organisasi* yang ditulis oleh Morisson ini terlebih dahulu dikemukakan pendapat Robert Craig (1999) yang sudah memetakan ke dalam tujuh kelompok pemikiran atau tujuh tradisi pemikiran, yaitu yang terkait dengan semiotika (*semiotic*), fenomenologi

---

<sup>44</sup> Morissan, *Teori*, h. 3.

<sup>45</sup> *Ibid*, h. vi - vii

(*phenomenology*), sibernatika (*cybernetic*), sosiopsikologi (*sociopsychological*), sosiokultural (*sociocultural*), kritis (*critical*), dan retorika (*rhetorical*).<sup>46</sup>

Berbagai macam teori<sup>47</sup> yang dikemukakan, pada dasarnya dipergunakan untuk atau sebagai: a) alat untuk mencapai satuan pengetahuan yang sistematis, dalam hal ini teori merupakan alat dalam memperjelas pengetahuan sebagai dasar organisasi pemikiran; b) membimbing/pembimbing dalam proses penelitian (riset);<sup>48</sup> c) alat untuk memprediksi terhadap fakta yang mungkin terjadi pada masa yang akan datang; dan d) alat untuk memberikan ringkasan terhadap fakta dengan melakukan generalisasi terhadap fenomena yang timbul dari objek yang sama atau hampir sama.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> *Ibid*, h. 3.

<sup>47</sup> Para ahli menuliskan berbagai pengertian teori, misalnya Umar dalam bukunya *Metode Riset Komunikasi Organisasi*, h. 2 yang mengutip pendapat Emoory-Cooper (1999) mengatakan teori merupakan suatu kumpulan konsep, definisi, proposisi, dan variabel yang berkaitan satu sama lain secara sistematis dan telah digeneralisasikan, sehingga dapat menjelaskan dan memprediksi suatu fenomena (fakta-fakta) tertentu. Lexy J. Moleong dalam bukunya *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 57 mengutip beberapa pendapat untuk menjelaskan pengertian teori, di antaranya pendapat Glaser dan Strauss (1967) yang menyatakan bahwa teori yang berasal dari data dan yang diperoleh secara analitis dan sistematis melalui metode komparatif, yang unsur-unsurnya mencakup kategori konseptual dengan kawasannya dan hipotesis atau hubungan yang digeneralisasikan di antara kategori dan kawasannya. Sementara itu, Jalaluddin Rakhmat dalam bukunya *Metode Penelitian Komunikasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), cet. Ke-12, h. 6 mengutip pendapat Kerlinger (1973) yang mengatakan teori adalah himpunan konstruk (konsep), definisi, dan preposisi yang mengemukakan pandangan sistematis tentang gejala dengan menjabarkan relasi di antara variabel, untuk menjelaskan dan meramalkan gejala tersebut.

<sup>48</sup> *Ibid*.

<sup>49</sup> Syukur Kholil, *Metodologi Penelitian Komunikasi* (Bandung: Cita Pusataka Media, 2006), h. 10. Khusus mengenai poin b yakni membimbing/pembimbing dalam proses penelitian (riset), ada perbedaan kegunaan teori dalam penelitian kuantitatif dan kualitatif. Dalam penelitian kualitatif teori digunakan untuk membuat generalisasi-generalisasi yang abstrak melalui proses induksi. Di sini berarti teori tidak mengekang peneliti, sebab teori hanya dijadikan sebagai pisau analisis, membantu peneliti untuk memaknai data, di mana seorang peneliti tidak berangkat (dilandasi) dari suatu jenis teori tertentu. Peneliti bebas berteori untuk memaknai data dan mendialogkannya dengan konteks sosial yang terjadi. Teori digunakan untuk membantu memperkuat interpretasi peneliti sehingga dapat diterima sebagai suatu kebenaran bagi pihak lain (peneliti melakukan *blocking interpretation*). Lihat Rachmat Kriyantono, *Teknik Praktis Riset Komunikasi* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), h. 46.

Pada penelitian ini teori utama yang dijadikan sebagai pisau analisis adalah **teori human relations**. Teori ini dijadikan sebagai *grand-theory* untuk kemudian menemukan teori-teori pendukung sebagai *middle-theory*, yaitu **teori integratif** dan **teori interaksi**. Dari teori-teori *middle* yang dikemukakan tersebut memunculkan teori-teori lainnya yang dikategorikan sebagai *application theory*. Pada teori integratif dalam komunikasi organisasi memunculkan teori sistem dan teori informasi organisasi, yang keduanya dijadikan sebagai teori dalam penelitian ini. Sementara itu, pada teori interaksi memuat teori-teori turunan, yaitu teori konflik dan teori tentang pemeliharaan citra organisasi. Khusus teori yang tersebut terakhir, yakni teori tentang pemeliharaan citra organisasi pada prinsipnya dilihat dari upaya sistematis yang dilakukan untuk memelihara citra positif sebuah organisasi. Sehingga dengan demikian dapat dihubungkan dengan proses interaksi yang dilakukan oleh orang-orang yang terlibat dalam suatu organisasi dengan tindakan-tindakan yang melibatkan orang lainnya di luar organisasi. Jadi, ada proses interaksi yang dilakukan orang-orang, baik dengan orang lain maupun dengan *tools* lainnya, seperti media massa, atau media lain yang mungkin dilakukan sebagai media promosi.

#### **a. Teori Human Relations**

Teori *human relation*—sebagaimana disebutkan di atas—dijadikan sebagai teori utama dalam penelitian ini. Hal tersebut berarti bahwa teori ini begitu penting dalam kaitannya dengan komunikasi organisasi internal maupun eksternal. Demikian juga bahwa teori ini menempati posisi sentral untuk melihat peran-peran orang-orang dalam organisasi dalam aktivitasnya untuk menggerakkan roda organisasi dan dalam kaitannya dengan pergerakan organisasi.

Kendati demikian, ada pendapat yang mengemukakan bahwa dalam Ilmu Komunikasi hingga kini belum ada ditemukan satu teori yang bisa disebut sebagai *grand theory*. Dalam arti luas *grand theory* bertujuan untuk menjelaskan semua perilaku komunikasi dengan cara yang benar secara universal. Misalnya, dikenal Teori Marxisme, Kapitalisme, Liberalisme yang kesemuanya bisa disebut *grand theory*. Sejatinya, *grand theory* dimaksudkan sebagai kolam besar yang dapat

menyatukan semua pengetahuan tentang komunikasi itu sendiri ke dalam suatu kerangka teori yang terintegrasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka kesimpulan yang diambil para ahli di bidang komunikasi menyebutkan, tidak ada teori atau model komunikasi yang universal, sehingga secara otomatis, tidak (belum) ada *grand theory* dalam ilmu komunikasi. Hal ini disebabkan perbedaan yang sangat banyak dalam teori komunikasi berdasarkan perspektif yang beragam, dan perilaku komunikasi pun dimodifikasi oleh perubahan-perubahan dalam konteks dan waktu.<sup>50</sup>

Teori-teori dalam komunikasi pada dasarnya berkembang dalam berbagai kajian, tidak terkecuali psikologi dan manajemen. Apalagi jika dikaitkan dengan komunikasi organisasi, teori-teori yang berkembang lebih banyak dipengaruhi oleh teori manajemen maupun teori organisasi murni. Kenyataan menunjukkan bahwa Ilmu Komunikasi merupakan persimpangan jalan, di mana banyak ilmuwan melewatinya dan kemudian berkumpul di dalamnya untuk membentuk kerangka keilmuan yang induknya Ilmu Komunikasi itu sendiri. Ilmu Komunikasi oleh Hafied Cangara memang dilihat sebagai suatu ilmu yang multidisiplin.<sup>51</sup> Multidisiplin berarti beraneka ragam disiplin ilmu yang berupaya mengkajinya, dan hanya dengan begitu ia berkembang menjadi sebuah ilmu. Artinya tanpa bantuan berbagai macam disiplin ilmu tersebut, ia bahkan tidak dapat berdiri sendiri dan berkembang. Multidisiplin merupakan kebalikan dari monodisiplin. Monodisiplin di sini menurut Hafied Cangara adalah kedudukan ilmu itu berdiri sendiri dengan cirinya sendiri, seperti halnya ilmu teknik, ilmu kimia, ilmu sastra, ilmu pertanian, dan sebagainya.<sup>52</sup>

Memang menurut Cangara, komunikasi itu dipengaruhi oleh filsafat, yang mana kehidupan manusia dipengaruhi oleh tiga unsur utama, yaitu unsur biologis, unsur fisik, dan unsur sosial.<sup>53</sup> Ketiga unsur ini ada dan diperlukan oleh manusia.

---

<sup>50</sup> Santoso, "Pengantar", h. 23 ringkasan dari buku *Introducing Communication Theory: Analysis & Application* oleh Richard West dan Lynn Turner serta buku *Perspectives on Human Communication* oleh B. Aubrey Fisher.

<sup>51</sup> Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004), h. 61.

<sup>52</sup> *Ibid.*

<sup>53</sup> *Ibid.*, h. 63.

Manusia itu sendiri dalam kehidupannya sangat dinamis, dan terus-menerus berkembang, tentu berbeda dengan makhluk-makhluk lainnya seperti hewan dan tumbuhan yang perkembangannya tidak seperti manusia. Kendati sama-sama makhluk hidup, yang kegiatan mempelajarinya sama-sama digolongkan sebagai studi makhluk hidup, tetapi antara ketiganya berbeda satu sama lain. Pengkajian terhadap manusia juga menyisahkan kegiatan mempelajari perilakunya dalam hubungan dengan manusia lainnya sebagai ilmu kemasyarakatan atau ilmu-ilmu sosial (*social science*), yang memunculkan ilmu-ilmu seperti sosiologi, ekonomi, politik, hukum, manajemen, psikologi dan komunikasi. Berdasarkan inilah, maka semua ilmu yang mempelajari perilaku manusia dalam bermasyarakat memiliki keterikatan yang sangat erat satu sama lainnya. Bahkan pertautannya bukan saja karena sama-sama berada dalam lingkaran sosial, tetapi juga karena memiliki objek material yang sama, yakni mempelajari perilaku manusia dalam bermasyarakat, baik kaitannya dengan aktivitas di sektor ekonomi, pemerintahan, peraturan (hukum), ataupun yang lainnya.<sup>54</sup> Nanti, dalam perkembangan suatu ilmu itu yang terlihat sebagai perbedaannya terletak pada objek formal masing-masing. Objek formal tersebut menjadi pembeda satu ilmu sosial dengan ilmu sosial lainnya dan menjadi jati diri masing-masing ilmu tersebut. Masing-masing memiliki *point of view* sebagai *stressing* kajiannya. Ilmu komunikasi dalam hal ini memiliki objek formal tentang pernyataan manusia. Inilah *stressing view* dari ilmu komunikasi.

Terhadap kecenderungan ilmu komunikasi yang multidisipliner, para ahli bertemu di sini dari beragam latar belakang ilmu pengetahuan. Ilmu ini disebut sebagai ilmu yang eklektik. Satu disiplin ilmu yang dilahirkan oleh berbagai pakar keilmuan yang berbeda-beda. Prof. Dr. H. Anwar Arifin menyebutkan: “Sudah menjadi nasib bahwa ilmu ini (maksudnya ilmu komunikasi, *peny.*) dikembangkan dan diperjuangkan oleh pakar dari disiplin lain, bahkan dasar-dasarnya sebagai kajian ilmiah dan metodologinya berasal dari berbagai disiplin”.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> *Ibid.*

<sup>55</sup> Arifin, *Ilmu*, h. 14.

Diakui bahwa ilmu komunikasi banyak dikembangkan oleh pakar-pakar yang berasal dari berbagai disiplin ilmu. Mereka bukan saja berasal dari ilmu-ilmu sosial dan humaniora, tetapi juga dari ilmu-ilmu eksakta. Pakar-pakar ilmu sosial dan humaniora seperti Ithiel de Sola Pool, Deutsch, dan Harold D. Lasswell (Ilmu Politik), Max Weber, Daniel Lerner, Charles Cooley, Elihu Katz, dan Everett M. Rogers (Sosiologi), Sapir (Antropologi), Carl I. Hovland dan Paul Lazarsfeld (Psikologi), Whorf dan Wilbur Schramm (Linguistik), Boulding (Ilmu Ekonomi), Shannon dan Weaver (Matematika dan Teknik).<sup>56</sup> Perkembangan ilmu komunikasi yang dirintis atau dipelopori oleh para ahli dari berbagai disiplin keilmuan seperti ini disebut Aubrey Fisher sebagai ilmu yang bersifat eklektif.<sup>57</sup>

Satu hal yang mesti diakui bahwa teori-teori dan pendekatan yang muncul dalam ilmu komunikasi tidak bisa dilepaskan dari kepakaran para pendirinya. Kendati demikian, semua teori dan pendekatan yang dikembangkan merupakan keinginan untuk melihat secara jelas makna yang terkandung dari pernyataan yang disampaikan oleh komunikator sebagai salah satu unsur yang ada dalam proses komunikasi. Lebih dari sekedar demikian, karena pernyataan manusia tidak mungkin berada dalam ruang hampa, maka interpretasi menjadi sangat lumrah dimasuki oleh unsur-unsur subjektivitas yang memahaminya. Hanya saja subjektivitas masih dimungkinkan apabila tidak melampaui batas, atau bahkan mengaburkan arti atau makna pernyataan yang disampaikan. Ini realitas manusia yang tidak bisa dipungkiri, realitas yang unik dan pelik. Onong Uchjana Effendy menyebutkan: “Peliknya komunikasi antarmanusia, oleh karena secara sosiologis berlangsung secara horizontal atau vertikal dengan perbedaan status sosial ekonomi, tingkat pendidikan, agama, suku, bangsa, atau ras, dan lain sebagainya”.<sup>58</sup> Bahkan bila dilihat dari tujuan teleologisnya untuk mengubah sikap, opini, perilaku, kepercayaan, dan agama, memperpanjang alasan tentang pelik dan rumitnya komunikasi antarmanusia. Alasan ini jugalah yang disebutkan Onong sebagai bukti pentingnya memahami manusia. Oleh karena itu pula tidak

---

<sup>56</sup> *Ibid.* Bandingkan dengan Effendy, *Ilmu*, h. 15.

<sup>57</sup> B. Aubrey Fisher, *Interpersonal Communication: A Paradigmatics of Human Relationship* (New York: Randon House, 1986), h. 17.

<sup>58</sup> Effendy, *Ilmu*, h. 343.

heran bila teori *human relations* merupakan teori yang sangat penting dalam kaitannya dengan komunikasi organisasi.

Perhatian terhadap teori *human relations*, kini kembali mendapat perhatian serius bagi para pakar komunikasi organisasi. Adalah Elton Mayo<sup>59</sup> dengan efek Hawthorne merujuk pada setiap perbaikan dalam prestasi kerja yang merupakan produk-produk tambahan perhatian dan harga diri. Manusia diperhatikan bukan saja dengan pemberian fasilitas dan kondisi kerja, tetapi juga dengan sesuatu yang dapat memberikan kepuasan batin. Manajemen secara serius memberikan perhatian terhadap aspek kemanusiaan para karyawan. Semua itu merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sikap, perilaku dan produktivitas para pekerja. Intinya bahwa, manusia mestinya diakui keberadaannya sebagai manusia yang punya kebutuhan tidak hanya jasmani tetapi juga rohani (psikologis), seperti rasa aman, nyaman, puas, dan punya harga diri. Manusia dalam organisasi apapun tidak dapat dan tidak boleh diperlakukan sebagai mesin.<sup>60</sup>

Secara etimologi istilah *human relations* terdiri dari dua suku kata, yaitu *human* dan *relations*. *Human* diartikan sebagai 1) *man or mankind (contrasted with animals, God)*; 2) *having, showing, the quality that distinguish man*.<sup>61</sup> Kata ini dibentuk menjadi kata-kata *humane* (peramah, orang yang penyayang) *humanism* (humanisme, perikemanusiaan), *humanist* (penganut paham humanisme, budayawan), *humanitarian* (pengasih sesama manusia, berperikemanusiaan), *humanity* (1. umat manusia, manusia seluruhnya, 2. Perikemanusiaan), dan *humanize* (mempermanusia, memperlakukan sebagai

---

<sup>59</sup> Nama lengkapnya adalah George Elton Mayo adalah profesor dari Harvard University yang mengkaji masalah pekerja sejak tahun 1927 dan dialah yang menjadi tokoh pergerakan dalam bidang *human relations (Human Relations Movement)*. Dalam perjalanannya ia melahirkan filsafat sosial dalam hal *industrial civilization*. Bukunya dalam bidang ini setelah melakukan penelitian di Hawthorne adalah *The Human Problems of Industrialized Civilization* (1933). Dalam buku ini disebutkan bahwa hubungan sosial, motivasi, dan kepuasan karyawan merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas. Lihat Rebekiah Hill, "Human Relations Movement in Management: Theori & Timeline" in <http://study.com/academy/lesson/human-relations-movement-in-management-theorylesson-quiz.html>, accessed 10/12/2015 08.47 a.m.

<sup>60</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 39.

<sup>61</sup> Hornby, *Oxford*, h. 416. Lihat pula Echols dan Shadily, *An English*, h. 306.

manusia).<sup>62</sup> Sedangkan *relations* diartikan sebagai 1) *the act of relating* (kegiatan menghubungkan; 2) (=ship) *connection* (1. hubungan, sambungan; 2. Pertalian, sangkutpaut).<sup>63</sup>

Berdasarkan pengertian etimologi yang disebutkan di atas, dapat dipahami bahwa *human relations* adalah hubungan atau relasi antarsesama manusia, baik antara seseorang dengan seseorang lainnya atau dengan sekelompok orang yang berlangsung secara manusiawi. Kendati demikian menurut Onong Uchjana Effendy, *human relations* bukanlah *human being*, dalam pengertian manusia dalam bentuk wujudnya, melainkan makna dalam proses rohaniah yang tertuju kepada kebahagiaan berdasarkan watak/karakteristik, sifat, perangai, kepribadian, sikap, tingkah laku, dan lain-lain, yang merupakan aspek kejiwaan yang terdapat pada diri manusia. Oleh karena, makna hakiki dari *human relations* adalah hubungan manusiawi atau hubungan insani.<sup>64</sup>

Secara terminologi pengertian *human relations* dapat dipahami dalam arti luas dan sempit. Dalam arti luas *human relations* merupakan interaksi antarmanusia yang biasanya bersifat komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seorang kepada orang lain secara tatap muka, dalam semua situasi atau semua bidang kehidupan sehingga menimbulkan kebahagiaan dan kepuasan hati. Dengan demikian, *human relations* dalam arti luas dapat terjadi di mana saja, seperti di rumah, di jalanan, dalam kendaraan, dan lain-lain di mana setiap dapat melakukannya dengan komunikasi yang baik sehingga saling memuaskan individu yang terlibat di dalamnya. Adapun *human relations* dalam arti sempit dipahami sebagai komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi kerja dan dalam organisasi kekerjaan atau dalam suatu kegiatan dengan tujuan untuk menggugah, menggairahkan, atau membangkitkan semangat kerja sama yang produktif dengan perasaan bahagia

---

<sup>62</sup> *Ibid.*

<sup>63</sup> Hornby, *Oxford*, h. 474. Lihat pula Echols dan Shadily, *An English*, h. 138.

<sup>64</sup> Effendy, *Human*, h. 41.

dan puas hati. Contohnya komunikasi kekaryaan antara orang perorangan dalam struktur organisasi formal atau perusahaan.<sup>65</sup>

Gerakan *human relations* sesungguhnya dimulai dengan Hawthorne Studies, yang dikerjakan oleh para peneliti di bawah bimbingan Fritz Roethlisberger, salah satunya Elton Mayo, yang kemudian dianggap sebagai “Bapak Studi Hawthorne”, karena berhasil mengidentifikasi efek pencahayaan terhadap hasil kerja para pekerja pabrik baja di Illinois. Elton Mayo menyimpulkan bahwa produktivitas kerja tidak ditentukan oleh faktor cahaya dan besaran upah, melainkan oleh bagaimana organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai untuk melakukan *human relations* dalam organisasi.<sup>66</sup> Pada dasarnya teori ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Dalam teori ini muncul anggapan bahwa komunikasi interpersonal sangat penting dilakukan untuk mengubah perilaku seseorang lewat interaksi, di samping untuk membangun suasana akrab dalam kerja sama yang dapat memberikan motivasi dalam bekerja dengan perasaan puas.<sup>67</sup> Sejalan dengan hal tersebut, maka berkembang beberapa anggapan dasar dari pendekatan *human relations* yaitu:

1. Produktivitas ditentukan oleh norma sosial dan faktor psikologis,
2. Seluruh imbalan yang bersifat non ekonomis, sangat penting dalam memotivasi cara karyawan,
3. Karyawan biasanya memberikan reaksi terhadap suatu persoalan, lebih sebagai anggota kelompok daripada individu,
4. Kepemimpinan memegang peranan penting dan mencakup aspek-aspek formal dan informal,
5. Penganut aliran *human relations* menganggap komunikasi sebagai fasilitator penting dalam proses pembuatan keputusan.<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> *Ibid.*

<sup>66</sup> Alo Liliweri, *Sosiologi & Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h.142.

<sup>67</sup> Muhammad, *Komunikasi*, h. 39.

<sup>68</sup> Lihat Syaiful Rohim, *Teori Komunikasi: Perspektif, Ragam dan Aplikasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 122 bandingkan dengan Lidia Lengkey, Meity D. Himpong, & Norma N. Mewengkang, “Peranan Human Relations Terhadap Motivasi

Selain hal-hal tersebut di atas juga ada beberapa asumsi dasar yang berlaku dalam pendekatan industrial *human relations* ini, yaitu 1) bahwa terdapat konflik alami antara pekerja dan manajemen menyangkut pembagian keuntungan yang dihasilkan dari adanya masyarakat teknologi canggih, di samping 2) bahwa ternyata *industrial human relations*, jawaban terhadap konflik industrial ini bukan hanya memberikan *training* hubungan manusia melainkan juga bagaimana menyelesaikan konflik *interest* dan ideologi antara manajemen dan pekerja; 3) bahwa keharmonisan hubungan industrial dapat terjadi melalui *collective bargaining* dan spesialis profesional hubungan industri.<sup>69</sup>

Sebagaimana yang dikutip oleh Andi Zuchairiny dalam tulisannya: *Human Relation Dalam Perspektif Islam* dikemukakan, dalam proses komunikasi tahapan-tahapan yang dilalui menekankan pada aspek hubungan manusiawi yang terkadang memang harus diakui hubungan itu tidak selamanya saling enak dan harmonis, bahkan tidak menciptakan kepuasan batin dari kedua belah pihak. Enam tahapan dalam proses komunikasi itu adalah: 1) tahap *ideation* (penciptaan gagasan); 2) tahap *encoding* (penyusunan informasi dan pemilihan saluran); 3) tahap *transmitting* (tahap penyampaian pesan); 4) tahap *receiving* (tahap penerimaan pesan); 5) tahap *decoding* (tahap pengintegrasian pesan yang diterima); dan 6) tahap tindakan *feedback* (tahap merespons pesan-pesan yang diterima).<sup>70</sup>

Berbeda dengan pendapat-pendapat tersebut di atas, dalam perspektif Islam, sebagaimana yang ditulis Ahmad Fauzi dalam *Jurnal Mutawatir: Jurnal Keislaman Tafsir Hadis, human relations* bukan sekedar pendekatan pemikiran dalam konsep tata hubungan kemanusiaan, melainkan adanya tata nilai yang menjadi sentral dalam proses interaksi social yang humanis, dalam rangka untuk

---

Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Propinsi Sulawesi Utara” dalam e-journal “Acta Diurna” Volume IV. No.3. Tahun 2015.

<sup>69</sup> Bandingkan dengan Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought 4<sup>th</sup> Edition* (New York: John Wiley & Sons, 1994).

<sup>70</sup> Lihat Andi Zuchairiny, “Human Relations Dalam Perspektif Islam” dalam *Jurnal Hunafa* Vol. 5 No. 2 Agustus 2008, h. 194.

memenuhi hak dan kewajiban terhadap sesama manusia.<sup>71</sup> Menurutnya, dalam Islam ayat 112 dari Alquran surat Ali Imran (3) dipahami sebagai landasan filosofi untuk memahami makna *human relations*, yang berbunyi:

ضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الذَّلِيلَةُ أَيْنَ مَا تُقِفُوا إِلَّا بِحَبْلٍ مِّنَ اللَّهِ وَحَبْلِ مِّنَ النَّاسِ

Artinya: “Mereka diliputi kehinaan di mana saja mereka berada, kecuali jika mereka berpegang kepada tali (agama) Allah dan tali (perjanjian) dengan manusia” (Q. s. Ali ‘Imran /3: 112).

Secara kontekstual, ayat tersebut dapat dipahami bahwa kendatipun manusia senantiasa beribadah kepada Allah, tetapi jika hubungannya dengan sesamanya tidak baik, mereka termasuk orang yang hina. Ini menunjukkan bahwa hubungan sesama manusia merupakan hal yang sangat penting dan diwajibkan oleh Allah Swt. sebagai prasyarat mendapatkan kebahagiaan.<sup>72</sup> Jika demikian halnya, maka dapat dipastikan bahwa hubungan sesama manusia juga merupakan wujud ibadah yang diperintahkan Allah Swt. Bahkan perintah itu setara dengan perintah menjalin hubungan kepada-Nya, sebab berdasarkan ayat tersebut di atas kedua pernyataan yang disampaikan dihubungkan dengan huruf *athaf* yang biasanya dipahami dengan arti posisi yang setara.

Di sisi lain, Alquran surat Al-Hujurāt (49) ayat 11-12 dipahami sebagai paradigma *human relations*.<sup>73</sup> Di sini Allah Swt. memberikan petunjuk praktis dalam membina hubungan terhadap sesama manusia, sebagaimana firman-Nya:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَرُوا بِاللِّسَانِ بِبُئْسَ الْأَسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ  
 ١١ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا  
 فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ ١٢

<sup>71</sup> Ahmad Fauzi, “Pengembangan *Human Relation* Perspektif Nilai-nilai *Al-Qur’an*” dalam *Jurnal Mutawatir: Jurnal Keislaman Tafsir Hadis*, Volume 1, Nomor 2, Juli - Desember 2011, h. 169.

<sup>72</sup> *Ibid*, h. 175.

<sup>73</sup> *Ibid*, h. 176.

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah sekumpulan orang laki-laki merendahkan kumpulan yang lain, boleh jadi yang ditertawakan itu lebih baik dari mereka. Dan jangan pula sekumpulan perempuan merendahkan kumpulan lainnya, boleh jadi yang direndahkan itu lebih baik. Dan janganlah suka mencela dirimu sendiri dan jangan memanggil dengan gelaran yang mengandung ejekan. Seburuk-buruk panggilan adalah (panggilan) yang buruk sesudah iman dan barangsiapa yang tidak bertobat, maka mereka itulah orang-orang yang zalim. Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan purba-sangka (kecurigaan), karena sebagian dari purba-sangka itu dosa. Dan janganlah mencari-cari keburukan orang dan janganlah menggunjingkan satu sama lain. Adakah seorang diantara kamu yang suka memakan daging saudaranya yang sudah mati? Maka tentulah kamu merasa jijik kepadanya. Dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Penerima Taubat lagi Maha Penyayang” (Q.s. Al-Hujurat/49: 11-12).

Adapun bila disinggung tentang prinsip-prinsip *human relations* dalam Islam dapat dirujuk pada landasan filosofis yang sesuai dengan esensi harkat dan martabat manusia sebagai makhluk yang paling mulia, sehingga harus diperlakukan secara bijaksana dan sejalan dengan karakter dasar manusia itu sendiri.<sup>74</sup> Petunjuk Alquran yang sejalan dengan ini terdapat dalam Surat An-Nahl (16) ayat 125:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ  
 إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ١٢٥

Artinya: “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk” (Q.s. An-Nahl/16: 125).

Ayat tersebut pada prinsipnya berisi tentang: 1) perintah menyeru, mengajak dan membimbing manusia dengan cara yang bijaksana (berdasarkan teori ilmu); 2) memberikan bimbingan dan pelajaran yang baik dengan cara yang baik pula; 3) melakukan musyawarah (bantahlah) dengan cara yang baik; dan 4) hanya Tuhan yang mengetahui orang yang tersesat dan orang yang mendapat petunjuk. Dalam hal ini manusia pada hakikatnya mempunyai keterbatasan sehingga tidak akan pernah tahu secara pasti siapa yang salah dan siapa yang

<sup>74</sup> *Ibid*, h. 177.

benar.<sup>75</sup> Hal tersebut tentu sejalan dengan logika yang dibangun dengan konsep-konsep keilmuan, dimana yang dikatakan ilmiah itu sifatnya relatif, bukan absolut.

Selanjutnya dikemukakan kedua teori yang mendasari teori-teori aplikasi dalam penelitian ini, yakni teori integratif dan teori interaksi. Teori integratif mendasari teori sistem dan teori informasi organisasi, sedangkan teori interaksi mendasari teori konflik dan teori pemeliharaan citra organisasi.

### ***b. Teori Integratif***

Pendekatan integratif yang dikemukakan oleh Richard Farace, Peter Monge, dan Harnish Russel ini menunjukkan suatu pandangan umum yang sangat menarik mengenai konsep-konsep sistem dan organisasi. Bagi mereka, komunikasi merupakan pusat dari struktur organisasi. Oleh karena itu, organisasi dipahami sebagai suatu sistem yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling mempunyai ketergantungan yang melakukan pencarian dan penerimaan *input* untuk kemudian diproses atau diolah dalam rangka mencapai tujuan atau *output* (hasil). Orang-orang di dalam organisasi berkomunikasi dan bekerja sama untuk menghasilkan suatu hasil akhir dengan menggunakan energi, informasi, dan bahan-bahan lain dan lingkungan. Salah satu sumber daya penting dalam organisasi adalah informasi.

Dengan menggunakan teori informasi sebagai dasar, Farace dan kawan-kawannya mendefinisikan informasi ke dalam pengertian untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika orang mampu untuk memperkirakan pola-pola yang akan terjadi dalam aliran tugas dan hubungan-hubungannya, maka ketidakpastian dapat dikurangi dan informasi berhasil diperoleh.

Berangkat dari pemahaman di atas, maka dalam perspektif integratif ini memunculkan dua teori, yang memiliki keterkaitan dengan kebutuhan di dalam organisasi (internal) dan ke luar organisasi (eksternal), yaitu teori sistem dan informasi organisasi. Keterkaitan kedua teori ini juga dapat dilihat dari struktur organisasi ditinjau dari segi informasi. Sondang P. Siagian menyebutkan keterkaitan kedua teori tersebut dapat disoroti dari dua segi, yaitu a) adanya berbagai satuan kerja dalam organisasi untuk melaksanakan program kerja yang

---

<sup>75</sup> *Ibid.*

sifatnya rutinitas dan b) adanya satuan kerja yang diberikan tugas untuk memecahkan berbagai permasalahan organisasi, baik secara parsial atau *inkremental*, departemental, atau lintas departemental maupun yang dihadapi organisasi secara general.<sup>76</sup>

Kedua segi tersebut merupakan bagian yang menyatu dengan salah satu tugas kepemimpinan dalam suatu organisasi yang terkait dengan peranan informasional.<sup>77</sup> Peranan informasional yang dimaksudkan di sini adalah bahwa pemimpin harus selalu memantau arus informasi dalam organisasi, di samping berperan sebagai penerima dan pembagi informasi. Sebagai pemantau arus informasi, pemimpin harus memastikan atau menjamin bahwa informasi yang diterima segera sampai kepada satuan kerja yang memerlukannya dan sebaliknya arus informasi keluar berjalan dengan lancar dalam arti diterima oleh pihak luar yang memerlukannya dalam waktu sesingkat mungkin. Selaku penerima informasi, pemimpin memastikan dapat memperoleh banyak informasi yang dibutuhkan oleh organisasi, tentu saja dari berbagai sumber informasi baik dari dalam maupun luar organisasi yang terpercaya. Sementara itu, selaku juru bicara atau penyampai informasi, pemimpin harus menyampaikan informasi tentang berbagai hal segi kehidupan organisasi seperti strategi, rencana, kebijaksanaan, tindakan operasional, dan hasil-hasil pencapaiannya kepada berbagai pihak yang memerlukannya.

#### 1) Teori Sistem

Teori sistem berfokus pada pengaturan bagian-bagian, hubungan antara bagian-bagian, dan dinamika hubungan tersebut yang menumbuhkan kesatuan atau keseluruhan.<sup>78</sup> Teori ini mulanya dikemukakan oleh Barnard (1838), dan dikembangkan oleh Scott (1961), Katz & Kahn (1966), von Bertalanffy (1968), dan Redding (1972).<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Sondang P. Siagian, *Sistem Informasi Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 25.

<sup>77</sup> Dua tugas lainnya adalah peranan interpersonal dan peranan selaku pengambil keputusan. Lihat *Ibid*, 28 & 30.

<sup>78</sup> Pace & Faules, *Komunikasi*, h. 63.

<sup>79</sup> *Ibid*, bandingkan dengan Hahn, Lippert, and Paynton, "Survey of Communication Study: "Chapter 11, h. 11.

Menurut Katz & Kahn, perspektif sistem dalam memahami organisasi selalu berkaitan dengan masalah hubungan, struktur, dan saling ketergantungan dan bukan dengan atribut benda yang konstan. Bahkan sebuah organisasi diibaratkan seperti suatu makhluk (organisme hidup) yang berada dalam lingkungan eksternal dalam rangka untuk bertahan hidup. Organisasi tidak boleh terisolasi, dan oleh karena itu anggotanya harus berinteraksi dengan organisasi lain dalam lingkungan mereka untuk bertahan hidup. Tanpa interaksi ini, menurut Buckley (1967), organisasi menjadi tertutup (eksklusif) dan akan mudah layu atau tidak mampu bertahan hidup. Terkait dengan hal ini, maka selayaknya setiap organisasi mengadopsi sifat dasar *equifinality*, yang berarti bahwa sistem (organisasi) dapat mencapai tujuannya dari jalan yang berbeda.

Jika sebuah organisasi adalah sebuah sistem, maka bagaimanakah menggunakan peran komunikasi untuk menganalisis interaksi antara anggota organisasi? Teori Karl Weick (1979) tentang pengorganisasian menunjukkan bahwa anggota mengatur organisasi melalui komunikasi dan memahami lingkungan tak terduga melalui interaksi. Orang yang ada di organisasi terhubung melalui interaksi sesama mereka di dalam organisasi. Sebuah organisasi lebih dari sekedar bangunan fisik dengan orang-orang di dalamnya. Komunikasi adalah "proses pengorganisasian" yang menyiratkan bahwa komunikasi tidak bisa dilepaskan dari peran sebenarnya organisasi (Farace, Monge, & Russell, 1977; Eisenberg & Goodall, 2001). Terlepas dari apakah fokus pada pesan atau makna, teori sistem menekankan saling ketergantungan orang terpadu di organisasi dan hasil dari interaksi mereka.<sup>80</sup>

Respon terhadap lingkungan dalam kaitannya dengan komunikasi organisasi merupakan *feedback* yang dapat digunakan sebagai *input* baru ke dalam sebuah sistem organisasi. Cara organisasi merespon suatu permasalahan akan menentukan apakah organisasi itu menganut sistem terbuka atau tertutup. Sistem terbuka biasanya akan terus menerima informasi baru, mengubah informasi tersebut, dan memberikan informasi kembali ke lingkungan internalnya. Sebaliknya, sistem tertutup ditandai dengan kurangnya masukan (*input*)

---

<sup>80</sup> Hahn, et.al., "Survey", h. 11.

komunikasi dan hanya mengandalkan informasi secara internal, sehingga sulit untuk membuat keputusan yang baik.

Sistem terbuka menggunakan berbagai pendekatan pemecahan masalah. Sebab ternyata, menurut Pamela Shockley-Zalabak, “*There is no one best way to do things*”<sup>81</sup> (tidak ada satu cara pun yang terbaik untuk melakukannya, yakni melakukan pemecahan masalah, melainkan harus mengadopsi berbagai cara yang relevan). Kemampuan untuk menggunakan berbagai pendekatan dalam pemecahan masalah ini yang disebut *equifinality*, yang berarti bahwa ada banyak cara untuk mencapai tujuan.<sup>82</sup>

Ketika Bill Drake menginginkan perusahaan Coronado yang dipimpinnya menerapkan sistem terbuka, maka yang ia lakukan adalah mendengarkan keluhan pelanggan dan mencoba untuk memutuskan apa yang harus dilakukan. Dia dapat mempertimbangkan kampanye iklan baru atau pendekatan baru dari staf penjualannya. Dia tahu, bagaimanapun, bahwa ia tidak mungkin berhasil sampai masalah dapat terpecahkan. Jika dalam jangka waktu yang panjang Bill Drake tidak memperhatikan penjualan atau masalah kualitas, justru perusahaan Coronado akan keluar dari bisnis itu, yang berarti juga usahanya akan hancur. Oleh karena itu, pelajaran dari kasus Coronado harus dilihat bahwa Bill Drake memiliki lebih dari satu cara untuk memecahkan masalah-masalahnya. Dan akhirnya ia dapat bekerja dengan baik dan dengan penuh tanggung jawab.<sup>83</sup>

## 2) Teori Informasi Organisasi

Teori informasi organisasi mengemukakan tentang pentingnya penyebaran informasi dalam organisasi untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi tersebut. Oleh karena itu, anggota organisasi melakukan pengumpulan, pengelolaan, dan penggunaan informasi untuk kepentingan pencapaian tujuan organisasi.<sup>84</sup> Di dalam organisasi biasanya terdiri atas departemen, tim, atau

---

<sup>81</sup> Pamela Shockley-Zalabak, *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*, Sixth Edition (Boston: Allyn and Bacon, 2006), h. 32.

<sup>82</sup> *Ibid.*

<sup>83</sup> *Ibid.*

<sup>84</sup> Richard West dan Lynn H. Turner, *Introducing Communication Theory: Analysis and Application*, 3<sup>rd</sup> ed, (terj.) Maria Natalia Damayanti Maer, *Pengantar Teori*

kelompok yang berbeda. Meskipun unit-unit ini berfokus pada tugas yang mandiri, tetapi tentu tidak boleh terlepas dari keterkaitannya dengan tujuan organisasi. Tujuan organisasi sebagai suatu kesatuan membutuhkan pembagian dan integrasi informasi yang oleh tiap tim harus ditemukan pemecahan dan kesimpulannya. Organisasi tergantung pada gabungan informasi sehingga mereka dapat membuat penyesuaian yang penting untuk mencapai tujuan. Mereka mungkin membutuhkan informasi tambahan, mereka mungkin perlu mengirim informasi kepada departemen lain dalam suatu organisasi, atau mereka mungkin memerlukan konsultan eksternal untuk memahami informasi.

Richard West dan Lynn H. Turner mengemukakan teori informasi organisasi memiliki sejumlah asumsi dasar, yaitu:

1. Organisasi manusia berada dalam suatu lingkungan informasi. Hal ini mengasumsikan bahwa suatu organisasi sangat bergantung pada informasi agar dapat berfungsi secara efektif dalam mencapai tujuan mereka.
2. Informasi yang diterima suatu organisasi bisa sangat berbeda dalam hal *equivocality* (ketidakjelasan)-nya. *Equivocality* di sini berarti bahwa informasi yang diterima oleh suatu organisasi bisa ambiguitas.
3. Organisasi manusia terlibat dalam pemrosesan informasi untuk mengurangi *equivocality*/ambiguitas informasi yang diterima. Dalam upaya mengurangi ambiguitas tersebut, organisasi harus bekerjasama satu dengan lainnya, baik secara internal maupun eksternal untuk membuat informasi yang diterima dapat dipahami dengan baik.<sup>85</sup>

Berdasarkan asumsi yang dibangun sebagaimana di atas, teori yang dikemukakan oleh Karl Weick (1979) ini berfokus pada pendekatan untuk menjelaskan proses organisasi dalam mengumpulkan, mengelola dan menggunakan informasi yang diterimanya.<sup>86</sup> Weick melihat organisasi sebagai suatu sistem yang menerima berbagai informasi yang memborbardir, membingungkan, bahkan multitafsir dari lingkungannya dan berusaha untuk

---

*Komunikasi: Analisis dan Aplikasi*, Edisi ke-3 (Jakarta: PT. Salemba Humanika, 2008), h. 339-349.

<sup>85</sup> *Ibid*, h. 342.

<sup>86</sup> Morissan, *Komunikasi*, h. 32.

memahaminya. Pada proses yang dilalui organisasi dalam usaha untuk memahami semua informasi yang membombardir mereka tiap harinya, seringkali menimbulkan perubahan pada organisasi dan anggota-anggotanya. Bahkan perubahan itu bisa sangat drastis dan cepat sehingga tidak realistis.

Dengan memperhatikan fokus dari teori informasi organisasi, yakni pengkomunikasian informasi yang penting bagi suksesnya sebuah organisasi yang diterima dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal, maka Morissan menyimpulkan bahwa organisasi bergerak dari satu proses organisasi ke proses berikutnya dalam cara dan derajat atau tingkatan yang sama, sehingga memunculkan pola-pola interaksi untuk menyatukan sejumlah individu ke dalam kelompok dan mengikat kelompok itu bersama-sama dengan kelompok lainnya menjadi jaringan yang lebih besar.<sup>87</sup> Dengan demikian, di dalam teori ini ada peluang-peluang yang memungkinkan organisasi untuk melakukan hubungan-hubungan ke luar organisasi dalam kaitannya dengan pencarian informasi dan pada proses pemahaman terhadap ketidakpastian informasi yang diterima.

### *c. Teori Interaksi*

Baik pada komunikasi internal maupun eksternal ditemukan interaksi antarmanusia yang terjalin dalam bentuk komunikasi. Aktivitas dalam komunikasi internal dan eksternal melibatkan interaksi sesama manusia dalam kaitannya untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka teori interaksi menjembatani determinasi komunikasi yang berlangsung.

Kata interaksi diambil dari bahasa Inggris *interact* artinya *act on each other* (aksi yang berlaku antara satu dengan lainnya). Dari kata ini muncul kata *interaction* yang memiliki dua arti, yaitu pertama; *interacting of two or more people, things; interacting upon each other* (interaksi yang berlangsung antara orang atau sesuatu, dua atau lebih); kedua; *(comp) allowing a continuous two-way transfer of information between a computer and the person using it* (transfer informasi yang berlangsung secara terus-menerus antara komputer dengan orang yang menggunakannya).<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> *Ibid*, h. 44.

<sup>88</sup> Hornby, *Oxford*, h.444.

Berdasarkan pengertian di atas, sepiantas dapat dipahami bahwa interaksi itu adalah kegiatan yang berlangsung antara satu dengan lainnya, baik antara orang dengan orang maupun antara orang dengan sesuatu benda, seperti komputer, mobil, tumbuh-tumbuhan, maupun hewan. Tentu saja pengertian ini akan sangat berbeda bila dikaitkan dengan organisasi, keluarga, bangsa, ataupun negara. Ke dalam interaksi yang tersebut terakhir ini biasanya disebut dengan interaksi sosial.

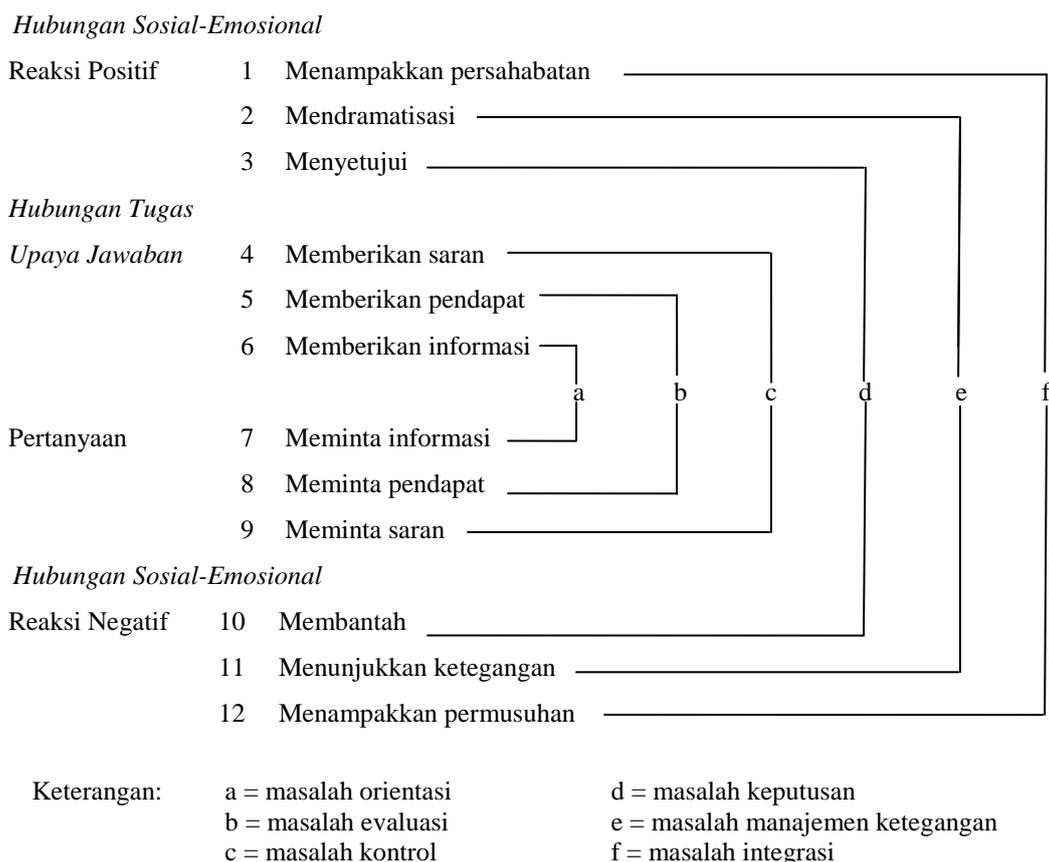
Bonner menyebutkan bahwa interaksi sosial adalah suatu hubungan antara dua atau lebih individu, yang dapat mempengaruhi, mengubah, atau memperbaiki kelakuan individu yang lainnya. Interaksi sosial merupakan hubungan antarindividu yang menghasilkan *helping mutualisme*, serta saling mempengaruhi dalam upaya tercapainya perubahan perilaku dan perubahan kondisi menjadi lebih baik. Terkait dengan pendapat tersebut, Jalaluddin Rakhmat menghubungkan tindak komunikasi dengan proses interaksi yang disebut sebagai *Interaction Process Analysis (IPA)*.<sup>89</sup> Tindak komunikasi bila dikaitkan dengan proses interaksi dibagi menjadi dua kelas besar, yaitu hubungan tugas dan hubungan sosial-emosional.<sup>90</sup> Sementara itu, Bales sebagaimana dikutip Morissan menyatakan terdapat 12 jenis pesan dalam komunikasi kelompok yang disederhanakan menjadi empat kelompok, yaitu: tindakan positif, jawaban, pertanyaan, dan tindakan negatif,<sup>91</sup> sebagaimana Jalaluddin Rakhmat menggambarannya sebagai berikut:

---

<sup>89</sup> Rakhmat, *Psikologi*, h. 170.

<sup>90</sup> *Ibid.*

<sup>91</sup> Morissan, *Teori Komunikasi: Individu Hingga Massa* (Jakarta: Kencana Prenada Mediagroup, 2014), h. 335.



**Gambar 2:** Analisis Proses Interaksi

Soeryono Soekanto menyebutkan interaksi sosial adalah hubungan sosial yang dinamis, menyangkut hubungan antara orang perorangan, antara kelompok-kelompok manusia, maupun antara orang perorangan dengan kelompok manusia.<sup>92</sup> Dengan demikian, dapat dipahami bahwa interaksi sosial merupakan pola relasi-relasi sosial yang secara dinamis sengaja dibangun dalam rangka saling mempengaruhi, mengubah atau memperbaiki perilaku satu dengan lainnya yang pada gilirannya akan terbangun kerjasama atau konsensus, maupun konflik atau bahkan konfrontasi.

Interaksi sosial merupakan hubungan sosial yang dinamis, menyangkut hubungan antara individu, antara kelompok maupun antara individu dengan kelompok. Paling tidak ada dua syarat terjadinya interaksi sosial:

<sup>92</sup> Soeryono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar* (Jakarta: Rajawali Press, 2002), h. 62.

1. Adanya kontak sosial (*social contact*), yang dapat berlangsung dalam tiga bentuk. Yaitu antarindividu, antarindividu dengan kelompok, antar kelompok. Selain itu, suatu kontak dapat pula bersifat langsung maupun tidak langsung.
2. Adanya komunikasi, yaitu seseorang memberi arti pada perilaku orang lain, perasaan-perasaan apa yang ingin disampaikan orang tersebut. Orang yang bersangkutan kemudian memberi reaksi terhadap perasaan yang ingin disampaikan oleh orang tersebut.<sup>93</sup>

Kata “kontak” berasal dari bahasa Latin *con* atau *cum* (artinya bersama-sama) dan *tango* (yang artinya menyentuh). Arti secara harfiahnya adalah bersama-sama menyentuh. Secara fisik, kontak baru terjadi apabila terjadinya hubungan badaniah. Sebagai gejala sosial itu tidak perlu berarti suatu hubungan badaniah, karena dewasa ini dengan adanya perkembangan teknologi, orang dapat menyentuh berbagai pihak tanpa menyentuhnya. Dapat dikatakan bahwa hubungan badaniah bukanlah syarat untuk terjadinya suatu kontak.<sup>94</sup>

Burhan Bungin menyebutkan kontak sosial dapat terjadi dalam 5 bentuk, yaitu:

- a. Dalam bentuk proses sosialisasi yang berlangsung antara pribadi orang per orang. Proses sosialisasi ini memungkinkan seseorang mempelajari norma-norma yang terjadi di masyarakatnya. Proses ini terjadi melalui proses objektivasi, yaitu interaksi sosial yang terjadi dalam dunia intersubjektif yang dilembagakan atau mengalami proses institusionalisasi.
- b. Antara orang per orang dengan suatu kelompok masyarakat atau sebaliknya.
- c. Antara kelompok masyarakat dengan kelompok masyarakat lainnya dalam sebuah komunitas.
- d. Antara orang per orang dengan masyarakat global dunia internasional.

---

<sup>93</sup> *Ibid.*

<sup>94</sup> *Ibid*, h. 65.

- e. Antara orang per orang, kelompok, masyarakat dan dunia global, di mana kontak sosial terjadi secara simultan di antara mereka.<sup>95</sup>

Ada juga yang menyebut kontak sosial terjadi dalam 3 bentuk saja, yaitu:

- a. Adanya orang perorangan. Kontak sosial ini adalah apabila anak kecil mempelajari kebiasaan dalam keluarganya. Proses demikian terjadi melalui sosialisasi, yaitu suatu proses dimana anggota masyarakat yang baru mempelajari norma-norma dan nilai-nilai masyarakat dimana dia menjadi anggota.
- b. Ada orang perorangan dengan suatu kelompok manusia atau sebaliknya. Kontak sosial ini misalnya adalah seseorang merasakan bahwa tindakan-tindakannya berlawanan dengan norma-norma masyarakat atau apabila suatu partai politik memaksa anggota-anggotanya menyesuaikan diri dengan ideologi dan programnya.
- c. Antara suatu kelompok manusia dengan kelompok manusia lainnya. Umpamanya adalah dua partai politik mengadakan kerja sama untuk mengalahkan parpol yang ketiga di pemilihan umum.<sup>96</sup>

Terjadinya suatu kontak tidaklah semata-mata tergantung dari tindakan, tetapi juga tanggapan terhadap tindakan tersebut. Kontak sosial yang bersifat positif mengarah pada suatu kerja sama, sedangkan yang bersifat negatif mengarah pada suatu pertentangan atau bahkan sama sekali tidak menghasilkan suatu interaksi sosial.

Suatu kontak dapat bersifat primer atau sekunder. Kontak primer terjadi apabila yang mengadakan hubungan langsung bertemu dan berhadapan muka. Kontak sekunder memerlukan suatu perantara. Sekunder dapat dilakukan secara langsung. Hubungan-hubungan yang sekunder tersebut dapat dilakukan melalui alat-alat telepon, telegraf, radio, dan sebagainya.

---

<sup>95</sup> Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi: Teori, Paradigma, dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat* (Jakarta: Kencana, 2008), h. 56.

<sup>96</sup> Lihat dalam <http://shindohjourney.wordpress.com/seputar-kuliah/sosiologi-komunikasi-proses-sosial-dan-interaksi-sosial/>, diakses tanggal 24/04/2014 pukul 13.14 WIB.

Adanya komunikasi sebagai syarat terjadinya interaksi dapat dipahami bahwa komunikasi itu memang memiliki arti yang sangat penting. Pesan komunikasi yang disampaikan akan ditafsirkan yang memunculkan pada perilaku orang lain (yang berwujud pembicaraan, gera-gerak badaniah atau sikap), perasaan-perasaan apa yang ingin disampaikan oleh orang tersebut. Orang yang bersangkutan kemudian memberikan reaksi terhadap perasaan yang ingin disampaikan oleh orang lain tersebut. Dengan adanya komunikasi tersebut, sikap-sikap dan perasaan suatu kelompok manusia atau perseorangan dapat diketahui oleh kelompok lain atau orang lainnya. Hal itu kemudian merupakan bahan untuk menentukan reaksi apa yang dilakukannya.

Selain kontak sosial dan komunikasi sebagai prasyarat terjadinya interaksi sosial, tindakan sosial juga diyakini sebagai bagian yang tak terpisahkan dari prasyarat itu. Menurut Max Weber, tindakan sosial adalah tindakan seorang individu yang dapat mempengaruhi individu-individu lainnya dalam masyarakat.<sup>97</sup>

Tindakan sosial dapat dibedakan menjadi 4 macam yaitu:

- a. Tindakan Rasional Instrumental, yaitu tindakan yang dilakukan dengan memperhitungkan kesesuaian antara cara dan tujuan. Contoh: Bekerja keras untuk mendapatkan nafkah yang cukup.
- b. Tindakan Rasional Berorientasi Nilai, yaitu tindakan-tindakan yang berkaitan dengan nilai-nilai dasar dalam masyarakat. Contoh: Tindakan-tindakan yang bersifat *religio-magis*.
- c. Tindakan Tradisional, yaitu tindakan yang tidak memperhitungkan pertimbangan rasional. Contoh: Berbagai macam upacara\tradisi yang dimaksudkan untuk melestarikan kebudayaan leluhur.
- d. Tindakan Ofektif, yaitu tindakan-tindakan yang dilakukan oleh seorang\kelompok orang berdasarkan perasaan/emosi.

Di sisi lain, terjadinya interaksi sosial yang saling mempengaruhi antar anggota dan antar kelompok baik dalam masyarakat maupun di dalam organisasi

---

<sup>97</sup> Lihat dalam <http://stikunsap.forumotion.net/t6-interaksi-sosial-dalam-hubungan-antar-manusia>, diakses tanggal 24/04/2014 pukul 13.29 WIB.

didasarkan pada nilai-nilai, norma-norma yang diyakini oleh orang-orang atau anggota di dalam organisasi atau masyarakat itu. Salah satu nilai atau norma yang diyakini oleh masyarakat adalah bersumber dari ajaran agama yang dianutnya. Agama di sini dapat dilihat sebagai nilai-nilai yang diyakini, oleh masyarakat dan dapat dilihat sebagai faktor yang mendorong terjadinya interaksi sosial yang dilakukan antara sesama pemeluk agama dan antar pemeluk agama. Karena agama dilihat sebagai gejala sosial yang dicerminkan oleh adanya interaksi sosial yang dilakukan oleh para penganutnya, maka agama mempunyai berbagai fungsi, yaitu:

- a. Fungsi solidaritas sosial. Agama berfungsi sebagai perekat sosial dengan menghimpun para pemeluknya untuk secara teratur melakukan berbagai ritual yang sama dan melengkapi mereka dengan nilai-nilai yang sama yang di atasnya di bangun suatu komunitas yang sama.
- b. Fungsi pemberian makna hidup. Agama menawarkan suatu *theodicy* yang mampu memberikan terhadap persoalan-persoalan *ultimate* dan eternal yang dihadapi manusia mengenai keberadaan dunia ini. Dengan fungsi ini, Agama mengajarkan bahwa hiruk-pikuk kehidupan di dunia ini mempunyai arti yang lebih panjang dan lebih dalam dari batas waktu kehidupan di dunia sendiri, karena adanya kelanjutan hidup di akhirat kelak.
- c. Fungsi kontrol sosial. Nilai-nilai dan norma-norma yang penting dalam masyarakat di pandang mempunyai daya paksa yang lebih kuat dan lebih dalam apabila juga di sebut dalam kitab-kitab suci agama. Dengan fungsi ini, bagi pemeluk suatu agama maka nilai dan norma agamanya itu akan di bantu memelihara kontrol sosial dengan mengendalikan tingkah laku pemeluknya.
- d. Fungsi perubahan sosial. Agama memberikan inspirasi dan memudahkan jalan terjadinya perubahan sosial. Agama memberikan inspirasi dan memudahkan jalan terjadinya perubahan sosial. Nilai-nilai agama memberikan standarisasi moral mengenai bagaimana sejumlah pengaturan masyarakat yang ada itu harus diukur dan bagaimana seharusnya.

- e. Fungsi dukungan psikologi. Agama memberikan dukungan psikologis kepada pemeluknya ketika ia menghadapi cobaan atau guncangan hidup. Pada saat-saat guncang seperti kematian anggota keluarganya, agama menawarkan sejumlah aturan dan prosedur yang sanggup menstabilisasikan kehidupan jiwanya. Bukan hanya dalam sosial kematian dan kesedihan, dalam siklus kehidupan lainnya pun yang lebih menggembirakan seperti kelahiran, dan perkawinan, agama menawarkan cara imbang dalam menghadapinya.<sup>98</sup>

Patut dicatat bahwa nilai-nilai atau norma-norma agama mempengaruhi pola interaksi seseorang dengan lainnya. Biasanya apabila nilai dan norma agama yang dianut relatif homogen, maka pola interaksi yang dibangun akan lebih cair. Sebaliknya bila nilai dan norma agama yang dianut berbeda akan membuat sekat tersendiri ketika terjadi interaksi. Kendati demikian, agama tidak berdiri sendiri untuk menentukan seseorang melakukan interaksi dengan orang lain yang berbeda agama dengannya.

Bila agama tidak serta merta menjadi penghalang dalam berinteraksi, maka nilai-nilai universal yang ada di dalam agama-agama menjadi alasan untuk selalu saling memahami, menghormati, dan toleran. Dengan kesadaran itu, maka interaksipun terjalin satu sama lain di antara orang-orang yang berbeda agama, bukan saja dalam lingkup organisasi, tetapi juga dalam lingkup yang lebih luas, pergaulan dalam berbangsa dan bernegara bahkan dalam kancah pergaulan internasional.

Dalam Islam dikemukakan bahwa Allah Swt. menciptakan manusia dengan keragaman bangsa serta suku adalah dalam rangka saling kenal mengenal satu sama lain (*lita'ārafū*) kesempurnaan fitrah seseorang bisa dilihat dari mampunya ia berinteraksi dengan sesama manusia. Manusia merupakan makhluk sosial yang tak akan lepas dari sebuah keadaan yang bernama interaksi. Manusia

---

<sup>98</sup> M. Zainuddin Daulay, "Peta Kerukunan Umat Beragama Di Indonesia", dalam Departemen Agama RI Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Puslitbang Kehidupan Beragama Bagian Proyek Peningkatan Pengkajian Kerukunan Hidup Umat Beragama (Jakarta: Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Puslitbang Kehidupan Beragama Bagian Proyek Peningkatan Pengkajian Kerukunan Hidup Umat Beragama Departemen Agama RI, 2003), h. 128-129.

menurut kodratnya adalah makhluk sosial, yang saling tergantung antara sesama manusia itu sendiri, bahkan juga dengan lingkungannya. Tidak ada orang yang dapat hidup secara normal bila tidak berhubungan dengan orang lain. Oleh karena itu dalam ilmu-ilmu sosial, manusia disebut sebagai makhluk sosial (*homo socius*).

Firman Allah Swt. di dalam Al-Qur'an surat Al-Hujurāt/49, ayat 13:

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَاهُ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ۝

Artinya:

“Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal” (Qs. *Al-Hujurāt*/49, ayat 13).

Begitu luasnya daratan serta lautan yang membentang dari timur hingga barat yang sebagiannya dihuni oleh manusia dengan ragam peradaban serta adat istiadat. Bermulanya peradaban suatu masyarakat tentu tidak terlepas dari adanya interaksi sosial yang terjadi di antara manusia, baik di antara anggota masyarakat dalam satu komunitas maupun interaksi yang terjadi dengan anggota masyarakat lain di luar komunitasnya.<sup>99</sup> Berdasarkan pemahaman demikian, maka interaksi menjadi sangat penting dalam rangka mewujudkan terjadinya proses sosial. Proses sosial diartikan sebagai cara-cara berhubungan yang dapat dilihat jika individu dan kelompok-kelompok sosial saling bertemu serta menentukan sistem dan bentuk hubungan sosial. Apabila terjadi interaksi sosial, maka akan terjadi pula komunikasi, baik secara verbal maupun non verbal. Komunikasi di antara sesama merupakan salah satu upaya mencairkan suasana, terutama bila muncul pemahaman yang kurang tepat, atau bila di antara sesama muncul pula konflik.

<sup>99</sup> Muhammad As-Syayid Yusuf dan Ahmad Durah, *Pustaka Pengetahuan Al-Qur'an, Jilid 3* (Jakarta: PT Rehal Publika, 2007), h. 99.

### 1) Teori Konflik

Konflik pada kenyataannya memang merupakan salah satu bentuk interaksi sosial yang disosiatif.<sup>100</sup> Konflik biasanya banyak disebabkan karena perbedaan atau perbenturan kepentingan, dan bahkan nilai-nilai. Konflik merupakan peristiwa yang menyangkut perilaku manusia di dalam organisasi. Konflik dapat dilihat dan dipelajari dari segi hubungan antar-individu ataupun kelompok-kelompok orang yang terlibat.<sup>101</sup> Oleh karena itu konflik dan konsensus menjadi isu penting dalam terminologi Antropologi sebagai pembahasan yang terkait dengan pola hubungan (interaksi) sesama. Hanya saja konsensus nilai yang melibatkan semua orang dipandang sebagai ilusi yang dipertahankan ideologi yang menanggulangi perbedaan-perbedaan nyata di kalangan individu maupun kelompok.<sup>102</sup>

Paling tidak ada 6 (enam) teori konflik yang semestinya dipahami oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi, yaitu teori hubungan masyarakat, teori kebutuhan manusia, teori negosiasi prinsip, teori identitas, teori kesalahpahaman antarbudaya, dan teori transformasi konflik.<sup>103</sup> Dalam penelitian ini teori-teori tersebut tidak akan dijelaskan keseluruhan, yang menjadi fokus perhatian hanyalah teori hubungan masyarakat. Teori ini membicarakan konflik dalam perspektif yang lebih umum. Demikian juga teori ini sejalan dengan arah pemaknaan konflik itu sendiri, yang terkait dengan penyebab terjadinya konflik itu karena adanya perbedaan atau polarisasi, ketidakpercayaan maupun permusuhan atau pertentangan. Sebagaimana dikemukakan Poppy Ruliana:

Teori ini menganggap bahwa konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat. Sasaran teori ini adalah meningkatkan komunikasi dan saling pengertian antara kelompok yang mengalami konflik, serta

---

<sup>100</sup> Bentuk lainnya yang disosiatif adalah persaingan dan kontravensi. Interaksi sosial juga ada yang bersifat asosiatif, seperti kerjasama, akomodasi, asimilasi, dan akulturasi.

<sup>101</sup> Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi Lengkap* (Jakarta: Grasindo, 2011), h. 121.

<sup>102</sup> Achmad Fedyani Saifuddin, *Antropologi Kontemporer: Suatu Pengantar Kritis Menuju Paradigma* (Jakarta: Kencana, 2006), h. 340-345.

<sup>103</sup> Ruliana, *Komunikasi Organisasi*, h. 220-221.

mengusahakan toleransi dan agar masyarakat bisa lebih saling menerima keragaman yang ada di dalamnya.<sup>104</sup>

Nabi Saw. dalam banyak kesempatan juga telah memberikan petunjuk-petunjuknya kepada manusia, bagaimana ia berinteraksi dengan orang lain. Seperti hadis yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah yang berbunyi:

عن ابى هريرة رضى الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: مَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيُحْسِنِ إِلَى جَارِهِ، مَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيُكْرِمِ ضَيْفَهُ، مَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيَقُلْ خَيْرًا أَوْ لِيَسْمِتْ. رواه الخمسة (أحمد و بخارى و مسلم و نسائ و ابن حبان)

Artinya:

“Dari Abu Hurairah R.A. berkata: bersabda Rasulullah SAW: barang siapa beriman kepada Allah dan hari akhir, maka hendaknya ia berbuat baik terhadap tetangganya. Dan barang siapa beriman kepada Allah dan hari akhir maka hendaknya ia menghormati tamunya. Dan barang siapa beriman kepada Allah dan hari maka hendaknya ia berkata baik atau (kalau tidak bisa) lebih baik diam’. (HR Ahmad, Buchari, Muslim, Nasa’i dan Ibn Hibban).

Secara bahasa konflik yang ditulis dengan “conflict” dalam bahasa Inggris diartikan dengan percekocokan, konflik, perselisihan, dan pertentangan.<sup>105</sup> Kata konflik itu sendiri berasal dari kata *confligere*, *conflictum* yang artinya saling berbenturan yaitu semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, interaksi-interaksi yang antagonis bertentangan, berseberangan, dan berlainan sehingga menimbulkan kecemburuan.<sup>106</sup> Dari segi pengertian kebahasaan (etimologi), kata konflik mengandung banyak pengertian. Ada pengertian yang negatif, yang netral, dan yang positif. Dalam pengertian yang negatif konflik dikaitkan dengan sifat-sifat animalistik, kebuasan, kekerasan, perusakan, penghancuran, tanpa kontrol emosional, pemogokan dan lain sebagainya. Dalam pengertian positif, konflik

<sup>104</sup> *Ibid*, h. 220.

<sup>105</sup> Echols dan Shadily, *An English*, h. 138.

<sup>106</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), h. 15.

dihubungkan dengan peristiwa, petualangan, hal-hal baru, pembersihan, pemurnian, pembaharuan, perkembangan, mawas diri, dan perubahan. Sedangkan dalam pengertian yang netral, konflik diartikan sebagai akibat biasa dari keanekaragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda, dan tujuan hidup yang tidak sama pula.<sup>107</sup>

Secara umum, menurut Luthan (1981) sebagaimana dikutip Muhammad Mufid, konflik dipahami sebagai kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan.<sup>108</sup> Wexley dan Yukl mengemukakan konflik merupakan suatu perselisihan atau perjuangan di antara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan dan/atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak-pihak yang menjadi lawannya.<sup>109</sup> Winardi menyebutkan konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi.<sup>110</sup> Mengutip pendapat Jambrek, Penić (2008), Kenan Spaho menyebutkan bahwa konflik adalah: *“a process of social interaction and a social situation, where interests and activities of participants (individuals or groups) actually, or apparently, confront, block and disable the realization of one party’s objectives”*. Ia juga menambahkan pendapat dari Stephen P. Robbins yang menyebutkan bahwa konflik merupakan: *“a process where person A deliberately makes an effort to prevent efforts of person B with an opposing action, which will result in frustrating Person B to achieve his goals or satisfy his interests”*.<sup>111</sup> Sedangkan konflik menurut Komaruddin dapat berarti perjuangan mental yang disebabkan tindakan-tindakan atau cita-cita yang berlawanan. Dalam arti lain konflik adalah adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok

---

<sup>107</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 1998), h. 213.

<sup>108</sup> Mufid, *Etika*, h. 288.

<sup>109</sup> Syafei Ibrahim, “Komunikasi sebagai Faktor Determinan Pengendalian Konflik Keorganisasian” dalam *Jurnal Mediator* Vol. 2 No. 1 Tahun 2001, h. 44.

<sup>110</sup> Winardi, *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan* (Bandung: Mandar Maju, 1994), h. 1.

<sup>111</sup> Spaho, “Organizational Communication...” dalam *Business Intelligence Journal* Vol. 4 No. 2 - July 2011, h. 106.

ataupun organisasi-organisasi.<sup>112</sup> Sementara itu, Sedarmayanti mengemukakan konflik merupakan perjuangan antara kebutuhan, keinginan, gagasan, kepentingan ataupun pihak saling bertentangan, sebagai akibat dari adanya perbedaan sasaran (*goals*); nilai (*values*); pikiran (*cognition*); perasaan (*affect*); dan perilaku (*behavior*).<sup>113</sup> Menurut R. Wayne Pace & Don F. Faules konflik didefinisikan sebagai suatu perjuangan yang diekspresikan antara sekurang-kurangnya dua pihak yang saling bergantung, yang mempersepsi tujuan-tujuan yang tidak sepadan, imbalan yang langka, dan gangguan dari pihak lain dalam rangka mencapai tujuan mereka. Dalam pandangan ini, perjuangan itu menggambarkan perbedaan di antara pihak-pihak tersebut yang dinyatakan, dikenali, dan dialami. Konflik baru akan terjadi ketika atau setelah perbedaan tersebut dikomunikasikan.<sup>114</sup> Konflik mungkin dinyatakan dengan cara-cara berbeda, dari gerakan non-verbal yang halus hingga pertengkaran habis-habisan; dari sarkasme yang halus hingga kecaman verbal yang terbuka. Selanjutnya menurut Stephen P. Robbins konflik adalah proses yang bermula ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi keperdulian pihak pertama. Definisi ini memang sangat luas, di mana definisi itu menjelaskan bahwa titik tertentu pada setiap kegiatan yang tengah berlangsung bila interaksi “bersilangan” dapat menjadi konflik antarpihak. Definisi itu mencakup rentang luas konflik yang dialami orang dalam organisasi—ketidakcocokan sasaran, perbedaan penafsiran fakta, ketidaksepakatan yang didasarkan pada pengharapan perilaku, dan semacamnya.<sup>115</sup>

Adapun secara khusus konflik organisasi dapat dipahami sebagai ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-

---

<sup>112</sup> Komaruddin, *Ensiklopedia Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 151.

<sup>113</sup> Sedarmayanti, *Rekonstruksi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan Ditinjau dari Beberapa Aspek Esensial dan Aktual* (Bandung: Mandar Maju, 2000), h. 137.

<sup>114</sup> Pace & Faules, *Komunikasi*, h. 369.

<sup>115</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi* (Terj.) Benyamin Molan, (Jakarta: Pustaka Gramedia, 2006), h. 545.

sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.<sup>116</sup> Ernie Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah mengartikan konflik organisasi yakni adanya kesenjangan atau ketidaksesuaian di antara berbagai pihak dalam suatu organisasi dengan organisasi lain, di antara berbagai bidang dalam sebuah organisasi, maupun di antara anggota di dalam suatu bagian tertentu dalam organisasi.<sup>117</sup> James A. F. Stoner sebagaimana dikutip Arijo Isnoer Narjono dalam tulisannya yang berjudul: “*Manajemen Konflik Organisasi dalam Pandangan Islam (Organizational Management is Islamic View)*” disebutkan konflik organisasi adalah perbedaan pendapat antara dua atau lebih banyak anggota organisasi atau kelompok, karena harus membagi sumber daya yang langka atau aktivitas kerja dan/atau pandangan yang berbeda.<sup>118</sup> Hampir sama dengan pendapat tersebut Wirawan mengemukakan bahwa konflik organisasi merupakan proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.<sup>119</sup>

Berdasarkan pengertian konflik yang telah dikemukakan di atas, paling tidak ada beberapa istilah kunci yang perlu dijelaskan lebih lanjut, yaitu:

*Pertama*, bahwa konflik itu merupakan suatu proses. Proses dalam hal ini, menurut Wirawan adalah proses yang unik, artinya proses terjadinya suatu konflik antara satu organisasi dengan organisasi lainnya bisa berbeda. Kendati demikian, dalam proses ada tiga hal yang dilalui, yaitu masukan (*input*), proses (*process*), dan keluaran (*output*).<sup>120</sup> Berdasarkan hal tersebut, proses di sini memiliki implikasi bahwa konflik itu tidak terjadi secara seketika saja. Terlebih dahulu ada hal-hal yang menjadi penyebabnya. Sebagaimana yang disebutkan

---

<sup>116</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), h. 346.

<sup>117</sup> Ernie Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen Edisi Pertama* (Jakarta: Kencana, 2010), h. 290.

<sup>118</sup> Arijo Isnoer Narjono, “Manajemen Konflik Organisasi dalam Pandangan Islam (Organizational Management is Islamic View)” dalam *Jurnal JIBEKA* Volume 8 No. 1 Februari 2014, h. 9-10.

<sup>119</sup> Wirawan. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), h. 5.

<sup>120</sup> *Ibid.*

pada pengertian konflik organisasi di atas sumber konflik itu ada beberapa hal, yaitu adanya persaingan, saling ketergantungan, perbedaan tujuan, keterbatasan sumber daya, kekaburan batas-batas bidang kerja, dan semakin kuatnya tuntutan spesialisasi.<sup>121</sup> Akibat adanya penyebab-penyebab tersebut, maka muncul konflik. Ketika konflik sudah ada, proses metamorfosisnya akan tergantung pada penanganan yang dilakukan. Bila tidak ditangani secara serius, konflik bisa saja akan menjadi besar dan menyebabkan terganggunya proses pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya bila konflik dapat ditangani secara baik, justru akan memberikan pelajaran yang berarti bagi organisasi. Dengan demikian, *output* (hasil) yang didapatkan dari adanya konflik akan sangat tergantung kepada penanganan konflik yang dilakukan.

*Kedua*, konflik biasanya melibatkan dua orang atau lebih, kecuali konflik intrapersonal yang terjadi dalam diri person-person anggota organisasi. Bila dikaitkan dengan komunikasi organisasi, penanganan konflik yang bersifat internal, baik antara individu dengan individu lainnya, antara individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok dalam organisasi, dilakukan dengan mengedepankan komunikasi organisasi internal pula. Bila konflik tidak dapat diselesaikan secara internal lagi, dapat pula mengundang/melibatkan pihak luar untuk menyelesaikannya, dengan cara intervensi pihak ketiga (*third-party interventions*),<sup>122</sup> baik dengan *partnering*,<sup>123</sup> *negotiating*,<sup>124</sup> *mediating*,<sup>125</sup> *dominating*,<sup>126</sup> *confronting (for collaborating)*,<sup>127</sup> atau dengan cara lainnya.

---

<sup>121</sup> Ibrahim, "Komunikasi sebagai Faktor ..." dalam *Jurnal Mediator* Vol. 2 No. 1 Tahun 2001, h. 45-46.

<sup>122</sup> Bandingkan dengan M. Afzalur Rahim, *Managing Conflict in Organizations 3<sup>rd</sup> Edition* (London: Quorum Books, 2001), h. 86-90.

<sup>123</sup> Jerome Delli Priscoli, *Participation, Consensus Building and Conflict Management Training Course* (UNESCO, PCCP Publications, 2001-2003), h. 34.

<sup>124</sup> Angelo Kinicki & Robert Kreitner, *Organization Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices* (New York: McGraw-Hill/Irwin Companies, 2009), h. 290-294.

<sup>125</sup> Seluk beluk mengenai peran mediator dalam penanganan konflik dapat dilihat dalam E.W.P. van der Helm, "Beyond the Power of Prayer The Role of Religious Actors in Conflict Mediation; the Case of the Community of Sant'Egidio" in *Master Thesis MSc Political Science: Conflict and Cooperation Thesis Seminar Ethnicity and Conflict* in Faculty of Political Science Leiden University on 10/06/2014.

<sup>126</sup> Wirawan. *Konflik*, h. 144.

*Ketiga*, konflik biasanya terjadi karena sesuatu hal, seperti adanya perbedaan-perbedaan, pertentangan-pertentangan, keterbatasan sumber daya, ketergantungan, ketidaksesuaian, dan/atau kekurangan. Tanpa mengesampingkan beberapa hal itu, ada hal yang menarik dari pengertian konflik yang dikemukakan oleh Kinicki dan Kreitner. Menurut keduanya konflik adalah *a process in which one party perceives that its interests are being opposed or negatively affected by another party*. Dalam catatan pinggirnya kata “negatively affected” digantikan dengan kata “set back”. Kata terakhir ini sebagai kesimpulan mereka berdua, sementara yang awal di atas merupakan kutipan dari pendapat yang lain.<sup>128</sup> Dikemukakan bahwa kata *perceives*<sup>129</sup> dapat dijelaskan atau dibayangkan sebagai isu-isu dan sumber konflik. Kata tersebut menjadi suatu sumber kekuatan atau sebaliknya juga menjadi sumber kelemahan dalam organisasi, tergantung kepada manajer dalam organisasi tersebut apakah dapat mengelola konflik secara baik atau tidak.

Kata “merasa” sebagaimana di atas dapat juga dipahami karena konflik di dalam organisasi lebih sering terjadi karena konflik antar-orang,<sup>130</sup> maka ketika ada orang yang merasa terganggu, terabaikan, tersinggung, tersakiti, tertekan, (dan atau ter.....ter...lainnya dalam arti yang negatif) oleh pihak lain, maka itulah yang

---

<sup>127</sup> Harold Kerzner, *Project Management: A System Approach To Planning, Scheduling, and Controlling 10<sup>th</sup> Edition* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2009), h. 304.

<sup>128</sup> Lihat Kinicki & Kreitner, *Organization*, h. 276.

<sup>128</sup> Wirawan, *Konflik*, h. 290-294.

<sup>129</sup> Kata “perceives” ini merupakan kata kerja (*verb*) yang diartikan dengan “merasa”. Lihat Echols dan Shadily, *An English*, h. 424.

<sup>130</sup> Bila dilihat jenis-jenis konflik itu dari sudut sumber konflik, kebanyakan penulis membagi konflik organisasi itu muncul hanya seputar konflik orang dengan orang, baik *personality conflict* (intra dan inter-personal) ataupun *group conflict* (intra dan inter-group), sebagaimana dalam tulisan Rahim, *Managing Conflict*, h. 23-24, atau Heidjarachman Ranupandojo dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia Edisi Ketiga* (Yogyakarta: BPFE, 1984), h. 230-231. Bandingkan juga dengan pendapat lain yang menambahkan tidak hanya intra atau inter-group (kelompok), tetapi juga intra dan antar-organisasi seperti dalam T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta: BPFE, 2003), h. 349; atau Wirawan, *Konflik*, h. 55, di mana di dalamnya disebutkan bahwa jenis konflik paling tidak dapat dilihat dari 3 kriteria, yaitu berdasarkan latar terjadinya konflik, pihak yang terkait dengan konflik, dan substansi konflik.

menjadi sumber konflik.<sup>131</sup> Hal itu berarti bahwa konflik dapat dipahami sebagai eskalasi yang negatif pula. Dengan kata lain, dari segi pengertian semua konflik adalah negatif, karena di dalamnya ada *opposed* atau *negatively* sebagaimana yang dikemukakan oleh Kinicki dan Kreitner. Tetapi kemudian tidak serta merta semua hal yang dianggap negatif akan membawa dampak yang negatif atau membahayakan. Saya ingin mengatakan tidak selamanya hal-hal yang negatif itu akan membawa dampak yang negatif atau membahayakan. Tetapi bahwa semua hal yang terjadi membawa hikmah bagi orang-orang yang mau memikirkannya, dan hal tersebut sesuai dengan petunjuk Allah Swt. dalam firman-Nya: “*wamā khalaqta hādzā bāthila*” (tidak ada sesuatupun yang diciptakan Tuhan itu dalam keadaan sia-sia), tentu saja dengan catatan bila mau mengambil pelajaran daripadanya. Ini tergambar dari pangkal ayat yang menyatakan: “*wayatafakkarūna fī khalqis-samāwāti wal-ardh*”<sup>132</sup> (dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi). Berdasarkan ayat ini dapat dijelaskan pula bahwa dalam Islam, konflik tidak harus dipahami sebagai gejala yang destruktif, dan kontra-produktif, namun bisa menjadi gejala yang konstruktif bahkan produktif.<sup>133</sup> Keberadaan konflik sebagai unsur pembawaan sangat penting dalam kehidupan manusia. Kehidupan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa ada konflik. Manusia memiliki tuntutan serta keinginan yang beraneka ragam dan manusia akan selalu berusaha untuk memenuhi keinginan tersebut. Namun untuk bisa mendapatkannya, mereka akan berkompetisi untuk mendapatkan keinginan tersebut. Konflik akan mengajarkan manusia untuk dapat berfikir lebih maju untuk mendapatkan keinginannya tersebut sehingga

---

<sup>131</sup> Terkait dengan kata “merasa” dari pengertian konflik di sini dapat dipahami bahwa ketika “merasa” ini jadi hilang, maka konflik tidak akan terjadi. Sebab meskipun ada pertentangan antara orang-orang di dalam organisasi tetapi karena tidak ada pihak yang “merasa” tersinggungkah namanya, atau tersakiti, dan sebagainya, maka tentu saja konflik tidak akan muncul. Atau misalnya, bila ada orang yang memanggil kita dengan sebutan yang tidak baik, apakah akan muncul konflik kalau kita tidak “merasa” tersinggung, atau “merasa” tersepelekan? Pasti tidak akan ada konflik jika tidak ada yang “merasa” ter...ter...(sebagaimana yang telah disebutkan tadi”).

<sup>132</sup> Q.s. Ali ‘Imrān/3 ayat 191.

<sup>133</sup> Narjono, “Manajemen Konflik...” dalam *Jurnal JIBEKA* Volume 8 No. 1 Februari 2014, h. 11.

akan bermanfaat bagi kehidupannya. Oleh karena itu, Allah membekali nilai-nilai moral pada setiap makhluk dalam kepentingan-kepentingannya sendiri. Selagi konflik masih dibutuhkan oleh manusia, maka mereka pun dibekali oleh Allah dengan kemampuan untuk berkonflik, baik dalam fisik, roh maupun akalnya, dan sekaligus kemampuan untuk mencari solusinya.<sup>134</sup> Dalam ayat Alquran Allah Swt. berfirman:


 وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً ۗ وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ

Artinya:

“Jikalau Tuhanmu menghendaki, tentu Dia menjadikan manusia umat yang satu, tetapi mereka senantiasa berselisih pendapat”. (Q. s. Hūd/11: 118).

*Keempat*, keluaran konflik yang juga unik untuk masing-masing jenis konflik. Menurut Wirawan, keluaran konflik bisa berupa ditemukannya solusi atas suatu konflik, seperti *win & win solution*, *win & lost solution*, serta *lost & lost solution*, bahkan keluaran konflik juga bisa menciptakan suatu perubahan sistem sosial.<sup>135</sup> Untuk tujuan keluaran konflik seperti itu, maka tahapan-tahapan pengelolaan konflik yang dapat dilakukan, sebagaimana dikemukakan oleh Muhammad Mufid dalam buku *Etika dan Filsafat Komunikasi*<sup>136</sup> adalah dengan:

1. Introspeksi diri, yakni bagaimana biasanya menghadapi konflik. Gaya yang biasanya digunakan. Apa saja yang menjadi dasar dan persepsinya terhadap konflik tersebut, sebab kedua hal ini dapat mempengaruhi bagaimana seseorang atau organisasi mengatasi konflik yang terjadi. Inilah sebagai kekuatan yang merupakan modal untuk menghadapi konflik.
2. Mengevaluasi pihak-pihak yang terlibat. Hal ini dilakukan untuk mengetahui motif/kepentingan apa yang mereka miliki, bagaimana sikap dan nilai mereka terhadap konflik tersebut dan apa perasaan mereka atas terjadinya konflik. Ini merupakan kesempatan untuk dapat melihat secara jernih konflik yang terjadi dan kemudian sebagai peluang untuk menyelesaikannya.

<sup>134</sup> *Ibid.*

<sup>135</sup> Wirawan, *Konflik*, h. 7.

<sup>136</sup> Mufid, *Etika*, h. 306.

3. Mengidentifikasi sumber konflik. Hal ini dilakukan untuk menetapkan sasaran penanganannya supaya lebih terarah kepada sumber penyebab konflik. Dikemukakan oleh Fitri Nugraheni mengutip pendapat Robbins, faktor penyebab terjadinya konflik dibagi menjadi tiga kategori, yaitu komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.<sup>137</sup> Khusus mengenai komunikasi yang dimaksudkan adalah bahwa komunikasi yang buruk yang dapat menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, sehingga bisa menjadi sumber konflik.
4. Mengetahui dan memilih alternatif penyelesaian atau penanganan konflik yang tepat, sehingga dapat berhasil dengan baik. Ada beberapa istilah berkaitan dengan penanganan konflik, yaitu pencegahan konflik bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras; penyelesaian konflik bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai; pengelolaan konflik bertujuan membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat; resolusi konflik bertujuan menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan yang bisa tahan lama di antara kelompok-kelompok yang bermusuhan; dan transformasi konflik bertujuan mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.<sup>138</sup>

Satu hal yang menarik jika dikaitkan dengan komunikasi organisasi sebagaimana dikemukakan Syafei Ibrahim sebagai berikut:

Suatu tinjauan riset mengemukakan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan kondisi anteseden yang potensial bagi konflik. Secara khusus, bukti menunjukkan bahwa kesulitan semantik timbul sebagai akibat perbedaan dalam perhatian, persepsi selektif, dan informasi tidak memadai mengenai orang lain. Lebih lanjut, riset memperlihatkan suatu penemuan mengejutkan: potensial untuk konflik

---

<sup>137</sup> Fitri Nugraheni, "Wajah Konflik Dalam Organisasi: Penguasaan Manajemen Konflik oleh Pemimpin" dalam *Jurnal Analisis Manajemen* Volume 2 No. 1 Desember 2007, h. 6.

<sup>138</sup> Ruliana, *Komunikasi*, h. 214.

meningkat bila terlalu sedikit atau terlalu banyak terjadi komunikasi. Rupanya, suatu peningkatan komunikasi yang bersifat fungsional sampai suatu titik tertentu, setelah itu mungkin terjadi komunikasi berlebihan, dengan suatu kenaikan resultan dari potensial konflik itu. Jadi, terlalu banyak maupun terlalu sedikit informasi dapat meletakkan fondasi untuk konflik. Selanjutnya, saluran yang dipilih untuk komunikasi dapat berpengaruh merangsang oposisi. Proses penyaring yang terjadi ketika informasi dilewatkan di antara anggota-anggota dan penyimpangan (*divergens*) komunikasi dari saluran formal atau yang sudah ditetapkan sebelumnya, menawarkan kesempatan yang potensial bagi timbulnya konflik.<sup>139</sup>

Terkait dengan hal di atas, memang ada satu pendapat yang mengemukakan bahwa konflik yang terjadi dalam organisasi tidak saja karena ketiadaan komunikasi, tetapi juga dapat disebabkan karena komunikasi yang berlebihan (*communication-overload*).<sup>140</sup> Contoh konkret terkait dengan hal ini, misalnya di sebuah organisasi/perusahaan yang besar yang memiliki anggota/karyawan yang banyak belum tentu semua orang saling mengenal. Jika tidak saling mengenal, maka tentu komunikasi tidak terjadi, kecuali dalam kaitannya dengan tugas-tugas. Dalam kondisi demikian sulit rasanya akan timbul konflik yang di antara dua orang yang tidak saling mengenal.

Di dalam buku *Handbook of Conflict Resolution* yang diterjemahkan menjadi *Handbook Resolusi Konflik* dikemukakan bahwa komunikasi dianggap penting untuk mengatasi konflik. Terkait dengan hal tersebut, di dalam buku tersebut dijelaskan tentang 4 (empat) paradigma komunikasi untuk memahami interaksinya dengan konflik, yaitu paradigma encoding-decoding, paradigma intensionalis, paradigma mengambil-perspektif, dan paradigma dialogis.<sup>141</sup> Keempat paradigma ini tidak akan dijelaskan secara terperinci dalam penelitian

---

<sup>139</sup> Ibrahim, "Komunikasi sebagai Faktor ..." dalam *Jurnal Mediator* Vol. 2 No. 1 Tahun 2001, h. 47-48. Bandingkan dengan Mufid, *Etika dan Filsafat*, h. 294.

<sup>140</sup> *Ibid.*

<sup>141</sup> Secara lebih mendalam keempat paradigma yang merupakan pola interaksi antara komunikasi dengan konflik ini sebagai bagian dari pemeriksaan secara serius atas anggapan bahwa komunikasi itu begitu bermanfaat, tetapi juga dipertanyakan dalam kondisi apa komunikasi dapat mengurangi konflik adalah alasan lainnya yang dikemukakan. Lihat Morton Deutsch, Peter T. Coleman dan Eric C. Marcus, *The Handbook of Conflict Resolution; Theory and Practice* (terj.) Imam Baehaqie, *Handbook Resolusi Konflik* (Bandung: Nusa Media, 2006), h. 162-172.

ini tetapi bahwa Robert M. Krauss dan Ezequiel Morsella sebagai penyumbang tulisan ini berkesimpulan bahwa:

Komunikasi bukanlah obat mujarab, dan tanpa adanya keinginan yang tulus untuk menyelesaikan konflik, komunikasi mungkin meningkatkan ketidaksepakatan para pihak atau mungkin juga melunakkan konflik.

Mengingat keinginan awal untuk menyelesaikan konflik, komunikasi dapat memfasilitasi tercapainya tujuan ini. Meskipun kita dapat mempengaruhi orang lain (dan terpengaruh oleh mereka) melalui komunikasi, kita dapat mempengaruhi mereka (dan terpengaruh oleh mereka) dalam banyak hal. Buah komunikasi adalah untuk membangun pemahaman, tetapi selain itu komunikasi tidak dapat melakukan banyak hal (secara langsung) untuk mengubah keadaan atau mengubah hasil dari konflik yang didasarkan pada tujuan yang tidak dapat didamaikan. Komunikasi yang baik tidak dapat menjamin bahwa konflik dapat diperbaiki atau diselesaikan, tetapi komunikasi yang buruk lebih meningkatkan kemungkinan bahwa konflik berlanjut atau bertambah buruk.<sup>142</sup>

Dalam perspektif Islam, konflik juga dapat diatasi dengan berbagai cara, di antaranya dengan melakukan silaturahmi, berdiskusi (*mujadalah*), *islāh*, dan musyawarah. Sebelum keempat hal tersebut dijelaskan ada baiknya dilihat terlebih dahulu perbedaan komunikasi yang dikembangkan selama ini dengan komunikasi Islam. Menurut A. Muis perbedaan keduanya terletak pada latar belakang filosofi dan etikanya.<sup>143</sup> Komunikasi Islam sebagai komunikasi teokrasi merupakan bagian dari komunikasi religius yang didasarkan pada latar belakang filosofinya Alquran dan Sunnah Nabi Saw. Hal tersebut sejalan dengan semua aspek dalam agama Islam yang dilandaskan pada Alquran dan Sunnah Nabi Saw.<sup>144</sup> Kedua landasan ini merupakan *source* (sumber) dalam tataran hierarki *ad-din al-Islam*. Sementara itu, etika komunikasi manusia umumnya dengan komunikasi Islam pada prinsipnya adalah sama. Keduanya sangat mementingkan etika, akan tetapi komunikasi Islam memahami sanksi dan pahala sebagai yang tidak bisa dilepaskan dari seluruh aktivitas manusia, termasuk dalam berkomunikasi. Sanksi dan pahala tidak hanya berlaku di dunia, akan tetapi hingga ke akhirat nanti.<sup>145</sup>

<sup>142</sup> *Ibid.*, h. 173-174.

<sup>143</sup> A. Muis, *Komunikasi Islami* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h. 34.

<sup>144</sup> Anna E. Westra, Dick L. Willems, Bert J. Smit, "Communication with Muslim parents: "the four principles" are not as culturally neutral as suggested", in *Eür J Pediatr*, 168, 3 March 2009, p. 1384 or open acces at Springerlink.com,

<sup>145</sup> Muis, *Komunikasi*, h. 35.

Inilah perbedaan mendasar antara komunikasi manusia umumnya bila dibandingkan dengan komunikasi Islam.

a. Silaturahmi

Silaturahmi terdiri dari dua kata: *shilah* dan *ar-rahim*. Kata *shilah* berasal dari *washala-yashilu-wasl(an)wa shilat(an)*, artinya adalah hubungan. Adapun *ar-rahim* atau *ar-rahm*, jamaknya *arhâm*, yakni *rahim* atau kerabat. Asalnya dari *ar-rahmah* (kasih sayang); ia digunakan untuk menyebut *rahim* atau kerabat karena orang-orang saling berkasih sayang, karena hubungan *rahim* atau kekerabatan itu.<sup>146</sup> Di dalam Alquran, kata *al-arhâm* terdapat dalam tujuh ayat, semuanya bermakna *rahim* atau kerabat. Dengan demikian, secara bahasa *shilah ar-rahim* (silaturahmi) artinya adalah hubungan kekerabatan.

Allah Swt. menganjurkan hamba-Nya untuk saling menyambung silaturahmi, sebagaimana firman-Nya dalam Alquran surat an-Nisâ/4 ayat 1:

يٰۤاَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَّاحِدَةٍ وَّخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ  
مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ ۚ وَاللَّارْحَامَ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ  
عَلَيْكُمْ رَقِيبًا

Artinya:

“Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari seorang diri, dan dari padanya Allah menciptakan isterinya; dan dari pada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. Dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturahmi. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu”.

Din Syamsudin, Ketua Majelis Ulama Indonesia (MUI) Pusat yang juga menjabat sebagai Ketua Umum Muhammadiyah Pusat (data 27 Juli 2015, *pen.*) mengungkapkan pentingnya silaturahmi dan komunikasi antara intelektual yang berada di struktur dan di luar struktur. Dikemukakan:

<sup>146</sup> Al-Raghib al-Asfahany, *al-Mufradat fi Gharib al-Qur'an* (Beirut: Dar al-Ma'arif, tt.), h. 525.

Dalam kaitannya dengan inilah maka kerjasama antara intelektual Muhammadiyah yang berada dalam struktur dan intelektual Muhammadiyah yang berada di luar struktur (*cultural*) diperlukan untuk membangun silaturahmi dan komunikasi serta menjaring pemikiran-pemikiran dari para intelektual Muhammadiyah dalam rangka menyongsong Muktamar Muhammadiyah ke-47 di Makasar.<sup>147</sup>

Di samping itu, Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo menegaskan insiden di Tolikara, Papua, pada tanggal 17 Juli 2015 silam seharusnya tidak terjadi apabila komunikasi dan silaturahmi antar suku, agama, ras, dan antargolongan terjalin dengan baik. Pada kesempatan pertemuan dengan sejumlah tokoh lintas agama di Istana Negara, hari Kamis tanggal 23 Juli 2015 lalu, Presiden Jokowi mengatakan: "Saya ingin mengingatkan kita semua bahwa apa yang terjadi di Tolikara seharusnya tidak terjadi kalau komunikasi kita baik dan kalau saling silaturahmi kita ini baik".<sup>148</sup>

Menurutnya, dengan silaturahmi yang terjalin dengan baik, masyarakat dapat berkomunikasi tentang kegiatan yang akan dilaksanakan masing-masing kelompok agama, baik itu Kebaktian Kebangunan Rohani (KKR) internasional yang digelar GIDI maupun Salat 'Id yang digelar oleh masyarakat muslim di Lapangan Koramil, Tolikara.

Dalam Islam, silaturahmi merupakan akhlak yang mulia dan bahkan orang-orang yang mengabaikan pentingnya silaturahmi dengan memutuskannya diancam dengan sanksi yang keras. Dijelaskan dalam firman-Nya:

فَهَلْ عَسَيْتُمْ إِنْ تَوَلَّيْتُمْ أَنْ تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ وَتُقَطِّعُوا أَرْحَامَكُمْ ۗ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ لَعَنَهُمُ اللَّهُ فَأَصَمَّهُمْ وَأَعَمَّى أَبْصَرَهُمْ ۗ

Artinya: "Maka Apakah kiranya jika kamu berkuasa kamu akan membuat kerusakan di muka bumi dan memutuskan hubungan kekeluargaan?"

<sup>147</sup> <http://www.muhammadiyah.or.id/id/news-4676-detail-din-syamsuddin-perlu-komunikasi-dan-silaturahmi-intelektual-muhammadiyah.html>, diakses tanggal 27 Juli 2015 pukul 08.31 WIB.

<sup>148</sup> <http://kabar24.bisnis.com/read/20150723/15/455932/jokowi-komunikasi-silaturahmi-yang-baik-bisa-cegah-insiden-tolikara>, diakses tanggal 27 Juli 2015 pukul 08.32 WIB.

Mereka itulah orang-orang yang dilaknati Allah dan ditulikan-Nya telinga mereka dan dibutakan-Nya penglihatan mereka”.<sup>149</sup>

#### b. Mujadalah

Kata *mujadalah* yang lebih populer sebagai metode dakwah (komunikasi penyiaran Islam) diambil dari surat An-Nahl/16 ayat 125:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدْلُهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya: “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”.

Kata *mujādalāh* diambil dari bahasa Arab yaitu “jādala” ( جادل ) yang berarti berdebat, berbantah.<sup>150</sup> Sedangkan مجادل / جدال secara terminologi adalah bertukar pikiran dengan cara bersaing/berlomba untuk mengalahkan lawan.<sup>151</sup> Kata *mujādalāh* telah menjadi istilah baku dalam bahasa Indonesia. Kata *Mujādalāh* berasal dari bahasa Arab ( ج - د - ل ) dan kata ini dapat dijumpai dalam Alquran dengan huruf-huruf dasar tersebut dalam berbagai surat diantaranya Alquran al-Baqarah: 258 dan 139, Q. S. al-An’am: 25 dan 121, Q. S. al-‘Ankabūt: 46, an-Nahl: 4 dan 125, al-Hajj: 3, 8,9, 67,68, dan lain-lain. Dengan itu semua maka dapat disebutkan bahwa kata *mujadālah* sebagai istilah baku dalam bahasa Indonesia itu dapat ditelusuri pengertiannya dalam Alquran dan dalam konteks ajaran Islam. Kata *mujādalāh* mempunyai pokok pengertian sebagai upaya memperkuat sesuatu dan membatasinya dari kemungkinan meluasnya pembicaraan yang sedang terjadi.<sup>152</sup> Dari segi terminologi *mujādalāh* mengandung ketidaksetujuan akan ucapan orang lain dalam usaha untuk mengekspos

<sup>149</sup> Q. S. Muhammad/47: 22-23.

<sup>150</sup> Yantirto Abisono Ikrom Z, *Kamus Bahasa Arab – Inggris – Indonesia* (Surabaya: Apollo, tth.), h. 121.

<sup>151</sup> Manna Khalil al-Qaththan, *Studi Ilmu al-Quran* (terj.) Mudzokir AS (Jakarta: Lantera Antar Nusa dan Pustaka Ilmiah, 2000), h. 425-426

<sup>152</sup> M. Hasyim Kamali, *Kebebasan Berpendapat dalam Islam, dengan Perbincangan Seputar Kasus Salman Rusdi* (Bandung : Mizan, 1996), h. 101.

kelemahan lawan ataupun maksud dalam pembicaraan. Dalam perkembangan selanjutnya *mujādalāh* merupakan hal-hal yang digunakan untuk mengalahkan pendapat lawan dengan cara mengajukan argumentasi dan bukti-bukti yang kuat.<sup>153</sup> Dengan melihat definisi etika dan *mujādalāh* di atas dapat diketahui bahwa etika *mujādalāh* adalah cara ber-*mujādalāh* yang sesuai dengan standar nilai, akhlak (norma) dalam hal ini sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam Alquran.<sup>154</sup>

Di dalam Alquran terdapat 105 ayat dengan akar kata yang berbeda yaitu ada yang (جدل) dan ada yang (حاج) yang dapat berarti berdebat, berdiskusi, berdialog serta berbantah-bantahan. Kata *jādal* yang diartikan debat ada 18 ayat,<sup>155</sup> kata *jadal* yang diartikan dialog ada 24 ayat,<sup>156</sup> kata *jādal* yang diartikan diskusi hanya ada 1 ayat,<sup>157</sup> sedangkan kata *jadal* yang diartikan berbantah-bantahan dalam Alquran terdapat 63 ayat.<sup>158</sup> Ibnu Jarir mengatakan bahwa yang diserukan kepada manusia ialah wahyu yang diturunkan kepadanya berupa Alquran, Sunnah, dan pelajaran yang baik, yakni semua yang terkandung di dalamnya berupa larangan-larangan dan kejadian yang menimpa manusia (di masa lalu). Pelajaran yang baik itu agar dijadikan peringatan buat mereka yang

---

<sup>153</sup> M. Sayyid Thanthawi, *Seri Etika Dialog dalam Islam, Menemukan Dialog dalam Islam* (terj.) Zuhairi Misrawi dan Zamroni Kamali (Bandung: Mizan, 2001), h. xvii.

<sup>154</sup> Mengenai *mujādalāh* yang dipahami sebagai sebuah dialog atau debat dapat dibaca secara lengkap satu buku yang ditulis oleh Ahmet Kurucan dan Mustafa Kasim Erol dengan judul *Dialogue in Islam: Qur'an-Sunnah-History* (London, Great Britain: Dialogue Society, 2012). Buku secara komprehensif membahas tentang dialog dalam tinjauan Alquran, Hadis Nasbi Saw, dan perjalanannya dalam sejarah Islam. Pembahasan dimulai dari Chapter 1 About Dialogue, kemudian Chapter 2 The Qur'anic Basis for Dialogue, Chapter 3 The Basis from the Prophet's Life, dan Chapter 4 The Historical Basis. Buku ini dilengkapi juga dengan Lampiran (Apendices) yang terdiri dari Piagam Madinah (The Media Charter), Ayat-ayat Alquran yang berhubungan dengan dialog (Verses from the Qur'an that relate to dialogue), dan Hadis yang berhubungan dengan dialog (*Hadiths that relate to dialogue*).

<sup>155</sup> NA. Baiquni, dkk, *Indeks al-Qur'an Cara Mencari Ayat al-Qur'an* (Surabaya: Arkola, 1996), h. 63-64.

<sup>156</sup> *Ibid*, h. 66.

<sup>157</sup> *Ibid*.

<sup>158</sup> *Ibid*, h. 34-35.

durhaka akan pembalasan Allah Swt.<sup>159</sup> Jelasnya, ketika berdebat haruslah diutamakan terlebih dahulu argumen yang ada di dalam Alquran dan As-Sunnah. Kemudian kebenaran dan kekuatan suatu pendapat tergantung pada kekuatan dalil dan metodologi *istinbāthnya*. Jika suatu pendapat dibangun berdasarkan dalil yang kuat dan metodologi *istinbath* yang tangguh, maka pendapat itu layak diikuti. Sedangkan pendapat yang dibangun di atas dalil-dalil yang lemah harus ditinggalkan, apalagi pendapat yang tidak memiliki dasar sama sekali maka hal ini tidak ada nilainya di hadapan syari'at, karena hakikatnya seorang muslim hanya diminta untuk menyeru manusia kepada Alquran dan As-Sunnah, sebagaimana Q.S. An-Nahl ayat 125 di atas.

Dalam sejarah, *mujādalah* (berdiskusi) merupakan tradisi ilmiah yang sudah tumbuh sejak masa awal sejarah manusia. Alquran telah mendokumentasikan tradisi ini hampir pada setiap masa kenabian, sebagaimana dapat dipahami dari Q.S. al-Kahfi/18 ayat 56 dan Q. S. Hûd/11 ayat 32. Alquran juga menceritakan dengan detail kisah mujadalah yang dilakukan para nabi di surat-surat yang lain; misalnya, kisah diskusi antara Ibrahim dengan Namrudz, Musa dengan Fir'aun dan nabi-nabi yang lain. Begitu pentingnya tradisi ini, sampai-sampai Alquran juga mengatur tata cara dan adab-adab dalam berdebat. Allah Swt. sebagaimana dijelaskan: “*Dan janganlah kamu berdebat dengan ahli kitab, melainkan dengan cara yang paling baik...*” (Q. S. al-‘Ankabût/29: 46).

Kisah-kisah *mujādalah* juga termuat dalam dokumen sejarah, baik yang tercantum dalam sunnah, atsar dan dokumen-dokumen sejarah lainnya. Pada surat an-Nahl/16 ayat 4 dijelaskan, manusia yang suka membantah itu adalah manusia yang lupa akan asal kejadiannya, disebabkan karena kesombongan orang itu dan orang yang tidak tahu diri, padahal manusia itu bukan terbuat dari emas, perak dan bukan dari cahaya, tetapi dari segumpal mani, dengan kejadian yang seperti itu sudah sepatutnya manusia itu tunduk pada Tuhan-nya.<sup>160</sup> Tentang manusia yang suka membantah ini juga terdapat pada surat al-Kahfi ayat 54, dan Yâsin: 77,

---

<sup>159</sup> Abil Fida' Ismail ibn Umar Ibnu Katsir al Qurasyi ad-Dimasyqi, *Tafsir Al-Adzhim* Juz XIV (t.tp: Daar at-Thayyibah, t.th.), h. 292.

<sup>160</sup> Hamka, *Tafsir al-Azhar*, Juz XIII-XIV (Singapura: Pustaka Nasional, PT. ELTD, 1999), h. 223.

karena itu adalah merupakan pernyataan Allah tentang eksistensi manusia sebagai makhluk yang bertabiat suka membantah, “dan manusia adalah makhluk yang paling membantah“, keberadaan manusia yang suka membantah ini diakui oleh al-Maraghi, karena manusia diberi bantuan untuk berkilah, kekuatan berdebat dan bermacam-macam dorongan dan keinginan, serta kekuatan kemajuan yang tidak terbatas.<sup>161</sup> Hal ini sesuai dengan kondisi manusia yang di dalamnya terdapat rasio, hati dan nafsu. Dalam berdiskusi hendaklah mengedepankan argumentasi, sehingga dapat dicarikan solusi yang terbaik. Kata *ahsan* yang terdapat dalam surat al-‘Ankabūt ayat 46 dapat diartikan “yang lebih baik” yang dimaksud disini adalah “lebih baik” dari cara berdiskusi kaum musyrikin di Mekah lebih baik dari cara ahlul kitab sendiri dalam berdiskusi, boleh jadi kata “lebih baik” berarti yang terbaik karena itu dalam berdiskusi dengan *ahli al-kitāb* (penganut agama Yahudi dan Nasrani) harus dilakukan dengan cara yang terbaik.<sup>162</sup>

Dapat dipahami pula pada dasarnya Allah Swt. telah memerintahkan pada umatnya untuk berdebat dengan cara yang baik, lemah lembut dan tak menyinggung perasaan orang lain maka barang siapa yang mau merenungkan cara-cara diletakkan Allah untuk melakukan perdebatan dengan para penganut agama yang batil, seperti yang ditetapkan-Nya melalui para rasul-Nya maka dia akan mendapatkan yang sebaik-baiknya, yakni sebagai suatu argumentasi yang paling jelas, kuat dan ampuh untuk menegakkan kebenaran dan melenyapkan kebatilan.<sup>163</sup> Tetapi pada surat al-‘Ankabūt ada pengecualiannya yaitu terdapat dalam *الاالذذين ظلموا منهم* (kecuali terhadap orang-orang zalim di antara mereka). Maksud orang zalim adalah mereka yang telah diberi penjelasan dengan baik masih tetap membantah, membangkang dan menyatakan permusuhan.<sup>164</sup>

---

<sup>161</sup> Ahmad Mustafa al-Maraghi, *Terjemahan Tafsir al-Maraghi, Juz XV* (Semarang: Toha Putra, 1989), h. 320.

<sup>162</sup> M. Quraish Shihab, *Fatwa-fatwa M. Quraish Shihab Seputar al-Qur’an dan Hadits* (Bandung: Mizan, 1999), h. 124.

<sup>163</sup> Asy-Syaikh Abdurrahman Nashir as-Sa’di, *Kaidah Penafsiran al-Qur’an* (terj.) Masruni Sasaky dkk (Jakarta: Pustaka Firdaus 1997), h. 43.

<sup>164</sup> M. Quraish Shihab, *Wawasan al-Qur’an, Tafsir Maudhu’i atas Pelbagai Persoalan Umat* (Bandung: Mizan, 1996), h. 357.

Pada periode Madinah, kata *hāja* juga dipahami sebagai diskusi atau perdebatan, seperti terdapat pada surat Al Baqarah/2 ayat 258, artinya:

“Apakah kamu tidak memperhatikan orang yang mendebat Ibrahim tentang Tuhannya (Allah) karena Allah telah memberikan kepada orang itu pemerintah (kekuasaan) ketika Ibrahim mengatakan: “Tuhan Ku ialah yang menghidupkan dan mematikan Ibrahim berkata: “Saya dapat menghidupkan dan mematikan Ibrahim berkata “Sesungguhnya Allah menerbitkan matahari dari timur, maka terbitlah dia dari barat: lalu terdiamlah orang kafir itu, dan Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang zalim”.

Dikemukakan bahwa perihal sebab terjadinya perdebatan pada Q. S. al-Baqarah ayat 258 di atas berbicara tentang orang-orang yang sedang memperdebatkan tentang Allah, dikarenakan ia memilih seorang nabi dari kalangan Arab.<sup>165</sup> Atau karena pada sangka mereka Allah telah menentukan hanya bani Israil lah kaum yang terpilih.<sup>166</sup> Raja Namrud dan Nabi Ibrahim berdebat tentang Tuhan Ibrahim (Allah) di dalam perdebatan itu raja Namrud mengalami kekalahan akan tetapi raja Namrud tidak menerima begitu saja, dan sebaliknya Namrud mengambil tindakan yang sangat berani yaitu dengan membakar Nabi Ibrahim akan tetapi diselamatkan oleh Allah dalam api yang membesar itu.<sup>167</sup>

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa sebab-sebab terjadinya perdebatan karena adanya perbedaan pendapat tentang tuhan mereka yaitu seperti yang terjadi pada raja Namrud dan Nabi Ibrahim. Ayat di atas berupa bantahan yang hanya bertujuan memutarbalikkan fakta tentang bantahan terhadap ahli kitab yang hendak memutarbalikkan fakta tentang nabi Ibrahim

Diskusi diarahkan pada keterampilan berdialog, peningkatan pengetahuan, peningkatan pemecahan masalah secara efisien, dan untuk mempengaruhi para peserta agar mau mengubah sikap.<sup>168</sup> Dalam suatu diskusi para pesertanya berpikir bersama dan mengungkapkan pikirannya, sehingga menimbulkan pengertian pada diri sendiri, pada pandangan peserta diskusi dan juga pada masalah yang

---

<sup>165</sup> Imam Jalaluddin al-Mahally as-Suyyuti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbabun Nuzul* (terj.) Syafbarun Abu Bakar (Bandung: Sinar Baru, 1990), h. 73.

<sup>166</sup> Hamka, *Tafsir al-Azhar Juz I* (Jakarta: Pustaka Panji Mas, 1982), h. 327.

<sup>167</sup> *Ibid*, h. 30-31.

<sup>168</sup> Kartini Kartono, *Psikologi Sosial 2* (Jakarta: Rajawali Press, 1988), h. 77-79.

didiskusikan.<sup>169</sup> Diskusi dipakai sebagai forum untuk bertukar informasi, pendapat dan pengalaman dalam bentuk tanya-jawab yang teratur dengan tujuan mendapatkan pengertian yang lebih luas, kejelasan tentang suatu permasalahan dan untuk menentukan kebijakan dalam pengambilan keputusan. Diskusi merupakan saluran yang paling baik untuk menjaga kredibilitas pesan-pesan, menyediakan informasi, dan mengajarkan keterampilan yang kompleks yang membutuhkan komunikasi dua arah antara individu dengan seseorang sebagai sumber informasi yang terpercaya.

Pada dasarnya, motif utama dari diskusi dan perbandingan adalah mencari kebenaran tertinggi; agar tampak jelas mana pendapat yang benar dan mana pendapat yang salah. Diskusi untuk mencari pendapat yang terkuat justru menjadi kewajiban setiap kaum muslim. Ini ditunjukkan oleh perilaku Nabi Saw. Tatkala Rasulullah Saw. menetapkan posisi pertahanan kaum muslim pada saat perang Badar, pendapat beliau disanggah oleh Khubab bin Mundzir. Akan tetapi, karena pendapat beliau Saw, mengenai posisi pertahanan kaum muslim bukan berasal dari wahyu, dan beliau Saw. mengetahui bahwa pendapat Khubab bin Mundzir lebih tepat, maka beliau Saw. segera meninggalkan pendapatnya dan mengikuti pendapat Khubab bin Mundzir. Bahkan dalam hal-hal yang sifatnya *muamalah* (hubungan sesama manusia), Nabi Saw. selalu mendiskusikannya dengan para sahabatnya.

### c. *Islāh*

Pada umumnya permasalahan-permasalahan yang muncul pada organisasi Islam tidak jauh berbeda dengan organisasi lainnya. Itu artinya penanganannya juga relatif sama. Akan tetapi bila dikaji lebih jauh, akan ditemukan berbagai upaya yang lebih khas yang dilakukan di dalam organisasi Islam, khususnya yang terkait dengan penanganan konflik. Sebagaimana organisasi umumnya, pada organisasi Islam, konflik bisa muncul akibat kurangnya komunikasi baik secara internal maupun eksternal. Jika konflik akibat kurangnya informasi yang disebabkan tersumbatnya saluran komunikasi, maka solusinya adalah

---

<sup>169</sup> A. G. Lunandi, *Pendidikan Orang Dewasa* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1993), h.109-113.

mengintensifkan komunikasi. Selanjutnya bila komunikasi tidak mampu lagi dijadikan sebagai solusi dalam penanganan konflik yang terjadi, maka konsepsi Islam menawarkan dilakukannya *islāh*. Intinya bermuara kepada perlunya *islāh* (perdamaian)<sup>170</sup> bila konflik telah terjadi.

Dalam sejarah telah banyak dipaparkan bahwa jika terjadi konflik/pertentangan di antara sesama umat Islam dan tidak mau melakukan *islāh*, maka yang terjadi kemudian adalah munculnya pertikaian yang lebih besar, saling menyalahkan, saling menuduh, saling mengkafirkan, bahkan saling berperang di antara sesama. Lihatlah misalnya perbedaan pendapat di kalangan Mutakallimin<sup>171</sup> yang akhirnya berbuntut kepada cara-cara yang kurang baik untuk menjadi pelajaran bagi generasi sesudahnya, saling mengkafirkan, menuduh menjadi murtad, bahkan saling berperang. Kendati kemudian perbedaan pendapat tersebut menjadi khazanah keilmuan di masa kemudian. *Islāh* tentu sebagai upaya refresif atau perbaikan, di mana memang di dalam kata *islāh* tersebut terdapat nilai-nilai dan unsur-unsur “kebaikan” (*shālih*). Berdasarkan hal tersebut, maka penting melakukan *islāh* di antara orang-orang yang berkonflik. Tujuannya tidak lain adalah untuk sama-sama mendapatkan kebaikan.

Di dalam Alquran juga dipahami jika terjadi konflik akibat adanya perpecahan (*tafarraqū*), maka jalan keluarnya adalah dengan berpegang teguh kepada ajaran Allah (*i'tishām bihablillāh*)<sup>172</sup>, yakni dengan mengembalikan semua perkara yang diperselisihkan kepada petunjuk Alquran dan Sunnah Nabi

---

<sup>170</sup> Lihat Q.s. Al-Hujurāt/49: 10: “Orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara. Sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat”.

<sup>171</sup> Paling tidak ada dua kubu yang sangat kontras terkait dengan pertentangan yang terjadi di kalangan Mutakallimin yang dicatat sebagai bagian dari fenomena optimalisasi peran akal dalam kehidupan manusia yang merambah sisi-sisi teologis. Kubu dimaksud adalah kalangan rasionalis Mu'tazilah dan kalangan tradisionalis al-Asy'ariyah. Kedua kubu ini berbeda dalam melihat peran akal, khususnya bila dihubungkan dengan hal-hal yang sifatnya sangat teologis, seperti tentang keadilan Tuhan, kebebasan manusia (*free will/free act*), sunnatullah (*natural law/hukum alam*), dan sebagainya. Bagi generasi belakangan perbedaan ini menjadi khazanah intelektual yang bernilai tinggi, bahkan dijadikan sebagai bagian dari pembahasan pada filsafat Islam, kendati pada masanya tidak jarang mengundang pertikaian yang berujung pada munculnya pertumpahan darah di kalangan umat Islam sendiri. Lihat Mufid, *Etika*, h. 16-19.

<sup>172</sup> Q.S. Ali Imrān/3, ayat 103.

Saw.<sup>173</sup> Di sisi lain, agaknya sangat beralasan bila Ibn Khaldun di dalam kitab fenomenalnya *Muqaddimah* menempatkan metode *jidāl* (dialektika/diskusi) setelah beliau menguraikan tentang *khilāfiyah* (perbedaan pendapat). Dijelaskannya, jika ada perbedaan pendapat di kalangan umat Islam—tentu saja termasuk bila terjadi perbedaan perbedaan pendapat di lembaga-lembaga dakwah—maka jalan keluar yang paling tepat adalah melakukan dialog (*jidāl*, diskusi, dialektika). Mempertahankan argumentasinya masing-masing berdasarkan ketentuan-ketentuan yang diajarkan dalam Islam. Artinya, etika dan nilai yang menjadi referensi adalah Alquran dan Hadis Nabi Saw., sehingga orang-orang yang berargumen secara lemah lembut harus *legowo* menerima argumen yang kuat (*shāhīh*). Jika hal tersebut yang berlaku, maka jelaslah buktinya bahwa *khilāfiyah* (perbedaan pendapat) itu sebagai rahmat. Bahkan dengan demikian, satu pihak mendapatkan wawasan dari pihak lainnya. Lihatlah misalnya ketika Muhammadiyah bisa menghargai pandangan-pandangan Nahdlatul Ulama (NU) demikian juga sebaliknya, ternyata umat di Indonesia mendapatkan khazanah keilmuan yang besar, bahkan di dunia. Bahkan dengan pemahannya masing-masing, anggotanya saling berlomba memperbuat kebaikan (*fastabiqul khairāt*). Seperti inilah selayaknya yang diinginkan. Dengan begitu konflik menjadi fungsional pada organisasi-organisasi dakwah.

Bagaimanapun organisasi Islam tidak boleh tercerabut dari akarnya. Justru dengan konflik yang terjadi baik secara internal maupun eksternal akan membawa organisasi tersebut menjadi lebih dewasa dan dengan penuh kehati-hatian. Pola pikir dan wawasan orang-orang yang ada di dalam organisasi itu semakin matang dalam mengelola berbagai permasalahan ke depan. Bukankah konflik tidak mesti dihindari, tetapi bagaimana konflik itu bisa diselesaikan sehingga memberikan spirit bagi orang-orang di dalamnya. Bahkan jika suatu saat terjadi konflik yang sejenis sangat boleh jadi solusi yang telah terbukti dapat digunakan di masa lalu dan membawa hasil yang positif dapat digunakan kembali, tentu dengan memperbandingkan situasi dan kondisi saat itu dan pada saat dimana kondisi yang sama terjadi lagi.

---

<sup>173</sup> Q.S. An-Nisā’/4, ayat 59.

#### d. Musyawarah

Musyawarah dianggap sebagai salah satu upaya resolusi konflik dalam Islam. Hal tersebut dikemukakan oleh al-Qudsi & Abu Bakar (2006) sebagaimana dalam tulisan *Manajemen Konflik Organisasi Dalam Pandangan Islam (Organizational Conflict Management in Islamic Veiw)*:

Konsep musyawarah telah dianggap sebagai salah satu mekanisme dalam sistem manajemen yang Islami. Hal ini dapat dibuktikan dengan keberhasilan pemerintahan Rasulullah Saw. dan Khulafa al-Rasyidin yang membangun dan mengembangkan kota Madinah yang penduduknya mempunyai latar belakang yang berbeda..... Salah satu prinsip pemerintahan Qur'ani bagi masyarakat plural yang dicontohkan Beliau dan sahabatnya adalah musyawarah sebagai mekanisme penyelesaian konflik.<sup>174</sup>

Islam telah menganjurkan bermusyawarah dan memerintahkannya dalam banyak ayat dalam Alquran. Allah Swt. menjadikan musyawarah sebagai sesuatu yang terpuji dalam kehidupan individu, keluarga, masyarakat dan negara; dan menjadi elemen penting dalam kehidupan umat. Musyawarah juga disebutkan sebagai sifat-sifat dasar orang-orang beriman dimana keislaman dan keimanan mereka tidak sempurna kecuali dengannya, sebagaimana disebutkan dalam Alquran surat Asy-Syūra, Allah: □”Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang kami berikan kepada mereka”. Oleh karena kedudukan musyawarah sangat agung maka Allah menyuruh rasulnya melakukannya, Allah berfirman: ”Dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu.” (Q.S. Ali ‘Imrān: 159).

Allah memerintahkan kepada rasul-Nya untuk bermusyawarah dengan para sahabatnya setelah terjadinya perang Uhud. Beliau mengalah pada pendapat sahabatnya, dan ternyata hasilnya tidak menggembirakan, sebab umat Islam menderita kehilangan tujuh puluh sahabat terbaik, di antaranya adalah Hamzah, Mush'ab dan Sa'ad bin ar Rabi'. Kendati demikian Allah tetap menyuruh rasul-Nya untuk tetap bermusyawarah dengan para sahabatnya,

---

<sup>174</sup> Narjono, “Manajemen Konflik...” dalam *Jurnal JIBEKA* Volume 8 No. 1 Februari 2014, h. 13.

karena dalam musyawarah ada semua kebaikan, walaupun terkadang hasilnya tidak menggembirakan.<sup>175</sup>

Prinsip musyawarah yang diwajibkan dalam Islam adalah mewajibkan mengambil pendapat semua tanpa membedakan antara mayoritas dan minoritas, kemudian mengambil pendapat yang terkuat dari segi argumentasi setelah dibandingkan antara kedua pendapat, bukan mengambil suara terbanyak. Kendati dalam bermusyawarah sangat sulit membuat kaidah memilih pendapat yang kuat, namun ini tidak mustahil jika ditimbang dengan akal sehat, *maslahat* dan pengalaman, sebagaimana ulama *fiqh* membuat kaidah ilmiah untuk memilih pendapat yang kuat. Dengan memilih pendapat yang kuat sesuai dengan kaidah ini maka tidak ada keberpihakan pada salah satu kelompok atas yang lain, akan tetapi mengambil pendapat terkuat secara akal, *maslahat* dan pengalaman setelah semua pendapat diletakkan pada posisi yang sama tanpa mengabaikan salah satu pendapat.<sup>176</sup>

Hal yang menarik dari prinsip musyawarah dalam perspektif adalah mengangkat semua pendapat orang baik dari pihak minoritas maupun mayoritas kepada derajat yang sama, tanpa memberikan kesan dikesampingkan atau tidak diperdulikan kepada siapapun, sebagaimana yang berlaku pada masa nabi dalam musyawarah yang wajib, kemudian mengambil pendapat terbaik setelah ditimbang-timbang.<sup>177</sup> Dengan demikian, tidak dikenal istilah penindasan kelompok mayoritas atas minoritas, atau prinsip tirani minoritas atas mayoritas, terutama yang kedua ini biasanya dan sampai sekarang tidak diterapkan kecuali dengan kekuatan dan kekerasan.

## 2) Teori Pencitraan

Kata “pencitraan” sebagaimana yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, merupakan bentukan dari kata “citra” setelah mendapatkan imbuhan “pe(n)” sebagai awalan, dan “an” sebagai akhiran. Dengan demikian arti

---

<sup>175</sup> Dikutip dari [http://permais-s1.feb.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2014/03/06\\_masyarakat\\_muslim.pdf](http://permais-s1.feb.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2014/03/06_masyarakat_muslim.pdf), diakses 09/11/2015 pukul 16.35 WIB.

<sup>176</sup> *Ibid.*

<sup>177</sup> *Ibid.*

etimologi dari kata pencitraan tidak terlepas dari arti kata dasarnya. Hanya saja setelah mendapat imbuhan tersebut pengertiannya menjadi kata kerja yang di dalamnya terkandung makna “memberikan” atau “menjadikan”.

Pada prinsipnya pembicaraan tentang ‘citra’ (*image*) lebih dikenal pada perusahaan-perusahaan profit. Istilah ‘citra’ selalu digendengkan dengan kata ‘merek’ (*brand*), yang digabungkan menjadi ‘brand image’ (citra merek). Dalam konteks Hubungan Masyarakat (Humas), citra diartikan sebagai kesan, gambaran yang tepat (sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya) atau sosok keberadaan, berbagai kebijakan, personil, produk atau jasa-jasa dari organisasi atau perusahaan.<sup>178</sup> Citra (*image*) adalah realitas. Ia akan baik bila konsumen memiliki pengalaman yang baik pula terhadap realitas tersebut. Oleh karena itu, jika komunikasi pasar tidak cocok dengan realitas, maka akan mempengaruhi normal atau tidaknya realitas. Onong Uchjana Effendy menyebutkan secara bahasa citra itu merupakan: 1) gambaran secara fisik yang menyerupai kenyataan, seperti manusia, binatang atau benda sebagai hasil lukisan, perekaman oleh kamera foto, film atau televisi; 2) penampilan secara optis dari suatu subjek seperti dipantulkan oleh sebuah cermin; dan 3) perwakilan atau representasi secara mental dari sesuatu, baik manusia, benda atau lembaga, yang mengandung kesan tertentu.<sup>179</sup>

Sejalan dengan pengertian di atas, maka citra (*image*) itu ada beberapa jenis, yaitu:

a. Citra bayangan (*mirror image*)

Pengertian disini bahwa citra yang diyakini oleh perusahaan bersangkutan, terutama para pemimpinnya yang tidak percaya “apa dan bagaimana” kesan orang luar selalu dalam posisi baik. Setelah diadakan studi tentang tanggapan, kesan dan citra di masyarakat, ternyata terjadi perbedaan antara yang diharapkan dengan kenyataan citra di lapangan, bahkan bisa terjadi “citra” negatif yang muncul.

b. Citra kini (*current image*)

---

<sup>178</sup> Frank Jefkins, *Public Relations 4<sup>th</sup> Editions* (Jakarta: Erlangga, 1996), h. 362.

<sup>179</sup> Onong Uchjana Effendy, *Human Relations and Public Relations* (Bandung: CV Mandar Maju, 1993), h. 172.

Citra merupakan kesan baik yang diperoleh dari orang lain tentang perusahaan/organisasi atau hal lain yang berkaitan dengan produknya. Citra yang kuat mutlak diperlukan untuk mendominasi sekaligus membentengi benak pelanggan. Citra meliputi atribut, kinerja, merek/produk. Gummesson, penggagas Relationship Marketing, menyatakan bahwa citra terdiri dari tiga variabel pokok: pengalaman, persepsi dan ekspektasi. Upaya pemasaran harus dapat membangun persepsi positif sesuai dengan ekspektasi pelanggan, dan menghasilkan umpan balik dari pengalaman saat memakai produk tersebut.

c. Citra yang diinginkan (*wish image*)

Citra keinginan ini adalah tujuan yang ingin dicapai oleh pihak manajemen terhadap lembaga/perusahaan, atau produk yang ditampilkan tersebut, lebih dikenal (*good awareness*), menyenangkan dan diterima dengan kesan yang selalu positif, yang diberikan (*take and give*) oleh publiknya atau masyarakat umum.

d. Citra perusahaan (*corporate image*)

Jenis citra ini berkaitan dengan sosok perusahaan sebagai tujuan utamanya, bagaimana citra perusahaan (*corporate image*) yang positif lebih dikenal serta diterima oleh publiknya, mungkin tentang sejarahnya, kualitas pelayanan prima, keberhasilan dalam bidang marketing, hingga berkaitan dengan tanggungjawab sosial (*social care*) lainnya.

e. Citra serbaneka (*multiple image*)

Citra ini merupakan pelengkap dari citra perusahaan di atas, misalnya bagaimana pihak Humas/Public Relations-nya akan menampilkan pengenalan (*awareness*) terhadap identitas, atribut logo, *brand's name*, seragam (*uniform*) para *frontliner*, sosok gedung, dekorasi lobby kantor dan penampilan para profesionalnya, kemudian diunifikasikan atau diidentikkan ke dalam suatu citra serbaneka (*multiple image*) yang diintegrasikan terhadap citra perusahaan (*corporate image*).

f. Citra penampilan (*performance image*)

Citra penampilan ini lebih ditujukan kepada subyeknya, bagaimana kinerja atau penampilan diri (*performance image*) para profesional dalam perusahaan yang bersangkutan, misalnya dalam memberikan berbagai bentuk dan kualitas pelayanannya, seperti etika menerima telepon, tamu, dan pelanggan serta publik lainnya.<sup>180</sup>

Citra sangat penting peranannya di dalam organisasi. Kendati sebenarnya citra sangat sulit dibentuk dalam jangka waktu pendek.<sup>181</sup> Secara umum, konsumen akan mencari dan menggunakan produk atau jasa yang bercitra baik, terlebih-lebih untuk produk-produk yang memiliki risiko tinggi. Oleh karena itu, bagi organisasi atau perusahaan, memiliki citra yang baik merupakan faktor yang sangat penting karena citra yang baik akan memberikan berbagai macam manfaat. Perusahaan yang bereputasi baik akan mendorong konsumen untuk membeli produk yang dihasilkan, mempertinggi kemampuan bersaing, menghambat masuknya pesaing dalam industri, serta mendorong semangat kerja para karyawannya.<sup>182</sup>

Adapun merek (*brand*) secara legal formal ada diatur tersendiri dalam perundang-undangan Hak Atas Kekayaan Intelektual (HAKI), yaitu khususnya UU No. 15 Tahun 2001. Di dalam undang-undang ini dijelaskan bahwa merek adalah tanda yang berupa gambar, nama, kata, huruf-huruf, angka-angka, susunan warna, atau kombinasi dari unsur-unsur tersebut yang memiliki daya pembeda dan digunakan dalam kegiatan perdagangan atau jasa.<sup>183</sup> Menurut Philip Kotler sebagaimana dikutip Danang Sunyoto merek adalah sebuah nama, istilah, tanda, simbol atau rancangan atau bahkan kombinasi dari semuanya tadi, yang dimaksudkan untuk menyebutkan barang-barang atau jasa dari seorang atau

---

<sup>180</sup> Elvinaro Ardianto, *Public Relations: Suatu Pendekatan Praktis Kiat Menjadi Komunikator dalam Berhubungan dengan Publik dan Masyarakat* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), h. 26-28.

<sup>181</sup> Istijanto, *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran: Plus 36 Topik Riset Pemasaran Siap Terap* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), h. 198.

<sup>182</sup> *Ibid*, h. 184.

<sup>183</sup> Undang-Undang Republik Indonesia (UU) Nomor 15 Tahun 2001 Pasal 1 Butir 1.

sekelompok penjual agar terbedakan dari para pesaingnya.<sup>184</sup> Ada juga yang membedakan pengertian merek menjadi menjadi tiga, yaitu: 1) *brand name* yang merupakan bagian dari merek yang bisa dilafalkan; 2) *brand mark* yang merupakan simbol atau desain yang digunakan untuk memberikan identitas pada produk atau untuk membedakannya dengan produk lain; dan 3) *trade character* yang merupakan *brand mark* yang mengambil tindakan bentuk fisik atau sifat manusia.<sup>185</sup> Sementara itu di dalam UU No. 15 Tahun 2001 merek itu terdiri dari merek dagang dan merek jasa.<sup>186</sup>

Sementara itu, sebagai penggabungan dari kedua kata di atas, yakni *brand image* menurut Tjiptono dapat diartikan sebagai deskripsi tentang asosiasi dan keyakinan konsumen terhadap merek tertentu.<sup>187</sup> *Brand image* diartikan juga sebagai bagaimana merek dipersepsikan oleh konsumen, atau sebagai posisi merek (*brand position*), yaitu *brand image* yang jelas berbeda unggul secara relatif dibanding pesaing.<sup>188</sup>

Sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, bahwa citra positif suatu organisasi atau perusahaan akan membawa manfaat yang baik dan menguntungkan. Oleh karena itu, citra positif organisasi perlu dijaga dan bahkan secara terus-menerus ditingkatkan. Terkait dengan hal tersebut, di dalam buku *Teori Public Relations Perspektif Barat & Lokal: Aplikasi Penelitian dan Praktik*, Rachmat Kriyantono mengemukakan teori yang terkait dengan upaya memelihara dan bahkan memperbaiki citra organisasi dengan *Teori Image Restoration (TIR)* atau *Image Restoration Theory*. Teori ini dapat diterapkan dalam konteks individu dan kelompok atau organisasi.<sup>189</sup> Hanya saja, kecenderungan teori ini tidak dapat dilepaskan dari upaya organisasi untuk memperbaiki citranya saat citra

---

<sup>184</sup> Danang Sunyoto, *Dasar-dasar Manajemen Pemasaran: Konsep, Strategi, dan Kasus* (Yogyakarta: CAPS, 2012), h. 102. Lihat pula Charles W. Lamb, *Pemasaran* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h. 421.

<sup>185</sup> Fandy Tjiptono, *Brand Management and Strategy* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2005), h. 335.

<sup>186</sup> UU No. 15 Tahun 2001 Pasal 1 Butir 2 dan 3.

<sup>187</sup> Tjiptono, *Brand*, h. 49.

<sup>188</sup> Lihat Bilson Simamora, *Aura Merek* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), h. 37.

<sup>189</sup> Rachmat Kriyantono, *Teori Public Relations Perspektif Barat dan Lokal: Aplikasi Penelitian dan Praktek* (Jakarta: Kencana, 2014), h. 227.

organisasinya terancam. Jadi, saat organisasi mengalami krisis yang mengandung persepsi yang mengancam reputasi, seperti ada upaya tuntutan hukum terhadap organisasi, diperlukan strategi merestorasi citra yang difokuskan pada pilihan-pilihan pesan komunikasi untuk memperbaiki citra.<sup>190</sup> Teori *image restoration* ini disebut juga dengan teori *image repair*.

Dalam sejarahnya, TIR ini merupakan pengembangan dari teori apologia, dengan menggabungkan konsep apologia dari Ware & Linfugel (1973), Benoit (2005) dan Coombs (2010) dengan konsep kategoria dari Halford Ryan (1982). Berdasarkan penggabungan ini, maka Benoit mendasarkannya dengan pendekatan retorika, di mana retorika dipandang sebagai penggunaan strategi simbolis untuk menjaga dan merestorasi reputasi dan memengaruhi persepsi stakeholder terhadap krisis dan organisasi itu sendiri.<sup>191</sup>

## **B. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Beberapa penelitian sebagai penelitian terdahulu yang relevan dengan disertasi ini di antaranya adalah sebagai berikut:

Penelitian yang berjudul: “Model Pembinaan NU, Muhammadiyah dan Al Washliyah Dalam Mengantisipasi Faham Terorisme: Kajian Analisis Pergerakan Organisasi Keagamaan di Sumatera Utara” oleh Ahmad Calam, Muhammad Dahria, dan Sobirin<sup>192</sup> ini menjelaskan tentang adanya organisasi keagamaan terbesar di Sumatera Utara yang mampu membina masyarakat dalam keberagaman sehingga masyarakat Sumatera Utara mampu menampilkan perilaku keberagaman khususnya pemeluk agama Islam dan tidak dinodai oleh faham-faham yang sesat terutama terorisme, tiga organisasi keagamaan itu adalah Nahdlatul Ulama, Muhammadiyah dan Al Jam’iyatul Washliyah.

Pada penelitian ini digambarkan tentang peran ketiga organisasi keagamaan tersebut yang berusaha memberikan pembinaan kepada masyarakat walaupun dalam perjalanannya diakui belum maksimal, karena masih ada wilayah

---

<sup>190</sup> *Ibid.*

<sup>191</sup> *Ibid.*

<sup>192</sup> Penelitian ini telah dimuat pada *Jurnal SAINTIKOM - STMIK Triguna Dharma Medan* Vol. 11/ No.2/Mei 2012, h. 101-120.

yang ada pemeluk agama Islam belum secara optimal dilakukan pembinaan keagamaan. Dalam melakukan pembinaan keberagaman kepada jamaah (masyarakat) diperlukan sebuah organisasi yang formal dan bersinergi dengan instansi pemerintah dan masyarakat, hal seperti ini yang dilakukan oleh tiga organisasi keagamaan dengan mengadakan berbagai kegiatan melalui: *pertama*, penguatan kesadaran berorganisasi bagi umat Islam sehingga mampu menjalankan roda organisasi dengan stabil; *kedua*, upaya bersama dalam membuat suatu kegiatan dengan melibatkan instansi pemerintahan maupun pihak swasta dan masyarakat dalam bentuk pengajian, seminar, maupun kerjasama yang rutin di bidang keagamaan, pertanian, ekonomi, pemerintahan, dan kesehatan, di samping adanya upaya dialogis antar ulama untuk membahas tentang permasalahan umat; *ketiga*, secara rutinitas tiga organisasi keagamaan melakukan pembinaan kepada jamaah (masyarakat) dengan berbagai aktivitas seperti pendidikan (dalam bentuk sekolah, pesantren maupun perguruan tinggi), kesehatan (adanya rumah sakit, klinik bersalin maupun umum), perekonomian (adanya koperasi, toko), dan pengkaderan (regenerasi kepemimpinan); *keempat*, adanya hubungan antara usaha yang dilakukan oleh para pimpinan organisasi dengan perilaku keberagaman jamaah (masyarakat) terhadap pelaksanaan pengamalan ajaran agama Islam yang baik dan benar serta terhindar dari pemahaman ajaran agama yang sesat (terorisme).

Penelitian kualitatif dengan pendekatan partisipatorik ini memilih teknik *snow ball* dan *purposive* dengan alasan karena objek penelitian memiliki karakteristik dan watak yang unik dan objeknya terbatas sehingga memungkinkan peneliti dapat menemukan mutiara dari persoalan fundamental yang sedang dikaji. Adapun informan kunci adalah para pimpinan wilayah, baik NU, Muhammadiyah dan Al Washliyah Provinsi Sumatera Utara, anggota jamaah/masyarakat, dan pejabat pemerintah. Metode pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, rekaman dokumen, dan dokumentasi, sebagaimana lazimnya yang digunakan pada penelitian kualitatif.

Sementara itu, teknik analisis data dilakukan dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut: *pertama*, pengumpulan data dimulai setelah peneliti

memahami fenomena sosial yang sedang diteliti dan setelah itu data dapat dianalisis; kedua, penyajian data, yaitu menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang akan memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan; dan *ketiga*, menarik kesimpulan/verifikasi, hal ini sebenarnya hanya merupakan suatu kegiatan dari konfigurasi yang utuh, dimana kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama kegiatan berlangsung dan sesudah pengumpulan data. Verifikasi ini tidak terlalu panjang hanya meninjau ulang pada catatan-catatan lapangan. Sedangkan untuk menguji keabsahan data, para peneliti melakukannya dengan teknik triangulasi terhadap sumber data, peneliti dan metode), yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain dari luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut, dan triangulasi dalam pemeriksaan melalui sumber data lainnya. Dalam hal ini peneliti menanyakan hal yang sama terhadap sumber yang berbeda yakni terhadap warga masyarakat sekitar, begitu juga triangulasi dengan metode yaitu mengecek derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

Pada penelitian dengan judul: “Model Pembinaan NU, Muhammadiyah dan Al Washliyah Dalam Mengantisipasi Faham Terorisme: Kajian Analisis Pergerakan Organisasi Keagamaan di Sumatera Utara” yang ditulis oleh Ahmad Calam, Muhammad Dahria, dan Sobirin di atas terdapat hal-hal tertentu sebagai persamaannya dengan penelitian disertasi ini, yaitu sama-sama melihat sisi internal dan eksternal organisasi. Pada penelitian tersebut, juga selain melakukan proteksi ke dalam (internal), ketiga organisasi yang dijadikan sebagai objek penelitian, baik Muhammadiyah, NU maupun Al Washliyah, sama-sama gencar melakukan pembinaan kepada masyarakat (sebagai pihak eksternal). Penelitian yang akan dilakukan juga mengacu kepada kondisi internal dan hal-hal yang dilakukan secara eksternal oleh masing-masing organisasi yang akan diteliti. Tentu perbedaan yang paling mendasar antara penelitian yang akan dilakukan ini dengan penelitian tersebut terletak pada pendekatan dan teori yang digunakan. Pada penelitian tersebut pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan teologis untuk mengkaji fenomena yang ada di masyarakat secara lebih luas.

Berdasarkan hal itu, maka pada prinsipnya penelitian tersebut mengambil teori sosiologis terutama pada peran ketiga organisasi keagamaan yang diteliti di tengah-tengah masyarakat muslim di Sumatera Utara. Adapun pada penelitian yang akan dilakukan pada prinsipnya berangkat dari pendekatan komunikasi untuk melihat organisasi baik secara internal maupun eksternal, terutama bagaimana struktur organisasi berperan sebagai saluran komunikasi internal dan sekaligus memberikan andil komunikatif bagi para pengurus dan anggotanya untuk secara lebih leluasa dan intensif melakukan tindakan komunikasi ke luar organisasi khususnya kepada antarorganisasi yang menjadi objek penelitian.

Penelitian disertasi yang berjudul: “Kultur Dakwah Muhammadiyah di Sumatera Utara Tahun 1980-2000” oleh Sahrul<sup>193</sup> disoroti tentang ideologi dakwah, karakter dakwah, hasil kultur dakwah dan pengaruh kultur dakwah Muhammadiyah di Sumatera Utara. Pada penelitian ini diperoleh kesimpulan: *pertama*, ideologi dakwah Muhammadiyah di Sumatera Utara adalah dalam rangka menegakkan *amar ma'ruf nahi munkar*, memberantas bid'ah, khurafat dan takhayul yang dipandang mengotori kesucian akidah Islam, kembali kepada Alquran dan Sunnah Nabi yang merupakan *mainstream* terpenting bagi setiap gerakan pemurnian tauhid dan anjuran untuk berlomba-lomba di dalam melakukan kebaikan; *kedua*, karakter dakwah Muhammadiyah di Sumatera Utara tahun 1980-2000 bersifat radikal, moderat dan modernis; *ketiga*, hasil kultur dakwah Muhammadiyah di Sumatera Utara terlihat dalam bidang agama, pendidikan, ekonomi, sosial, kesehatan, komunikasi dan informasi, dan budaya yang kesemua bidang tersebut diyakini sebagai upaya menegakkan *amar ma'ruf nahi munkar*; dan *keempat*, pengaruh kultur dakwah Muhammadiyah di Sumatera Utara terlihat pada perkembangan budaya tabligh dengan model yang variatif seperti kuliah tujuh menit, kuliah sepuluh menit, kuliah lima belas menit, pengajian di tempat umum, gerakan amal saleh, pengumpulan santunan kepada anak yatim-fakir dan miskin, dan shalat dua hari raya di tanah lapang yang diyakini banyak diadopsi oleh organisasi keagamaan lainnya di Sumatera Utara,

---

<sup>193</sup> Disertasi ini ditulis untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Studi Agama dan Filsafat Islam (AFI) PPs IAIN Sumatera Utara Tahun 2010.

seperti NU dan Al-Jam'iyatul Washliyah. Pengaruh lainnya seperti tidak lagi terlalu mempertentangkan ajaran Islam yang masih *khilafiyah*, tetapi lebih mengutamakan *fastabiqul khairat* dalam rangka membangun umat dalam bidang sosial, ekonomi, politik, budaya, dan teknologi.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan etnografi. Para informan penelitian dipilih secara *purposive* dengan sumber data primer terdiri dari Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara, tokoh—tokoh Muhammadiyah, hasil-hasil keputusan musyawarah wilayah, pimpinan daerah, da'i, pimpinan cabang, pimpinan ranting, dan beberapa pimpinan amal usaha Muhammadiyah di Sumatera Utara. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan serangkaian wawancara, observasi nonpartisipan, dan studi dokumen. Setelah data dikumpulkan, kemudian dianalisis secara induktif untuk: 1) menemukan kenyataan-kenyataan seperti yang terdapat dalam data; 2) menemukan hubungan peneliti dengan responden yang lebih akrab dan bersahabat; 3) menguraikan latar secara penuh dan dapat membuat keputusan-keputusan tentang dapat atau tidaknya pengalihan pada suatu latar lainnya; 4) lebih mudah menemukan pengaruh bersama yang mempertajam hubungan-hubungan; dan 5) memperhitungkan nilai-nilai secara eksplisit sebagai bagian dari struktur analisis.

Pada penelitian disertasi yang berjudul: “Kultur Dakwah Muhammadiyah di Sumatera Utara Tahun 1980-2000” yang ditulis oleh Sahrul di atas pada prinsipnya memaparkan tentang fenomena sejarah terutama dalam rentang waktu antara tahun 1980 hingga tahun 2000, khususnya yang terkait dengan kegiatan-kegiatan Muhammadiyah di Sumatera Utara yang akhirnya membentuk suatu kultur tersendiri hingga membentuk kekhasannya. Kendati kekhasan tersebut akhirnya banyak diadopsi oleh organisasi lainnya, seperti NU dan Al Washliyah.

Dengan demikian, terdapat kesamaan yang menjadi koncern penelitian disertasi tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu jalinan komunikasi dalam bentuk berbagai kegiatan yang dilaksanakan di Muhammadiyah Sumatera Utara, baik di dalam (internal) maupun ke luar organisasi (eksternal). Hanya saja pendekatan dan teori yang ditonjolkan berbeda satu sama lain. Pada disertasi ini pendekatan yang digunakan adalah fenomenologi dengan teori-teori sosial.

Sementara pada penelitian yang akan dilakukan lebih mengacu kepada pendekatan integratif dengan teori-teori komunikasi organisasi, khususnya pada teori sistem dan informasi organisasi.

### C. Kerangka Berpikir

Goldhaber mengemukakan ada tujuh konsep yang perlu diperhatikan terkait dengan komunikasi organisasi, yaitu: proses, pesan, jaringan (*network*), saling ketergantungan (*interdependen*), hubungan (*relationship*), lingkungan (*environmental*), dan ketidakpastian (*uncertainty*). Ketujuh konsep ini dijelaskan oleh Goldhaber secara lebih luas di dalam bukunya *Organizational Communication*.<sup>194</sup> Berangkat dari ketujuh konsep yang dikemukakan Goldhaber di atas ada sejumlah konsep yang ditekankan pada lingkungan internal dan sejumlah konsep lainnya terkait dengan komunikasi eksternal organisasi.

Bentuk-bentuk jaringan komunikasi organisasi internal ini terdiri dari *downward*, *upward*, dan *horizontal*. *Downward communication* adalah komunikasi yang berlangsung dari atasan kepada bawahan (karyawan). Jaringan komunikasi dengan model *upward* adalah komunikasi dari bawahan (karyawan) kepada atasan. Pesan yang disampaikan biasanya berupa pertanyaan, *feedback* dan sugesti. Jenis komunikasi ini penting untuk menjalin hubungan di dalam organisasi. Adapun jaringan komunikasi organisasi yang berbentuk *horizontal* dijelaskan sebagai komunikasi yang berlangsung di dalam organisasi antara orang-orang yang level (tingkatan)-nya sama.

Jaringan komunikasi organisasi eksternal dipahami sebagai salah satu bagian dari komunikasi pemasaran.<sup>195</sup> Sebab yang dilakukan adalah sistem perencanaan dan pelepasan misalnya laporan tahunan dan siaran pers. Komunikasi eksternal ini diharapkan sebagai upaya mempromosikan citra dan budaya organisasi, baik terhadap karyawan maupun ke dunia luar, dan oleh karena itu harus transparan. Jika komunikasi eksternal tidak transparan, dapat menyebabkan karyawan melihat organisasi sebagai lembaga yang tidak bisa dipercaya atau

---

<sup>194</sup> Goldhaber, *Organizational*. h. 16 – 26.

<sup>195</sup> Ryhänen, *Organizational*, h. 13.

karyawan tidak dapat melihat bagaimana organisasi ini berjalan dibandingkan dengan pesaing.<sup>196</sup>

Pada prinsipnya proses komunikasi eksternal adalah untuk menghubungkan beberapa organisasi dan menghubungkan organisasi dengan lingkungannya. Komunikasi eksternal dapat dibagi menjadi beberapa jenis sesuai dengan kelompok sasaran. Misalnya, untuk instansi, jenis komunikasi eksternal dengan klien, dengan perusahaan-perusahaan swasta, dengan partai-partai politik, dengan organisasi nonprofit, dengan instansi pemerintah, dan sebagainya. Semua jenis komunikasi eksternal dapat diaktualisasikan melalui kegiatan individu anggota organisasi.

Menurut Ig. Wursanto, komunikasi dalam perusahaan efektif apabila:

1. Adanya keterbukaan manajemen perusahaan terhadap para karyawan.
2. Saling menghormati atau saling menghargai satu sama lain, yaitu antara pimpinan dan bawahan demi tercapainya tujuan utama perusahaan.
3. Adanya kesadaran dan pengakuan dari pihak perusahaan akan arti pentingnya suatu komunikasi timbal balik dengan para karyawannya.
4. Adanya media komunikasi yang baik dalam perusahaan.<sup>197</sup>

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui untuk mencapai komunikasi organisasi yang efektif setiap orang mesti memiliki kemampuan untuk berkomunikasi. Hal itu, disebabkan karena komunikasi menyangkut masalah hubungan manusia dengan manusia, maka suksesnya komunikasi ditentukan oleh orang-orang yang terlibat dalam proses komunikasi itu. Oleh karena itu dibutuhkan rasa keterbukaan dari pihak perusahaan kepada karyawan, adanya rasa saling menghormati antar karyawan, adanya kesadaran akan pentingnya komunikasi dan ketersediannya media untuk berkomunikasi.

Begitu pentingnya komunikasi organisasi, merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan semangat kerja anggota organisasi. Dalam usaha pencapaian tujuan organisasi, masalah semangat kerja akan

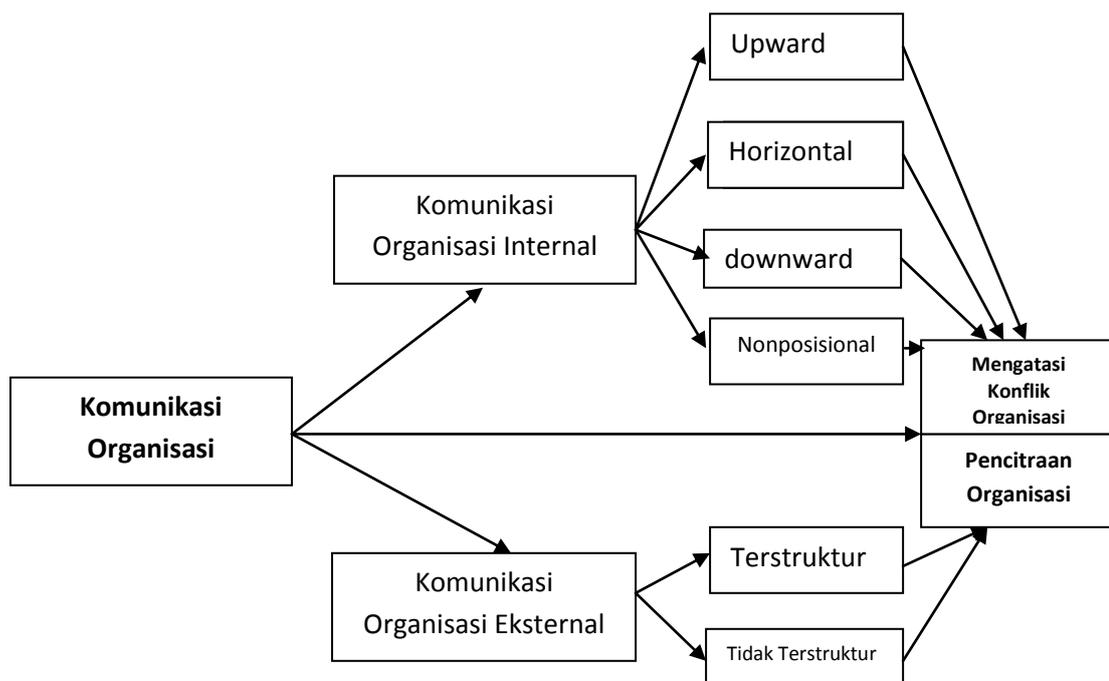
---

<sup>196</sup> *Ibid*, h. 15.

<sup>197</sup> Ig. Wursanto, *Dasar-Dasar Manajemen Personali* (Jakarta: Dian Pustaka, 1989), h. 85.

berpengaruh pada produktivitas. Agar produktivitas anggota organisasi/karyawan tetap terjaga ataupun meningkat, organisasi/perusahaan harus selalu berusaha menanamkan semangat dan gairah kerja yang tinggi dalam diri anggota organisasi/karyawan perusahaan.

Masalah semangat kerja seringkali mempengaruhi usaha pencapaian tujuan organisasi. George D. Hasley mendefinisikan semangat kerja sebagai: “Setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik”.<sup>198</sup> Dengan demikian, semangat kerja menggambarkan perasaan senang individu atau kelompok yang mendalam dan puas terhadap pekerjaan, kerja sama, dan lingkungan kerja serta mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan produktif. Semangat kerja yang baik dapat diketahui dari: a) Disiplin tinggi; b) Antusias kerja; c) Hubungan yang harmonis dalam organisasi; dan d) Loyalitas yang meliputi.<sup>199</sup> Kerangka berpikir penelitian ini adalah:



**Gambar 3:** Kerangka Berpikir Penelitian

<sup>198</sup> George D. Hasley, *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda* (terj.) Anaf. S. Bagindo dan M. Ridwan, (Jakarta: Aksara Baru, tt.), h. 313.

<sup>199</sup> Alex A. Nitisemito, *Manajemen Personalita*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), h. 160.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan tujuan untuk menjelaskan fenomena sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data sedalam-dalamnya.<sup>1</sup> Dengan penelitian ini, data yang sudah terkumpul harus sudah mendalam dan bisa menjelaskan fenomena yang diteliti. Oleh karena itu, penelitian kualitatif dilaksanakan untuk memperoleh kedalaman (kualitas) data dari obyek penelitian. Penelitian kualitatif menjadi sangat menarik, sebab data kualitatif merupakan sumber dari deskripsi (bersifat deskriptif) yang luas dan berlandasan kokoh, serta memuat penjelasan tentang proses-proses yang terjadi dalam lingkup setempat. Dengan data kualitatif juga dapat diikuti dan dipahami alur peristiwa secara kronologis, menilai sebab-akibat dalam lingkup pikiran orang-orang setempat, dan dimungkinkan diperolehnya penjelasan yang banyak dan bermanfaat.<sup>2</sup>

Penelitian kualitatif juga dimaksudkan untuk memperoleh penemuan-penemuan yang tak diduga sebelumnya dan untuk membentuk kerangka teoretis baru. Akhirnya, bila data penelitian disusun ke dalam bentuk cerita atau peristiwa, mempunyai kesan yang lebih nyata, hidup dan penuh makna, sehingga dapat meyakinkan pembaca, peneliti lainnya, pembuat kebijakan, praktisi, dan pengguna lainnya.<sup>3</sup>

Dilihat dari penerapan metode penelitian sosial, jenis penelitian ini termasuk ke dalam penelitian pranata, di mana penelitian difokuskan pada penelitian lembaga-lembaga sosial.<sup>4</sup> Penelitian ini difokuskan pada organisasi

---

<sup>1</sup> Kriyantono, *Teknik*, h. 56.

<sup>2</sup> Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis* (terj.) Tjetjep Rohendi Rohidi, *Analisis Data Kualitatif* (Jakarta: UI-Press, 1992), h. 1-2.

<sup>3</sup> *Ibid*, h. 2.

<sup>4</sup> Pada penelitian pranata yang menjadi fokusnya selain lembaga-lembaga sosial, juga dapat mengambil objek kajian terhadap masyarakat, kebudayaan, dan berbagai institusi lainnya. Cara penelitian pranata dengan menggunakan metode penelitian sosial haruslah terlebih dahulu: 1) menetapkan bentuk atau jenis pranata yang akan diteliti; 2) menetapkan masalah yang akan diteliti yang erat kaitannya dengan jenis pranata yang

kemasyarakatan (ormas) yang bergerak dalam bidang sosial keagamaan Islam, yaitu Muhammadiyah, Nahdlatul Ulama (NU), dan Al Jam'iyatul Washliyah.

## **B. Lokasi/Objek Penelitian**

Lokasi penelitian difokuskan di Jalan Sisingamangaraja No. 136 Medan 20217 Telp. 061-7363242, 7344838; Fax. 061-7353113; 7363242 Kantor Pengurus Wilayah Muhammadiyah Provinsi Sumatera Utara, Jalan Sei Batang Hari No. 52 Medan 20119 Telp./Fax.: 061-4536120 Kantor Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama (NU) Provinsi Sumatera Utara, dan Jalan Sisingamangaraja No. 144 Medan 20217 Telp. 061-7365758 Kantor Pengurus Wilayah Al Jam'iyatul Washliyah Provinsi Sumatera Utara. Adapun yang dijadikan sebagai obyek penelitian adalah segala pengalaman, perilaku, tindakan, dan kegiatan yang dapat diamati terkait dengan komunikasi yang dijalankan/dilakukan sebagai upaya pencitraan dan mengatasi konflik pada ketiga organisasi yang diteliti.

## **C. Informan Penelitian**

Penentuan informan dilakukan secara *purposive*. *Purposive* atau *judgemental sampling* adalah penentuan informan bertujuan di mana dapat ditandai dari ciri-cirinya.<sup>5</sup> Adapun ciri-cirinya dalam penelitian ini yakni: *pertama*, rancangan informan yang muncul, di mana informan tidak dapat ditentukan atau ditarik terlebih dahulu. *Kedua*, pemilihan informan secara berurutan, di mana tujuan memperoleh variasi sebanyak-banyaknya hanya dapat dicapai apabila pemilihan satuan informan dilakukan jika satuan sebelumnya sudah dijaring dan dianalisis. *Ketiga*, penyesuaian berkelanjutan dari informan, di mana pada mulanya setiap informan dapat sama kegunaannya. Namun, sesudah semakin banyak dan berkembang informasi yang masuk, maka semakin dipilih

---

dimaksud; dan 3) merumuskan masalah dan tujuan penelitiannya sesuai dengan masalah yang disajikan dalam rencana penelitian. Jenis pranata dapat berupa lembaga atau institusi tertentu, misalnya organisasi masyarakat, lembaga peradilan, Kantor Urusan Agama (KUA), lobe, kiyai, ulama, perwakafan, hibah, waris, dan sebagainya. Lihat Beni Ahmad Saebani, *Metode Penelitian* (Bandung: Pustaka Setia, 2008), h. 120-121.

<sup>5</sup> Diadaptasi dari pendapat Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 224-225.

atas dasar fokus penelitian. *Keempat*, pemilihan berakhir jika sudah terjadi pengulangan-pengulangan. Dalam hal ini jumlah informan ditentukan oleh pertimbangan-pertimbangan informasi yang diperlukan. Jika maksudnya memperluas informasi, dan tidak ada lagi informasi yang dapat dijaring, maka penentuan informan pun dapat diakhiri. Dengan demikian, penentuan informan bertujuan dilakukan dengan cara mengambil subjek bukan didasarkan strata, random, atau daerah, tetapi atas dasar adanya tujuan tertentu. Pertimbangannya karena alasan keterbatasan waktu, tenaga, dan dana sehingga tidak dapat mengambil informan yang besar dan jauh.

Pada penelitian ini informan ditentukan oleh masing-masing pengurus wilayah ketiga organisasi yang diteliti. Masing-masing ormas menentukan informan dengan tujuan bahwa mereka dianggap sangat memahami dan mengetahui seluk-beluk organisasinya. Oleh karena itu, penunjukan informan oleh masing-masing ormas tersebut jelas dengan alasan bahwa mereka punya informasi yang mendalam tentang perkembangan organisasi di mana mereka berada dan dapat memberikannya kepada pihak yang memerlukan (peneliti).

Informan dari Muhammadiyah yang ditunjuk oleh Ketua PW Muhammadiyah Sumatera Utara adalah Dr. H. Sulidar, M.Ag. selaku Ketua Majelis Tarjih dan Tajdid dan Syaiful Hadi J.L. selaku Ketua Majelis Pustaka dan Informasi. Keduanya sebagai pengurus PW Muhammadiyah Sumatera Utara Periode 2015-2020. Informan dari Nahdlatul Ulama (NU) yang ditunjuk oleh Ketua PWNU Sumatera Utara adalah Drs. H. Mhd. Hatta Siregar, SH, M.Si. selaku Sekretaris PWNU Sumatera Utara Periode 2017-2022 Hasil Musyawarah Tim Formatur dan Drs. K.H. Asnan Ritonga, MA selaku Musytasyar PWNU Sumatera Utara Periode 2017-2022 periode yang sama. Sedangkan informan dari Al Jam'iyatul Washliyah yang ditunjuk oleh Ketua PW Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara adalah Prof. Dr. H. Saiful Akhyar Lubis, MA selaku Ketua PW Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara Periode 2015-2019 dan H. Isma Fadli Ardy Pulungan, S.Ag., SH, MH. selaku Sekretaris Umum PW Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara pada periode yang sama.

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari sumber utama yang dengan kriteria tertentu diyakini sebagai pihak atau sumber yang kompeten, yaitu Pengurus Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara, Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama (NU) Sumatera Utara, dan Pengurus Wilayah Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara. Sedangkan data sekunder yang merupakan data pendukung diperoleh dari sumber-sumber pendukung yang terdiri dari hasil-hasil keputusan, dokumen-dokumen terkait, buku-buku yang relevan, baik yang ditulis oleh para pengurus organisasi yang diteliti atau pihak lain yang bukan bagian dari organisasi tersebut.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan data yang sedalam-dalamnya, maka penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara (interview). Metode ini dilakukan secara mendalam terhadap informan-informan terkait guna mendapatkan data tentang sistem komunikasi internal dan eksternal dalam upaya melakukan pencitraan organisasi dan mengatasi konflik dari pengurus wilayah ketiga lembaga keagamaan yang diteliti, yakni Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah.
2. Dokumentasi. Metode ini dimanfaatkan untuk mendapatkan dokumen-dokumen yang terkait dengan penelitian ini, misalnya tentang sejarah lahirnya, visi dan misi, struktur kepengurusan, dan program kerja untuk menelaah program-program yang terkait dengan penguatan komunikasi organisasi, baik secara internal maupun eksternal. Di samping itu, tentu diperlukan dokumen-dokumen lainnya, termasuk profil lembaga dan kepengurusan untuk mendapatkan gambaran jalinan komunikasi berdasarkan struktur organisasi pengurus wilayah ketiga lembaga yang diteliti, yakni Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah.
3. Observasi (pengamatan). Observasi dilakukan untuk mendapatkan gambaran tentang kegiatan-kegiatan komunikasi yang dilakukan ketiga lembaga tersebut, baik Muhammadiyah, NU, maupun Al Washliyah. Pengamatan juga dilakukan

terhadap objek-objek internal dan eksternal ketiga organisasi tersebut untuk kemudian dilakukan pengembangan pada saat dan atau sesudah pengamatan dilakukan. Pengamatan dilakukan secara nonpartisipan, di mana peneliti tanpa berperanserta dalam aktivitas maupun perilaku objek penelitian.

## F. Teknik Analisa Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif yang dimodifikasi dari pendapat James Spradley (1979). Analisis data kualitatif versi Spradley dibangun dari catatan-catatan data dan kemudian ditanam atau dituangkan dalam catatan-catatan pula.<sup>6</sup> Analisis data kualitatif dimulai dari analisis berbagai data yang berhasil dikumpulkan, baik melalui wawancara, observasi, maupun studi dokumen. Data kemudian diklasifikasi ke dalam kategori tertentu dengan mempertimbangkan kesahihannya,<sup>7</sup> kemudian diseleksi dan dipisah-pisah, agar informasi yang disajikan sesuai kebutuhan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Pengambilan kesimpulan dilakukan secara induktif, yakni proses pengambilan kesimpulan dari hal-hal yang bersifat khusus ke dalam penyimpulan yang bersifat umum.<sup>8</sup>

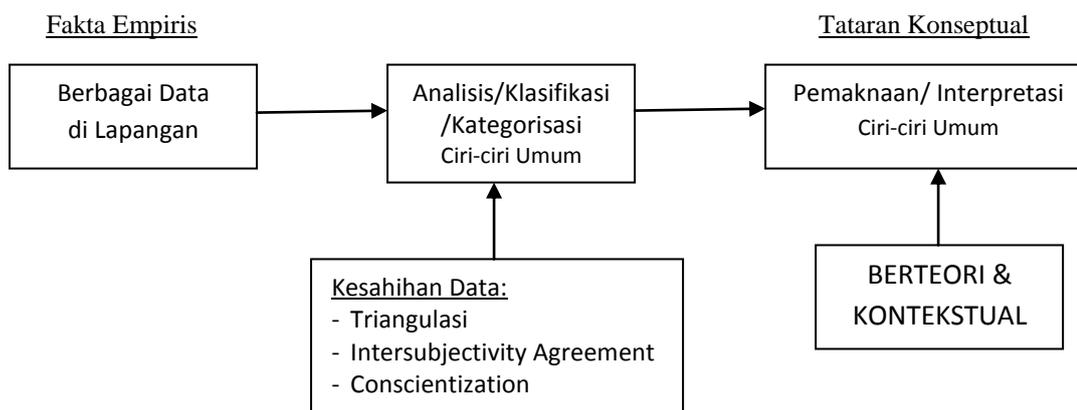
---

<sup>6</sup> Lihat W. Lawrence Newman, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches Third Edition* (Boston, USA: Allyn & Bacon, 1997), h. 431.

<sup>7</sup> Kriyantono, *Teknik*, h. 194.

<sup>8</sup> Kholil, *Metodologi*, h. 123. Bandingkan dengan analisis domain Spradley yang mengemukakan 6 (enam) langkah sebagai tahapan analisis data penelitian kualitatif, yaitu: a) setelah data terkumpul dibaca kembali secara penuh dan terperinci (*rereads data notes full of details*); b) mengemas rincian-rincian ke dalam ide-ide yang terorganisir (melakukan kategorisasi) (*mentally repackages details into organizing ideas*); c) menyusun ide baru dari catatan dengan makna subjektif atau dari ide-ide yang telah disusun peneliti (*constructs new ideas form notes on the subjective meanings or forom the researcher's organizing ideas*); d) mencari hubungan-hubungan di antara berbagai ide dan bagian-bagian kemudian dikumpulkan secara logis ke dalam bagian-bagian yang sama/sejenis (*look for relationships among ideas and parts them into sets on the basis of logical similarity*); e) menyusun/mengatur data ke dalam kelompok yang lebih besar dengan memperbandingkan dan membedakannya untuk kemudian dikumpulkan dalam bagian-bagian atau ide tertentu (memilah-milah) (*organizes them into larger groups by comparing and contrasting the sets of ideas*); dan f) menyusun/mengatur kembali dan menghubungkan kelompok bersama-sama dengan tema yang lebih luas (*reorganizes and links the groups together with broader integrating themes*). Di sini terlihat proses membangun hubungan secara khusus dari catatan yang ada, kemudian dikumpulkan dalam satu kumpulan (set) dengan mempertimbangkan hubungan-hubungannya secara

Pada analisis data kualitatif versi Spradley ada 12 (dua belas) langkah yang dilalui, yaitu: dimulai dari menetapkan informan, selanjutnya mewawancarainya, membuat catatan etnografis, mengajukan pertanyaan deskriptif, melakukan analisis wawancara etnografis, membuat analisis domain, mengajukan pertanyaan struktural, membuat analisis taksonomik, mengajukan pertanyaan kontras, membuat analisis komponen, menemukan tema-tema budaya, hingga akhirnya menulis sebuah etnografi. Gambar di bawah ini sebagai tahapan analisis data penelitian ini dengan beberapa perubahan/pengembangan (modifikasi) yang mengacu pada analisis data kualitatifnya Spradley:<sup>9</sup>



**Gambar 4:** Proses Analisis Data Penelitian

### G. Teknik Keabsahan Data

Setelah data dikumpulkan, maka selanjutnya dilakukan pengujian terhadap kesahihannya (uji validitas data). Ada 3 (tiga) model pengujian kesahihan data yang akan dilakukan, yaitu:

*Pertama*, triangulasi data, dengan memilih dua cara yaitu triangulasi sumber dan triangulasi metode. Pengujian secara triangulasi sumber adalah membandingkan atau mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda untuk menjelaskan satu topik atau pertanyaan yang sama.<sup>10</sup> Dalam hal ini, peneliti akan memperbandingkan antara hasil wawancara dengan hasil pengamatan, atau antara dokumen dengan pengamatan

---

logis (*the process builds up from specifics in the notes to an overall set of logical relationships*). Lihat *Ibid*, h. 432.

<sup>9</sup> Diadaptasi dari pendapat Kriyantono, *Teknik*, h. 195.

<sup>10</sup> *Ibid*, h. 70.

atau wawancara, atau juga sebaliknya antara pengamatan atau wawancara dengan dokumen yang ada. Di samping itu, juga akan dilakukan pengecekan terhadap pendapat umum dari hasil wawancara atau pengamatan.

*Kedua, intersubjectivity agreement*, mendialogkan suatu pandangan atau pendapat dengan pendapat subjek lainnya untuk mendapatkan satu titik temu antar data.<sup>11</sup> Pengecekan ini, terutama dilakukan terhadap satu pandangan yang sangat pelik atau kontroversial, sehingga diperlukan satu pandangan yang diyakini sebagai suatu pendapat yang mempertemukan kedua pendapat yang pelik atau kontroversial tersebut.

*Ketiga, conscientization*, yakni kegiatan berteori, dengan tujuan melakukan pemblokiran penafsiran (*blocking interpretation*). Kegiatan ini memang harus memaparkan dua hal, yaitu *historical situatedness (ideographic)*, yakni menyesuaikan analisis dengan konteks sosial dan budaya serta konteks waktu dan historis yang spesifik sesuai kondisi di mana penelitian berlangsung; dan *unity theory and praxis*, yakni memadukan teori dengan prakteknya.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> *Ibid*, h. 71.

<sup>12</sup> *Ibid*, h. 72.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

#### A. Muhammadiyah Sumatera Utara

##### 1. Sejarah Berdirinya

Pada kenyataannya masyarakat yang hidup di Medan merupakan masyarakat yang heterogen. Penduduknya sudah sejak lama berasal dari berbagai golongan, suku, profesi, dan agama. Kendati demikian, penduduk aslinya berasal dari suku Melayu Deli, sehingga Medan dikenal sebagai Tanah Deli, yang dikalangan suku Batak disebut dengan “Tano Doli”. Heterogenitas penduduk Kota Medan tersebut sedikit banyaknya berpengaruh terhadap pola pikir dan perilaku kaum urban.<sup>1</sup> Kaum urban, biasanya dicirikan dengan masyarakat yang terbuka dan adaptif terhadap hal-hal baru, kecuali pada saat tertentu dapat terjadi sebaliknya akibat pengaruh kondisi atau situasi yang sangat memaksa, seperti adanya penguasa yang otoriter atau keberpihakan yang berlebihan terhadap rezim tertentu. Demikianlah yang terjadi pada tahun-tahun kelahiran Muhammadiyah di Sumatera Utara pada kisaran tahun 1927-an.<sup>2</sup>

Pada awal lahirnya Muhammadiyah di Sumatera Utara, khususnya di Kota Medan, masyarakat tidak memberikan respon secara positif. Hal tersebut terjadi bukan karena pergeseran ciri khas kaum urban, akan tetapi lebih karena para penguasa saat itu, raja-raja Deli dan kolonialis Belanda, lebih dekat kepada kaum

---

<sup>1</sup> Perpindahan dari desa ke kota disebut sebagai urbanisasi, yang berarti pula meninggalkan komunitas yang relatif homogen dan lingkungan sosial yang akrab dan masuk ke dalam suasana yang relatif asing dan ke dalam masyarakat yang bersifat majemuk. Lihat Taufik Abdullah, “Pengantar” dalam Usman Pelly, *Urbanisasi dan Adaptasi Peranan dan Misi Budaya Minangkabau dan Mandailing di Perkotaan* (Medan: Unimed Press, 2013), h. xvii. Dalam tulisan ini juga disebutkan beberapa ciri masyarakat urban, selain yang sudah disebutkan itu, juga dikemukakan bahwa masyarakat urban secara sosiologis dan kultural karena terdiri dari berbagai suku, bangsa dan agama, maka akan dapat memunculkan harkat diri, kesamaan nasib dan ikatan komunitas. Bahkan salah satu yang membentuk “bangsa” Indonesia pada masa kolonial tidak terlepas dari ketiga ciri yang telah disebutkan.

<sup>2</sup> Lihat Sahrul, “Kultur Dakwah Muhammadiyah di Sumatera Utara Tahun 1980-2000”, *Disertasi Prodi Aqidah dan Filsafat Islam PPs IAIN Sumatera Utara*, tahun 2010, h. 40.

agamawan berpaham tradisional, Ahlus Sunnah wal Jama'ah, yang bermazhab kepada Imam Syafi'i.<sup>3</sup> Ini menjadi tantangan tersendiri bagi para perantau dari Minangkabau, Jawa dan Mandailing yang kelak membawa Muhammadiyah ke kota Medan.

Dalam sejarahnya menurut Kalimin Sunar sebagaimana dikutip dalam situs <http://sumut.muhammadiyah.or.id/>, dikemukakan bahwa para perantau dari Minangkabau, Jawa dan Mandailing yang dahulu di kampung halamannya sebelum mereka memutuskan untuk merantau ke Kota Medan, sudah menerima paham gerakan pembaharuan Islam, Muhammadiyah. Di daerah Minangkabau sendiri Muhammadiyah sudah lahir sejak tahun 1925 di Sungai Batang Maninjau, sedangkan di Jawa, khususnya Yogyakarta sudah berdiri Muhammadiyah sejak 18 Nopember 1912 yang didirikan oleh K. H. Ahmad Dahlan. Dari para perantau yang sengaja dikirim ke daerah Sumatera Timur tersebut menjadikan wilayah ini sebagai tempat berdirinya Muhammadiyah secara resmi yang pertama kalinya, yakni sejak 1 Juli 1928, untuk wilayah Sumatera Utara. Kendati demikian aktivitas Muhammadiyah sudah dimulai sejak 25 Nopember 1927 di Jalan Nagapatan (Jl. Kediri) Kampung Keling Medan.<sup>4</sup>

Aktivitas yang dijalankan terkait dengan kemuhammadiyahannya berupa pengajian-pengajian rutin. Pada pengajian-pengajian rutin ini, para perantau-perantau dari Minangkabau yang sudah menetap di Sumatera Timur menghimpun kawan-kawan yang sepaham dengan Muhammadiyah, ditandai ketika muzakarah, dan yang shalat di sekitar pajak (pekan) bundar (kini sudah dibongkar). Berkumpullah di sana seperti St. Juin, Mas Pono, Sutan Marajo, Kari Suib dan kawan-kawan lain dari Tapanuli. Dalam acara muzakarah 1 Juli 1928 tersebut disepakati untuk mendirikan Muhammadiyah, yang awalnya digagas oleh Mas Pono, tetapi untuk semakin kokohnya aspirasi ini, maka didekatilah H. R.

---

<sup>3</sup> *Ibid*, h. 34-35. Bandingkan dengan Muaz Tanjung, *Maktab Islamiyah Tapanuli 1918-1942: Menelusuri Sejarah Pendidikan Islam Awal Abad ke-20 di Medan* (Medan: IAIN Press, 2012), h. 113-114.

<sup>4</sup> Dapat dilihat dalam <http://sumut.muhammadiyah.or.id/content-3-sdet-sejarah.html>, diakses tanggal 21/04/2016 pukul 10.38 WIB.

Muhammad Said sebagai tenaga baru kekuatan Muhammadiyah.<sup>5</sup> Sebagai seorang cendekiawan, aktivis politik (Syarikat Islam Pematang Siantar), dan jurnalis (pemimpin surat kabar *Pewartar Deli*) H. R. Mohammad Said dipercayakan memimpin pertemuan saat itu, dan bahkan dalam kesepakatan pendirian Muhammadiyah tersebut beliau dipercayakan sebagai ketua, kemudian Djuin St Penghulu (Wakil), Mas Pono (Sekretaris), Pangulu Manan (Wakil), dan seorang advisor bernama Tandjung Moehammad Arief. Selain itu kepengurusan dilengkapi 5 anggota: Kongo St Maradjo, Hasan St Batuah, Awan St Saripado, H Su'ip, dan Sutan Berahim.<sup>6</sup>

Pada masa-masa awal kelahiran Muhammadiyah di Sumatera Timur (Medan) pengembangannya begitu sulit. Sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya kesulitan pengembangan Muhammadiyah di Sumatera Utara terutama dipengaruhi oleh keberpihakan para penguasa saat itu, raja-raja Deli dan kolonialis Belanda, terhadap kaum agamawan berpaham tradisional, Ahlus Sunnah wal Jama'ah, yang bermazhab kepada Imam Syafi'i. Dengan begitu, para penganut Muhammadiyah yang berfaham modernis sangat sulit mendekati para penguasa, baik penguasa lokal, raja-raja Deli maupun kolonial Belanda saat itu.<sup>7</sup> Namun kegigihan H. R. Mohammad Said sebagai ketua patut diacungi jempol. Ia memimpin pengembangan Muhammadiyah dengan titik awal di sebuah kota

---

<sup>5</sup> *Profil Muhammadiyah Sumatera Utara* (Medan: PW Muhammadiyah Sumut, 2005), h.4-5.

<sup>6</sup> Lihat *30 Tahun Muhammadiyah Daerah Sumatera Timur* (Medan: Panitia Besar Muhammadiyah, 1927-1957), bandingkan pula dengan Karel A. SteenBrink, *Pesantren Madrasah, Sekolah* (Jakarta: LP3ES, 1986), h.77.

<sup>7</sup> Bandingkan dengan pendapat Prof. Usman Pelly, Ph.D yang menyebutkan bahwa Pemerintah Belanda tidak bisa melarang Muhammadiyah di kota. Pimpinan Pusat Muhammadiyah telah disahkan oleh pemerintah Belanda di Batavia (sekarang Jakarta) dan para anggotanya sangat dihargai oleh pemerintah karena bersikap moderat dan kooperatif. Tetapi kemudian di daerah, seperti di Sumatera Timur menghadapi sebuah dilema. Oleh karena itu, pemerintah Belanda di daerah ini menggunakan kesultanan untuk menghadapi Muhammadiyah. Tidak terhindarkan bahwa Muhammadiyah di kota-kota lain di Sumatera Timur, seperti di Pancur Batu, Tebing Tinggi, Kisaran, Pematang Siantar dan Tanjung Balai harus menghadapi kesultanan-kesultanan Melayu dan pemerintah Belanda sekaligus. Lihat Pelly, *Urbanisasi*, h. 213. Lihat juga Nathan John Franklin, "Reproducing Political Islam in Java: The Role of Nahdlatul Ulama and Muhammadiyah Pesantren in the Political Socialisation of the Umat", *Dissertation in School of Creative Arts and Humanities, Faculty of Law, Education, Business and Arts, Charles Darwin University, May 2014*, h. 10.

terpenting (Medan). Frekuensi gerakan dakwah Muhammadiyah semakin ditingkatkan, dengan mendatangkan penceramah dari Sumatera Barat dan penceramah lainnya, yang terfokus pada masalah *usholli*, meluruskan arah kiblat, shalat pakai dasi, kenduri kematian, ziarah kubur (kuburan keramat), shalat Hari Raya di lapangan terbuka dan shalat 11 rakaat untuk *qiyamul lail* (tarawih) bulan Ramadhan. Setelah itu tercatatlah pertumbuhan cukup menggembirakan di berbagai kota dan pelosok lainnya. Kegiatan Muhammadiyah di Medan sama seperti di tempat lain yaitu: tabligh, mendirikan sekolah dengan memakai sistem gubernemen, membentuk organisasi wanita, kependuan dan lain sebagainya.<sup>8</sup>

Di wilayah-wilayah lain di Sumatera Utara, seperti Padang Sidempuan, Tapanuli Selatan lahirnya Muhammadiyah pada tahun 1930 yang diyakini justru sebagai pengembangan langsung dari Sumatera Barat yang sudah berdiri sejak tahun 1925. Pada tahun 1930 merupakan tahun fenomenal bagi berdirinya Muhammadiyah di wilayah-wilayah Sumatera Utara. Selain pada tahun 1930 ini Muhammadiyah berdiri Sipirok, juga tercatat di Binjai yang berdiri 20 Nopember 1930, Muhammadiyah cabang Glugur (1 Juli 1930), di Pematangsiantar (27 Januari 1930), dan Tanjung Balai (12 Oktober 1930). Di wilayah Medan dan sekitarnya berdirinya Muhammadiyah tidak berjalan secara serentak, misalnya pada tanggal 18 Januari 1928 barulah Muhammadiyah berdiri di Pancur Batu, 1 Mei 1929 Muhammadiyah berdiri di Tebing Tinggi. Tanggal 23 Desember 1929 berdirilah Muhammadiyah di Kisaran. Sedangkan di Belawan Muhammadiyah berdiri pada tahun 1933, bersamaan tahun dengan pendirian di kota Rantauprapat dan Gunungsitoli (Pulau Nias). Sedangkan di Tanah Karo sudah lama dianggap penting bagi para missionaris.<sup>9</sup> Pada saat Muhammadiyah berdiri di sana (1936), beberapa gereja sudah berdiri sebagai hasil pekerjaan para missionaris itu. Begitu

---

<sup>8</sup> Guillaume Frédéric Pijper, *Fragmenta Islamica, Studien over het Islamisme in Nederlandsch-Indie* (terj.) Purwadaksi Tudjimah, *Fragmenta Islamica : Beberapa Studi Mengenai Sejarah Islam di Indonesia Awal Abad 20*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 1987), cet. 1, h. 166-167.

<sup>9</sup> Sarto Kartodirjo, *Sejarah Pergerakan Nasional: Dari Kolonialisme Sampai Nasionalisme*, Jakarta: Gramedia, 1992, h. 52

juga di Pangkalan Berandan baru berdiri tahun 1939,<sup>10</sup> sedangkan pada tahun itu di tempat terpencil di pedalaman Tapanuli Utara seperti Sirihit-rihit, Aekbotik, Janji Angkola dan Sibulan-bulan sudah berdiri madrasah.

Dalam perkembangannya, Muhammadiyah Sumatera Utara selain bergerak dalam bidang dakwah dan pendidikan juga bergerak di bidang lainnya seperti bidang ekonomi seperti pembentukan koperasi, bidang kesehatan melalui rumah bersalin, rumah sakit dan klinik. Dalam bidang hukum dan HAM Muhammadiyah Sumatera Utara memiliki Biro Bantuan Hukum UMSU dan juga dalam bidang-bidang lainnya yang langsung bersentuhan terhadap anggota, simpatisan dan masyarakat luas yang berada di Sumatera Utara.

Satu hal yang menarik untuk selalu menjadi kajian dalam literatur-literatur Muhammadiyah adalah proses penetrasi yang dilakukan. Kendati Muhammadiyah telah masuk ke suatu daerah, terutama di desa-desa tidak serta merta penyakit TBC yang menjadi ciri khas reformasi yang dilakukan, menjadi hilang. Ketika Abdul Munir Mul Khan meneliti tentang desa-desa di Pulau Jawa pada awal-awal kemunculan partai-partai yang berbasis Islam, ia melihat kenyataan tersebut. Ia menjelaskan kendati Muhammadiyah sudah demikian meluas hingga ke desa-desa, namun kepercayaan kekuatan magis tetap melekat dalam kehidupan pengikutnya. Disebutkan:

Hal ini menunjuk hubungan struktural-fungsional dunia ide dengan realitas material status ekonomi dan sejarah sosial, dan peran (peran, *pen.*) elite lokal dalam “menyiasati” Islam murni serta lembaga Muhammadiyah sesuai kebutuhan mereka. Namun bersamaan itu muncul kebutuhan untuk

---

<sup>10</sup> Pada tahun ini juga diadakan Muktamar Muhammadiyah ke-28. Muhammadiyah Sumut saat baru berusia 12 tahun begitu berani menjadi tuan rumah Muktamar. Padahal pada saat itu pula Indonesia belum merdeka. Sebenarnya Muktamar ke-28 tahun 1939 di Medan adalah hasil pinangan ketiga setelah pinangan resmi yang diajukan pada Muktamar ke-25 (Betawi), Muktamar ke-26 (Yogyakarta) dan Muktamar ke-27 (Malang). Jumlah pengunjung yang tak kurang dari 10.000 (sepuluh ribu) orang pada Muktamar ke-28 ini cukup melukiskan besarnya perhelatan tersebut (Data ini dicatat pada “*Majalah Soeara Moehammadijah*” Nomor 4 Tahun 1939). Lihat juga Ali M. Zebua, “Muhammadiyah dan Al Washliyah di Sumatera Utara: Sejarah, Ideologi, dan Amal Usahanya” dalam <https://alimzebua.wordpress.com/2012/02/19/muhammadiyah-dan-al-washliyah-di-sumatera-utara-sejarah-ideologi-dan-amal-usahanya-oleh-ali-m-zebua/>, diakses tanggal 29/8/2016 pukul 10.22 am.

menyesuaikan diri dengan doktrin ideologis Islam murni, sehingga muncul formalisasi Islam murni yang selain beragam juga unik.<sup>11</sup>

Kendati demikian, Muhammadiyah terus-menerus melakukan kegiatan perluasan organisasi dengan paham purifikasi yang dibawanya. Perluasan Muhammadiyah di daerah-daerah, sebagaimana di daerah Wuluhan yang diteliti dilakukan dengan dua jalur utama, yaitu pengajian dan modernisasi pendidikan.<sup>12</sup> Pengajian merupakan kegiatan pendidikan non-formal yang banyak memberikan dampak bagi kegiatan perluasan organisasi Muhammadiyah. Pengajian diyakini sebagai upaya paling awal dan lebih terbuka dalam menyebarkan suatu gagasan. Sedangkan pendidikan formal hanya bisa diikuti dengan persyaratan tertentu, tetapi tidak langsung dapat menyebarkan gagasan Islam murni. Oleh karena itu perlu dilakukan modernisasi pendidikan yang ada.

Sebagaimana dikemukakan pada bagian sebelumnya bahwa kelahiran Muhammadiyah merupakan respon terhadap kondisi sosial keagamaan masyarakat yang masih mempertahankan sikap keberagaman yang sinkretis, bercampur dengan paham animisme dan dinamisme, memelihara perkara-perkara bid'ah dalam bidang akidah, yang sering disebut dengan khurafat, bid'ah dan takhayul. K. H. Ahmad Dahlan melihat bahwa penerapan Islam dalam kehidupan sehari-hari banyak dipengaruhi dan dirusak oleh kepercayaan dan tradisi lokal. Di samping itu, memang telah berkembang pula paham sekuler dari dunia Barat sehingga banyak dunia pendidikan dan para intelektual muda menjadi acuh tak acuh terhadap agama secara umum, dan bahkan beberapa orang dari mereka menganggap bahwa agama sebagai hambatan bagi kemajuan.<sup>13</sup>

Pembentukan Muhammadiyah bertepatan dengan munculnya gerakan nasionalis di Indonesia. Dalam keadaan seperti itu upaya Kiyai Haji Ahmad Dahlan dianggap dapat memberikan kontribusi penting untuk pembentukan Muhammadiyah. Dalam membangun fondasi gerakan, Ahmad Dahlan membentuk

---

<sup>11</sup> Abdul Munir Mulkan, *Marhaenis Muhammadiyah* (Yogyakarta: Galangpress, 2010), h. 162.

<sup>12</sup> *Ibid.*

<sup>13</sup> Ahmad Jainuri, "The Muhammadiyah Movement in Twentieth-Century Indonesia: A Socio-Religious Study", *Tesis* di Institute of Islamic Studies, McGill University, Montreal-Canada, Maret 1992, h. 20.

sejumlah besar kader. Ia berharap para kader tersebut akan menjadi basis gerakan dan membantunya dalam melaksanakan misi organisasi itu.<sup>14</sup>

## 2. Visi dan Misi

Pada kenyataannya, kata-kata visi tidak terdapat di dalam dokumen-dokumen Muhammadiyah. Hal yang sejalan dengan visi ini disebut dengan maksud dan tujuan Muhammadiyah, sebagaimana yang disebutkan pada *Anggaran Dasar Muhammadiyah* Bab III Maksud dan Tujuan Serta Usaha, khususnya pada Pasal 6 Maksud dan Tujuan. Dengan demikian yang menjadi visi Muhammadiyah sama maknanya dengan maksud dan tujuan Muhammadiyah, yaitu: “Menegakkan dan menjunjung tinggi Agama Islam sehingga terwujud masyarakat Islam yang sebenar-benarnya”.<sup>15</sup>

Sebelum kembali kepada visi yang dirumuskan pada Muktamar ke-34 di Jakarta tahun 1959 tersebut, telah dilakukan perubahan sebanyak tujuh kali. Ketujuh kali tersebut dapat dikelompokkan ke dalam 4 periode.<sup>16</sup> *Pertama*, masa sebelum Kemerdekaan, mengalami dua kali perubahan. Visi awal kelahirannya pada tahun 1912 adalah: “Menyebarkan ajaran Kanjeng Nabi Muhammad Saw kepada penduduk Bumi Putera di dalam residensi Yogyakarta” dan “Memajukan hal agama kepada anggota-anggotanya”. Selanjutnya diubah pada tahun 1914 seiring dengan sambutan masyarakat luar Jawa terhadap organisasi ini, yaitu: “Memajukan dan menggembirakan pengajaran dan pelajaran agama Islam di Hindia Netherland” dan “Memajukan dan menggembirakan kehidupan (cara hidup) sepanjang kemajuan agama Islam kepada lid-lidnya”. Perubahan terjadi lagi pada masa pendudukan Jepang di Indonesia tahun 1942, yaitu: “a) hendak menyiarkan agama Islam dan melatihkan yang selaras dengan tuntunannya; b) hendak melakukan kebaikan umum; c) hendak memajukan pengetahuan dan kepandaian serta budi pekerti yang baik kepada anggota-anggotanya. Kesemuanya itu ditujukan untuk berjasa mendidik masyarakat ramai”.

<sup>14</sup> *Ibid.*

<sup>15</sup> Pimpinan Pusat Muhammadiyah, *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Muhammadiyah 2005* (Yogyakarta: Pimpinan Pusat Muhammadiyah Bekerjasama dengan Suara Muhammadiyah, 2010), h. 9.

<sup>16</sup> M. Yunan Yusuf, dkk, *Ensiklopedi Muhammadiyah* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005), h. 385-386.

*Kedua*, masa Kemerdekaan dan Orde Lama, perubahan terjadi dua kali. Pada Mukhtamar Muhammadiyah ke-31 tahun 1950 di Yogyakarta visi Muhammadiyah diubah menjadi: “Menegakkan dan menjunjung tinggi agama Islam sehingga dapat mewujudkan masyarakat Islam yang sebenar-benarnya”. Selanjutnya pada Mukhtamar ke-34 tahun 1959 di Jakarta dilakukan perubahan terhadap visi Muhammadiyah pada kata-kata “dapat mewujudkan” menjadi “terwujud” sehingga rumusan barunya adalah: “Menegakkan dan menjunjung tinggi agama Islam, sehingga terwujud masyarakat Islam yang sebenar-benarnya”.

*Ketiga*, masa Orde Baru, dilakukan perubahan pada Mukhtamar ke-41 yang diselenggarakan di Surakarta tahun 1985. Perubahan ini untuk menyahuti berlakunya UU No. 8 Tahun 1985 tentang Organisasi Kemasyarakatan, di mana di dalamnya dipersyaratkan setiap ormas harus berasaskan Pancasila, sehingga rumusannya adalah: “Menegakkan dan menjunjung tinggi agama Islam sehingga terwujud masyarakat utama, adil dan makmur yang diridhai Allah Swt.”

*Keempat*, masa Orde Reformasi, terjadi perubahan pada tahun 2000 melalui Mukhtamar Muhammadiyah ke-44 di Jakarta. Perubahan dilakukan dengan mengembalikan visinya sesuai dengan hasil Mukhtamar ke-34 tahun 1959 di Jakarta. Perubahannya sebagaimana yang telah disebutkan di atas.

Sebagaimana kata visi, istilah misi juga tidak diperkenalkan secara eksplisit dalam organisasi Muhammadiyah. Pernyataan misi tidak terdapat di dalam dokumen-dokumen resmi Muhammadiyah, sejak Anggaran Dasar pertama sampai dengan Anggaran Dasar keempatbelas. Akan tetapi istilah yang digunakan adalah istilah yang semakna dengan misi, seperti istilah “maksud”, kecuali pada Anggaran Dasar keempat dan kelima yang menggunakan istilah “hajat”.

Menurut Abdul Rosyad Shaleh, penggunaan istilah-istilah tersebut dapat diterima dan diakui sebagai misi, sebab telah memenuhi persyaratan yang diinginkan untuk menetapkan sebuah misi.<sup>17</sup> Pernyataan misi itu haruslah *simple and clear*, yakni sederhana dan jelas, sehingga mudah dimengerti dan tidak menggunakan jargon-jargon organisasi; harus pula *broad and long-term in future*,

---

<sup>17</sup> Abdul Rosyad Sholeh, *Manajemen Dakwah Muhammadiyah* (Yogyakarta: Suara Muhammadiyah, 2010), cet. 3, h. 142.

yakni dapat mengakomodasikan perkembangan organisasi di masa mendatang, dengan demikian dapat menunjukkan gambaran yang akan dicapai di masa depan dengan jelas; bahkan harus masih bisa digunakan (*valid*) untuk masa 20 tahun mendatang; tidak pula boleh terlalu *future oriented* dengan melupakan kondisi sekarang, tetapi harus tetap *focus on the present*; dan harus pula mudah dimengerti (*easy to understand*) oleh anggota organisasi dan atau stakeholder.<sup>18</sup>

Bagaimanapun, suatu misi sangat penting, sebab:

- Misi merupakan wujud dasar filsafat para pembuat keputusan strategik (pimpinan),
- Misi merupakan cerminan konsep diri organisasi,
- Misi dimaksudkan untuk menunjukkan bidang-bidang pokok garapan organisasi, dan
- Misi merupakan penentuan sasaran-sasaran yang akan digarap oleh suatu organisasi.<sup>19</sup>

Adapun yang disebut sebagai misi Muhammadiyah oleh Abdul Rosyad Shaleh mengutip pendapat Ustadz Ahmad Azhar berkisar pada tiga pokok substansi yang disebut sebagai tiga pola perjuangan Muhammadiyah, secara eksplisit dirumuskan sebagai berikut:

1. Menegakkan keyakinan tauhid yang murni, sesuai dengan ajaran Allah Swt yang dibawa oleh seluruh Rasul Allah, sejak Nabi Adam a.s. hingga Nabi Muhammad Saw.;
2. Menyebarkan ajaran Islam yang bersumber kepada Alquran, kitab Allah yang terakhir untuk umat manusia, dan Sunnah Rasul; dan
3. Mewujudkan amalan-amalan Islam dalam kehidupan pribadi, keluarga dan masyarakat.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Hal tersebut merupakan pendapat David J. Schwartz (1996) sebagaimana dikutip dalam buku *Manajemen Organisasi Pengantar Teori dan Praktek* oleh Hasnun Jauhari Ritonga, yang diterbitkan di Medan oleh Penerbit Perdana Publishing, tahun 2015, khususnya halaman 5.

<sup>19</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* Edisi 2 (Yogyakarta: BPF, 1995), h. 108.

<sup>20</sup> Sholeh, *Manajemen*, h. 142.

Berangkat dari misi Muhammadiyah di atas, Abdul Rosyad Shaleh mengemukakan bahwa ketiganya merupakan satu rangkaian kesatuan yang tidak terpisahkan. Misi tersebut telah berhasil membentuk jati diri Muhammadiyah yang khas, yang membedakan Muhammadiyah dari organisasi lainnya, yang sama-sama bergerak di bidang dakwah.<sup>21</sup> Lebih lanjut dikemukakan:

Jati diri Muhammadiyah yang telah berhasil dibangun melalui misi tersebut, bahwa Muhammadiyah adalah sebuah organisasi gerakan yang senantiasa berjuang menyebarkan ajaran Islam, yang selalu berpegang teguh pada keyakinan tauhid yang murni serta berusaha dengan sekuat tenaga untuk mengamalkan ajaran Islam dalam kehidupan pribadi, keluarga dan masyarakat. .... Di samping itu orang Muhammadiyah adalah orang yang sangat giat berdakwah dan berusaha untuk mengamalkan ajaran Islam dalam keseharian hidupnya, tanpa bertanya apakah hukum amalan itu wajib, sunnah atau mubah. Semua amalan yang telah dituntunkan dan dicontohkan oleh Rasul Allah Muhammad saw, diusahakan untuk diamalkan dalam kehidupan sehari-hari dengan penuh keikhlasan dan kesabaran. Pertanyaannya sekarang adalah, apakah para aktivis dan pimpinan Muhammadiyah sudah seperti itu?<sup>22</sup>

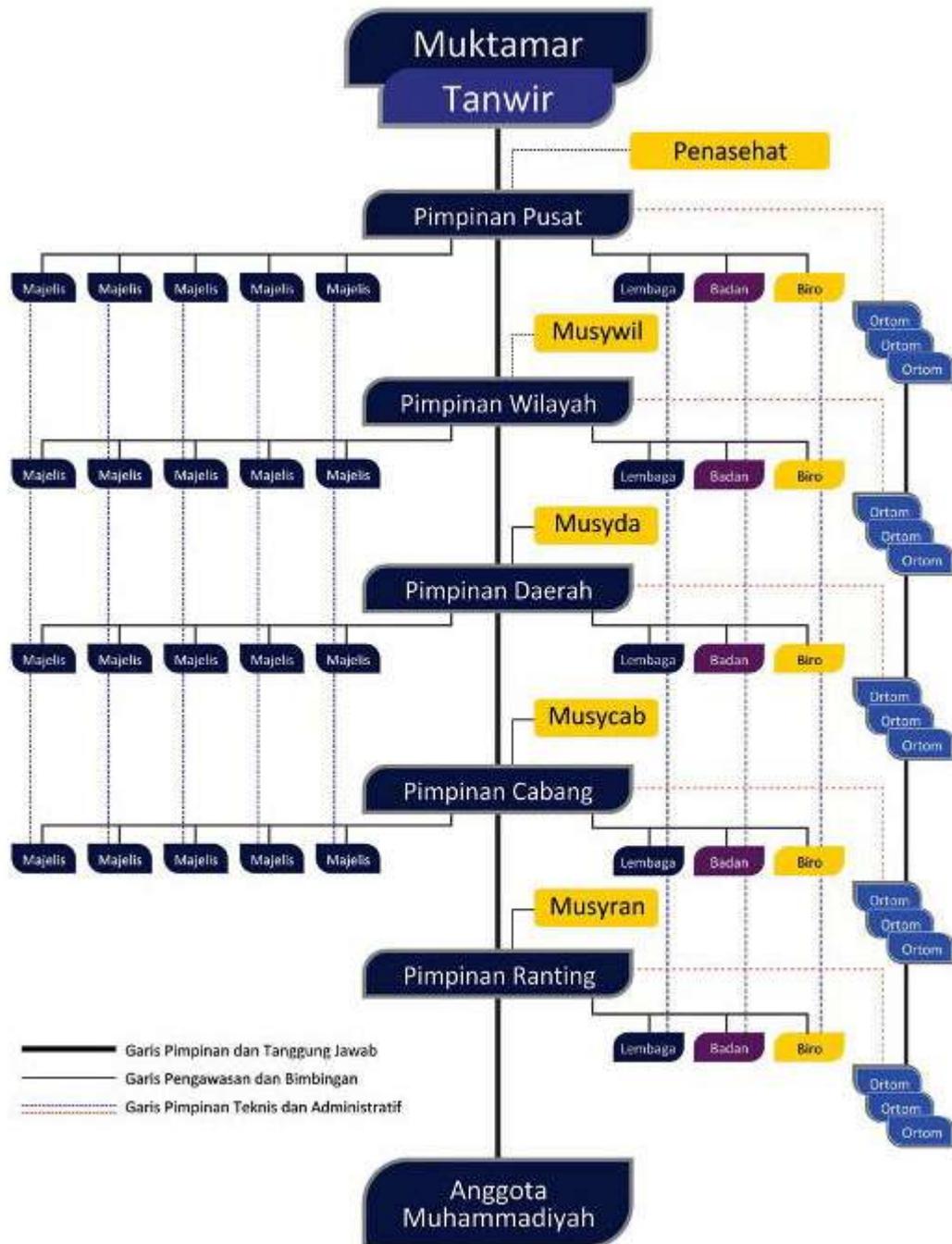
Berangkat dari pernyataan di atas, maka dapat dipahami bahwa usaha pemurnian (purifikasi) dan pembaharuan (*tajdid*) yang dilakukan Muhammadiyah bermuara pada tiga hal, yaitu: *pertama*, *i'adah* atau pemulihan; yaitu membersihkan ajaran Islam yang tidak murni lagi, di mana Muhammadiyah menginginkan pembersihan agama dari hal-hal yang sinkretis, yang bercampur dengan tahayyul, bid'ah dan khurafat terutama dalam masalah akidah dan ibadah; *kedua*, *ihanah* atau memisahkan; yaitu memisah-misahkan secara cermat oleh ahlinya, mana yang sunnah dan mana pula yang bid'ah, di Muhammadiyah ada Majelis Tarjih yang menjadi lembaga khusus untuk menangani pemisahan antara sunnah dan bid'ah ini dan bahkan mengeluarkan fatwa berdasarkan sunnah yang *mutawatir* atau *shahih*; dan *ketiga*, *ihya'* atau menghidup-hidupkan; yaitu menghidupkan ajaran-ajaran Islam yang belum terlaksana atau yang terbengkalai, sehingga syi'ar Islam secara nyata hidup di tengah-tengah masyarakat.

---

<sup>21</sup> *Ibid.*

<sup>22</sup> *Ibid*, h. 143.

### 3. Struktur Kepengurusan



**Gambar 5:** Struktur Organisasi Muhammadiyah

Berdasarkan bagan struktur organisasi Muhammadiyah di atas dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Jaringan Kelembagaan Muhammadiyah:
  - Pimpinan Pusat

- Pimpinaan Wilayah
  - Pimpinaan Daerah
  - Pimpinan Cabang
  - Pimpinan Ranting
  - Jama'ah Muhammadiyah
2. Pembantu Pimpinan Persyarikatan
- Majelis
    - Majelis Tarjih dan Tajdid
    - Majelis Tabligh
    - Majelis Pendidikan Tinggi
    - Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah
    - Majelis Pendidikan Kader
    - Majelis Pelayanan Sosial
    - Majelis Ekonomi dan Kewirausahaan
    - Majelis Pemberdayaan Masyarakat
    - Majelis Pembina Kesehatan Umum
    - Majelis Pustaka dan Informasi
    - Majelis Lingkungan Hidup
    - Majelis Hukum Dan Hak Asasi Manusia
    - Majelis Wakaf dan Kehartabendaan
  - Lembaga
    - Lembaga Pengembangan Cabang dan Ranting
    - Lembaga Pembina dan Pengawasan Keuangan
    - Lembaga Penelitian dan Pengembangan
    - Lembaga Penanganan Bencana
    - Lembaga Zakat Infaq dan Shadaqah
    - Lembaga Hikmah dan Kebijakan Publik
    - Lembaga Seni Budaya dan Olahraga
    - Lembaga Hubungan dan Kerjasama International
3. Organisasi Otonom
- Aisyiyah

- Pemuda Muhammadiyah
- Nasyyiatul Aisyiyah
- Ikatan Pelajar Muhammadiyah
- Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah
- Hizbul Wathan
- Tapak Suci

Muktamar Muhammadiyah ke-47 yang berlangsung di Kota Makassar, Sulawesi Selatan pada tanggal 18-22 Syawal 1436 H bertepatan dengan 3 – 7 Agustus 2015 M, salah satunya telah memilih 13 anggota Pimpinan Pusat Muhammadiyah Periode 2015-2020. Hasil pemilihan dalam Sidang Tanwir tanggal 5 Agustus 2015, telah dipilih 13 orang dari 39 calon anggota tetap, yaitu sebagai berikut (berdasarkan urutan perolehan suara):

1. Haedar Nashir, Dr. H, M.Si
2. Yunahar Ilyas, Prof. Dr. H, Lc., M.Ag.
3. A. Dahlan Rais, Drs. H, M.Hum
4. M. Busyro Muqoddas, Dr. SH. M.Hum
5. Abdul Mu'ti, Dr. H, M.Ed.
6. Anwar Abbas, Dr. H, MM., M.Ag.
7. Muhadjir Effendy, Prof., Dr. H, M.A.P.
8. Syafiq A. Mughni, Prof. Dr.
9. Dadang Kahmad, Prof. Dr. H. M.Si.
10. Suyatno, Prof, Dr, M.Pd.
11. Agung Danarto, Dr. H, M.Ag.
12. M. Goodwill Zubir, Drs. H.
13. Hajriyanto Y. Thohari, Drs., MA.

Selanjutnya berdasarkan Pembahasan dan Keputusan Rapat Pleno Pimpinan Pusat Muhammadiyah tanggal 18 Agustus 2015 di Yogyakarta, maka telah disahkan tambahan anggota Pimpinan Pusat Muhammadiyah, yaitu:

1. Marpuji Ali, Drs., H., M.Si.
2. Bahtiar Effendy, Prof., Dr.
3. Agus Taufiqurrohman, dr. H., M.Kes., Sp.S.

4. Noordjannah Djohantini, Dra. Hj., MM, M.Si.

Berdasarkan Surat Keputusan PP Muhammadiyah Nomor 124/KEP/I.0/D/2015 maka Susunan Pimpinan Pusat Muhammadiyah Periode 2015-2020 adalah sebagai berikut:

**Ketua Umum: Dr. H. Haedar Nashir, M.Si.**

Ketua: Prof. Dr. H. Yunahar Ilyas, Lc.,M.Ag.

Ketua: Drs. H. A. Dahlan Rais, M.Hum.

Ketua: Dr. H.M. Busyro Muqoddas, SH., M.H.

Ketua: Dr. H. Anwar Abbas, M.M, M.Ag.

Ketua: Prof. Dr. H. Muhadjir Effendy, M.AP.

Ketua: Prof. Dr. H. Syafiq A. Mughni

Ketua: Prof. Dr. H. Dadang Kahmad, M.Si.

Ketua: Drs. H. M. Goodwill Zubir

Ketua: Drs. H. Hajriyanto Y. Thohari, M.A.

Ketua: Prof. Dr. Bahtiar Effendy

Ketua: dr. H. Agus Taufiqurrohman, M.Kes, Sp.S.

Ketua: Dra. Hj. Noordjannah Djohantini. MM., M.Si.

**Sekretaris Umum: Dr. H. Abdul Mu'ti, M.Ed.**

Sekretaris: Dr. H. Agung Danarto, M.Ag.

**Bendahara Umum: Prof. Dr. H. Suyatno, M.Pd.**

Bendahara: Drs. H. Marpuji Ali, M.Si.

Berdasarkan Surat Keputusan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara Nomor: 32/KEP/II.0/D/2015) Tentang: Susunan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara Periode 2015-2020, sebagai berikut:

Ketua : Prof. Dr. H. Hasyimsyah Nasution, MA.

Wakil Ketua : Drs. H. Ahmad Hosen Hutagalung, MA.

Wakil Ketua : Prof. Dr. H. Nawir Yuslem, MA.

Wakil Ketua : Drs. H. Mario Kasduri, MA.

Wakil Ketua : Ihsan Rambe, SE., M.Si.

Wakil Ketua : Dr. Abdul Hakim Siagian, SH., M.Hum.

Wakil Ketua : Drs. H. Ibrahim Sakty Batubara, MAP.

Wakil Ketua : Dr. Muhammad Qorib

Wakil Ketua : dr. H. Kamal Basri Siregar, M.Ked. (Surg), Sp.B (K) Onk.  
FINACS

Wakil Ketua : Prof. Dr. Ibrahim Gultom, M.Pd.

Sekretaris : Irwan Syahputra, MA.

Wakil Sekretaris Drs. Mutholib, MM.

Bendahara : Dr. Agussani, MAP.

#### 4. Program Kerja

Ada 3 program umum Pengurus Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara, yang terdiri dari Program Konsolidasi Ideologi, Program Konsolidasi Kelembagaan, dan Program Pengembangan. Untuk setiap program kerja dijabarkan ke dalam sistem gerakan, organisasi dan kepemimpinan, jaringan, sumber daya, dan aksi pelayanan. Selanjutnya untuk setiap jabaran program kerja dispesifikasikan ke dalam kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan. Program tersebut sebagaimana berikut:

1. **Program Konsolidasi Ideologi**, dengan:
  - A) **Sistem Gerakan**, dengan uraian:
    - 1) Berkembangnya prinsip-prinsip, idealisme dan konsep-konsep dasar gerakan yang menunjukkan keunggulan Muhammadiyah sebagai gerakan Islam yang berkemajuan serta berperan aktif dalam dinamika kehidupan komunitas-komunitas keummatan, kebangsaan dan kemanusiaan global. Untuk sistem gerakan ini kegiatan yang akan dilakukan adalah:
      - a) Melakukan pembinaan ideologi kepada seluruh Pimpinan organisasi otonom;
      - b) Melakukan pembinaan ideologi kepada seluruh Pimpinan pimpinan amal usaha dan karyawan dibawah penyelenggaraan PWM; dan
      - c) Melakukan pembinaan ideologi kepada seluruh Pimpinan Pembantu pimpinan dan karyawan disemua jenjang kepemimpinan.
    - 2) Meningkatkan dan mengembangkan model-model pembinaan jama'ah di komunitas-komunitas dan kelompok dhuafa-mustad'afin, serta peran Muhammadiyah di akar-rumput. Untuk sistem gerakan ini kegiatan yang akan dilakukan adalah:
      - a) Memasyarakatkan Manhaj Gerakan Muhammadiyah

(Muqaddimah, Kepribadian, Khittah, Matan Keyakinan dan Cita-Cita Hidup, Pedoman Hidup Islami, dan lain-lain) kepada Pimpinan Persyarikatan dan pembantu pimpinan tingkat Wilayah untuk dijadikan tuntunan dalam memipinkan organisasi; b) PW Muhammadiyah Sumut akan membuat konsep model pembinaan jama'ah yang disesuaikan dengan situasi dan potensi dimana Ranting itu berada; dan c) PW Muhammadiyah Sumut akan mensosialisasikan konsep model pembinaan jama'ah dan menerapkannya sampai ke tingkat Ranting. **B) Organisasi dan Kepemimpinan**, dengan uraian: Mengembangkan Ideopolitor (*ideologi, politik dan organisasi*), *up-grading, refreshing* dan pengajian-pengajian atau kajian-kajian pimpinan yang diselenggarakan di semua lini organisasi untuk meningkatkan komitmen, wawasan dan aksi gerakan Muhammadiyah dalam menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Kegiatan yang akan dilakukan adalah: a) Menyelenggarakan pelatihan tata kelola manajemen organisasi persyarikatan Muhammadiyah sebagai usaha peningkatan kapasitas organisasi dan kepemimpinan yang lebih efektif; dan b) Melakukan penataran organisasi dan kepemimpinan guna unrtuk memperkenalkan bagaimana mestinya memipinkan organisasi dalam Muhammadiyah menurut metodologi kepemimpinan Muhammadiyah. **C) Jaringan**, dengan uraian: Meningkatkan upaya-upaya pengorganisasian dan penyebaran kader Muhammadiyah dalam lembaga-lembaga strategis nasional dan internasional untuk memerankan fungsi pencerahan, pembebasan, pemberdayaan dan pengembangan tatanan kehidupan yang utama. Kegiatannya adalah: a) Mengembangkan kerjasama yang pro aktif dan harmonis yang saling menguntungkan dengan berbagai instansi, baik pemerintah maupun swasta untuk memberdayakan kader dalam rangka mmendukung gerak persyarikatan; dan b) Mengupayakan tersebarnya kader Muhammadiyah dalam lembaga-lembaga strategis di kabupaten/kota, Provinsi Sumatera Utara untuk memerankan fungsi pencerahan, pemberdayaan, dan pengembangan tatanan Organisasi. **D) Sumber Daya**, dengan uraian: Memprioritaskan pembinaan dan

pengembangan sekolah-sekolah kader (*Madrasah Mu'allimin, Mu'allimat, Pondok Pesantren*), organisasi otonom dan lembaga-lembaga pendidikan Muhammadiyah sebagai pusat pembibitan kader Muhammadiyah bekerjasama dengan Majelis/Lembaga/Badan terkait di seluruh lingkungan Persyarikatan. Kegiatannya adalah: a) Menyelenggarakan dialog dengan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah dalam bentuk sarasehan untuk mencari format pendidikan Muhammadiyah menjadi tempat melahirkan kader Muhammadiyah; dan b) Mendorong pelaksanaan keputusan musyawil bahwa sekolah Muhammadiyah menjamin secara maksimal lulusannya pada setiap tahun menjadi kader Muhammadiyah. **E) Aksi Pelayanan**, dengan uraian: 1) Mengintensifkan pembinaan ideologi di seluruh lingkungan organisasi termasuk di amal usaha, majelis/lembaga dan organisasi otonom Muhammadiyah melalui berbagai usaha yang terintegrasi sehingga prinsip, visi dan misi Muhammadiyah teraktualisasi dalam aktivitas gerakan. Kegiatannya adalah: Memasyarakatkan Manhaj Gerakan Muhammadiyah (*Muqaddimah, Kepribadian, Khittah, Matan Keyakinan dan Cita-Cita Hidup, Pedoman Hidup Islami, dan lain-lain*) Kepada Pimpinan Persyarikatan dan pembantu pimpinan tingkat Wilayah dan ortom untuk dijadikan tuntunan dalam memimpikan organisasi. 2) Mengintensifkan dan memasyarakatkan Manhaj Gerakan Muhammadiyah (*Muqaddimah, Kepribadian, Khittah, Matan Keyakinan dan Cita-Cita Hidup, Pedoman Hidup Islami dan lain-lain*) sebagai sumber inspirasi, acuan dan tuntunan dalam seluruh lingkungan organisasi dan anggota Persyarikatan. Kegiatannya adalah: Mengintruksikan kepada PDM se Sumatera Utara agar Memasyarakatkan Manhaj Gerakan Muhammadiyah (*Muqadimah, Kepribadian, Khittah, Matan Keyakinan dan Cita-Cita Hidup, Pedoman Hidup Islami, dan lain-lain*) Untuk dijadikan aturan dalam menggerakkan Muhammadiyah di tingkat Daerah secara benar. 3) Menyebarkan pandangan Muhammadiyah tentang Negara Pancasila, Wawasan Keumatan, Kebangsaan dan Kemanusiaan Universal. Kegiatannya adalah: Menghimbau dan mensosialisasikan kepada PDM,

PCM dan PRM Seluruh Sumatera Utara agar Memasyarakatkan Pandangan Muhammadiyah tentang negara Pancasila sebagai Dar Al-Ahdi Wa Al-Syahadah Keputusan Muktamar Muhammadiyah ke-47.

2. **Program Konsolidasi Kelembagaan**, dengan **A) Sistem Gerakan**, dengan uraian: 1) Mengembangkan model-model Dakwah Komunitas yang dipadukan dengan program Keluarga Sakinah dan *Qoryah Thayyibah* yang diselenggarakan ‘Aisyiyah. Kegiatannya adalah: a) Menyelenggarakan dialog bersama Aisyiyah untuk mencari format pelaksanaan dakwah komunitas yang berkemajuan; dan b) Melakukan pembinaan Daerah / Cabang Muhammadiyah bersama Aisyiyah. 2) Membangun basis data (*data base*) persyarikatan yang komprehensif dan terupdate, guna mengembangkan peta dakwah yang lengkap dan akurat. Kegiatannya adalah: Membuat peta dakwah Muhammadiyah/Aisyiyah dalam upaya pelaksanaan dakwah komunitas sebagai daerah binaan Muhammadiyah/Aisyiyah. 3) Menyempurnakan model, pedoman dan tuntunan sistem tatakelola organisasi dan keuangan yang terpadu di seluruh lingkungan organisasi Muhammadiyah. Kegiatannya adalah: Menyelenggarakan pelatihan tata kelola organisasi/ Administrasi dan keuangan Muhammadiyah. 4) Mengembangkan sistem perencanaan dan penganggaran yang terkoordinasi dan terkonsolidasi antara Persyarikatan, Ortom dan AUM. Kegiatannya adalah: Melaksanakan sosialisasi Qaidah-qaidah Persyarikatan Muhammadiyah di semua tingkatan. **B) Organisasi dan Kepemimpinan**, dengan uraian: 1) Meningkatkan kapasitas organisasi dan kepemimpinan yang lebih efektif, yang menyeimbangkan antara peran figur pemimpin dan kinerja sistem. Kegiatannya adalah: Menyelenggarakan dialog tentang konstitusi organisasi dan kepemimpinan Muhammadiyah. 2) Membangun tata kelola dan kinerja organisasi yang efektif, efisien dan akuntabel, dengan menitikberatkan perhatian pada upaya fungsionalisasi seluruh jajaran organisasi, sehingga Muhammadiyah menjadi organisasi yang unggul dan berdaya saing. Kegiatannya adalah: Menginstruksikan kepada PDM, PCM dan PRM untuk mensosialisasikan pelaksanaan PHI

warga Muhammadiyah. 3) Meningkatkan koordinasi dan komunikasi Pimpinan Persyarikatan dengan organisasi otonom dan AUM di berbagai tingkatan yang bersifat reguler. Kegiatannya adalah: Melibatkan Majelis/Lembaga dan Ortom dalam kegiatan persyarikatan Muhammadiyah. 4) Mengintensifkan penerapan sistem tata kelola organisasi dan tata kelola keuangan di seluruh tingkatan pimpinan dan amal usaha yang berdasarkan pada prinsip amanah, kejujuran, keterbukaan dan tersistem. Kegiatannya adalah: Mensosialisasikan dan melaksanakan keputusan Tarjih Muhammadiyah tentang Fikih Tata Kelola Persyarikatan Muhammadiyah bekerja sama dengan Majelis Tarjih. 5) Mengintensifkan penerapan sistem pengawasan dan pembinaan keuangan termasuk pelaporan yang terstandar dan reguler di seluruh tingkatan Pimpinan Persyarikatan, amal usaha dan institusi-institusi Muhammadiyah. Kegiatannya adalah: Melaksanakan pelatihan pengelolaan keuangan persyarikatan Muhammadiyah sesudah dengan kaedah keuangan Muhammadiyah. 6) Adanya Lembaga/Majelis yang secara khusus menangani pembinaan dan pengembangan Pesantren Muhammadiyah. Kegiatannya adalah: Mengadakan dialog dan pembentukan tim untuk mengelola Pesantren Muhammadiyah bekerjasama dengan Majelis Dikdasmen. 7) Memberikan kesempatan kepada mantan Pimpinan dan Sesebuah, untuk berperan dalam aktivitas Persyarikatan seperti Korps Muballigh, Korps Instruktur, Lajnah Tarjih dan sejenisnya. Kegiatannya adalah: a) Membentuk/Menghidupkan Korps Muballigh Muhammadiyah Sumatera Utara, dengan melibatkan sesebuah Muhammadiyah; dan b) Melaksanakan dialog dengan mantan Pimpinan dan sesebuah Muhammadiyah dalam rangka meningkatkan kristalisasi dan idiologi serta komitmen Muhammadiyah. **C) Jaringan,** dengan uraian: 1) Mengintensifkan pembinaan Cabang dan Ranting berbasis pemetaan yang akurat, sebagai prioritas penting sehingga dalam masa kerja 2015 - 2020 dengan target tercapai 40 % Desa/Kelurahan telah berdiri Ranting Muhammadiyah dan 70 % Kecamatan telah berdiri Cabang

Muhammadiyah. Kegiatannya adalah: a) Membuat Monev (Monitoring, Evaluasi dan Kontrol) realisasi pelaksanaan Ekspansi tersebut secara periodic; dan b) Menerbitkan buku dan perkembangan Daerah, Cabang dan Ranting se Sumatera Utara secara periodik. 2) Meningkatkan pembentukan Cabang Istimewa Muhammadiyah yang berbasis perhimpunan, guna membuka peluang bagi Muhammadiyah untuk menyebarluaskan pandangan dan praksis Islam berkemajuan di negara-negara lain. Kegiatannya adalah: a) Menginstruksikan pelaksanaan susunan organisasi secara lebih luas dan bermasyarakat; dan b) Menyegerakan upaya pemekaran Daerah bagi Daerah yang Wilayah Pemerintahannya mengalami Pemekaran. 3) Meningkatkan koordinasi, komunikasi dan kunjungan ke bawah (Wilayah/Daerah/Cabang/Ranting) sebagai prioritas program pimpinan di berbagai tingkatan. Kegiatannya adalah: Melaksanakan kunjungan kerja dalam rangka pembinaan tata kelola organisasi dan penguatan ideologi Muhammadiyah. **D) Sumber Daya**, dengan uraian: Mengefektifkan pendataan, kepemilikan dan tata kelola masjid, mushalla dan aset-aset lain milik Muhammadiyah sebagai basis gerakan di komunitas dan akar-rumput. Kegiatannya adalah: a) Majelis Tabligh membentuk Tim Wilayah Penyusun Peta Dakwah Muhammadiyah Sumatera Utara bekerja sama dengan Majelis terkait; dan b) Membentuk tim tingkat Daerah/Cabang untuk membuat peta Dakwah Muhammadiyah. **E) Aksi Pelayanan**, dengan uraian: Memperkuat organisasi Muhammadiyah sebagai basis gerakan kultural yang menjangkau segenap komunitas dan lapisan masyarakat dengan komitmen keumatan, kebangsaan dan kemanusiaan yang kuat dan konsisten. Kegiatannya adalah: a) Mengendalikan keberadaan Muhammadiyah sebagai organisasi Islam modern terbesar dalam dinamika Daerah Provinsi Sumatera Utara; dan b) Dalam Usaha kerjasama dengan golongan manapun termasuk Pemerintah, Muhammadiyah Sumatera Utara akan mempertahankan prinsip kemandirian dan sejalan dengan Khittah serta Kepribadian Muhammadiyah.

- 3. Program Pengembangan, dengan A) Sistem Gerakan,** dengan uraian: 1) Mengembangkan model-model rekrutmen kepemimpinan Persyarikatan, Ortom dan AUM yang proaktif guna menjangkau potensi SDM di lingkungan Persyarikatan. 2) Mengembangkan model-model penempatan/pembidangan/penugasan pimpinan di lingkungan Persyarikatan, Ortom dan AUM, berbasis kapasitas dan komitmen ideologis. 3) Pengembangan model-model pembinaan/pengembangan karakter yang mendorong peningkatan kreativitas, kinerja dan komitmen pimpinan di jajaran Persyarikatan, Ortom dan AUM. 4) Mengembangkan model-model pengawasan dan evaluasi kinerja kepemimpinan di jajaran Persyarikatan, Ortom dan AUM yang transparan, adil, dan akuntabel. Adapun kegiatan yang akan dilakukan untuk merealisasikan keempat program dalam sistem gerakan ini adalah: a) PWM akan meningkatkan komunikasi, jaringan, dan kerjasama dengan organisasi-organisasi Islam, organisasi kemasyarakatan, dan kekuatan-kekuatan strategis pada tingkat Provinsi; dan b) PWM akan melakukan ikhtiar membangun tatanan kehidupan yang harmonis, damai, maju, adil, makmur, bermartabat, dan berperadaban. **B) Organisasi dan Kepemimpinan,** dengan uraian: 1) Mengembangkan sistem dan mekanisme kerjasama, koordinasi dan komunikasi organisasi yang mendorong sinergi kinerja antar pimpinan pada unit organisasi di lingkungan Persyarikatan. Kegiatannya adalah: Membuat panduan lalu lintas surat yang dapat dibakukan untuk dijadikan aturan baku proses penyelenggaraan administrasi bagi PWM SU, Majelis, Lembaga dan Ortom hingga eselon dibawahnya. 2) Mengembangkan sistem dan mekanisme kerjasama, koordinasi dan komunikasi antar pimpinan di jajaran Persyarikatan, Ortom dan AUM, dalam mengembangkan dan menjalankan program-program lintas-sektor. Kegiatannya adalah: Melakukan *Training Center* pengantar tugas bagi PDM yang baru guna penataan disiplin Bermuhammadiyah. **C) Jaringan,** dengan uraian: 1) Mengembangkan forum-forum silaturahmi pimpinan di jajaran Persyarikatan, Ortom, dan AUM guna membangun ukhuwah dan

semangat gerakan. Kegiatannya adalah: Menetapkan spesialisasi kajian keilmuan bagi personal Pimpinan Wilayah menurut keilmuan masing - masing. 2) Mendorong dan memfasilitasi partisipasi aktif pimpinan di lingkungan Persyarikatan, Ortom, dan AUM dalam organisasi dan asosiasi profesional yang bermanfaat bagi perkembangan Muhammadiyah. Kegiatannya adalah: Menyertakan Pimpinan Wilayah melakukan Kajian, Penghayatan maupun Pembuatan Rancangan Keputusan yang berkaitan dengan umat. **D) Sumber Daya**, dengan uraian: Mendorong dan menata regenerasi kepemimpinan yang berbasis profesionalitas dan komitmen ideologis guna menyegarkan kinerja organisasi di jajaran Persyarikatan, Ortom, dan AUM. Kegiatannya adalah: a) Mengintensifkan pembinaan ideologi di seluruh lingkungan organisasi termasuk di amal usaha, Majelis/Lembaga dan Organisasi Otonom Muhammadiyah; dan b) Merekam data sejarah Muhammadiyah di Sumut. **E) Aksi Pelayanan**, dengan uraian: 1) Mendorong dan memfasilitasi tampilnya para pimpinan Persyarikatan, Ortom dan AUM pada forum-forum dan media-media nasional dan internasional sebagai perwujudan partisipasi dan kontribusi Muhammadiyah dalam upaya membangun peradaban utama. Kegiatannya adalah: Membuat deskripsi data mengenai upaya-upaya pengorganisasian dan penyebaran kader Muhammadiyah dalam lembaga. 2) Mendorong fungsi kepemimpinan transformatif yang menggerakkan Persyarikatan. Kegiatannya adalah: Memanfaatkan potensi kader Muhammadiyah di Sumatera Utara dalam lingkup politik, sosial, ekonomi dan kebudayaan.

## **B. Nahdlatul Ulama Sumatera Utara**

### **1. Sejarah Berdirinya**

Dikemukakan dalam *Khittah Nahdlatul Ulama* bahwa Nahdlatul Ulama didirikan atas dasar kesadaran dan keinsyafan bahwa setiap manusia hanya bisa

memenuhi kebutuhannya bila bersedia untuk hidup bermasyarakat.<sup>23</sup> Kesadaran itu juga tertuang dalam *Muqaddimah Al-Qaanun Al-Asaasy* yang ditulis oleh Rais Akbar Jam'iyah Nahdlatul Ulama KH. Muhammad Hasyim Asy'ari yang kemudian diterjemahkan oleh KH. A. Mustofa Bisri, Rembang menjelang Mukhtar ke-27 Nahdlatul Ulama tahun 1984 di Situbondo Jawa Timur, yaitu:

Sesungguhnya perkumpulan, saling tolong menolong, persatuan dan kekompakan adalah merupakan hal yang tidak seorangpun tidak mengetahui manfaatnya.<sup>24</sup> .....

Seperti dimaklumi, manusia tidak dapat tidak mesti bermasyarakat, bercampur dengan yang lain; sebab tidak seorang pun mungkin sendirian memenuhi segala kebutuhan-kebutuhannya. Dia mau tidak mau harus bermasyarakat, berkumpul yang membawa kebaikan bagi umatnya dan menolak keburukan dan ancaman bahaya daripadanya.

Karena itu, persatuan, ikatan bathin satu dengan yang lain, saling bantu menangan satu perkara dan seia-sekata adalah merupakan persaudaran dan kasih sayang.<sup>25</sup>

Dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) Bab I Nama, Kedudukan dan Status Pasal 1 Ayat 1 dan 2 dikemukakan bahwa perkumpulan/jam'iyah Nahdlatul Ulama yang disingkat NU berdiri pada tanggal 16 Rajab 1344 H bertepatan dengan tanggal 31 Januari 1926 M di Surabaya. Dikemukakan pula pada Pasal 3 Ayat 1 dan 2 sebagai berikut: "1) Nahdlatul Ulama sebagai Badan Hukum Perkumpulan bergerak dalam bidang keagamaan, pendidikan, dan sosial. 2) Nahdlatul Ulama memiliki hak-hak secara hukum sebagai Badan Hukum Perkumpulan termasuk di dalamnya hak atas tanah dan aset-aset lainnya".

Di samping itu, Nahdlatul Ulama memiliki tujuan untuk: 1) menciptakan kemaslahatan masyarakat, kemajuan bangsa, dan ketinggian harkat dan martabat manusia; dan 2) menciptakan terwujudnya tatanan masyarakat yang berkeadilan demi kemaslahatan, kesejahteraan umat dan demi terciptanya rahmat bagi

---

<sup>23</sup> Sekretariat Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama Sumatera Utara, *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Nahdlatul Ulama*, bagian *Khittah Nahdlatul Ulama*, No. 1 *Muqaddimah*, h. 102.

<sup>24</sup> Sekretariat Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama Sumatera Utara, *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Nahdlatul Ulama*, bagian *Muqaddimah Al-Qaanun Al-Asaasy*, h. 92.

<sup>25</sup> *Ibid*, h. 93.

semesta.<sup>26</sup> Di samping itu, yang paling penting adalah bahwa berdirinya NU tidak bisa dilepaskan dari upaya mempertahankan ajaran *ahlus sunnah wal jamaah* (aswaja). Ajaran ini bersumber dari Alquran, Sunnah, Ijma' (keputusan-keputusan ulama sebelumnya), dan Qiyas (kasus-kasus yang ada dalam cerita Alquran dan hadis). Ajaran ini dapat dilihat dalam 3 (tiga) substansi, yaitu (1) dalam bidang hukum-hukum Islam, menganut salah satu ajaran dari empat mazhab (Hanafi, Maliki, Syafi'i, dan Hambali), yang dalam praktiknya para kiyai NU menganut kuat mazhab Syafi'i; (2) dalam soal tauhid (ketuhanan), menganut ajaran Imam Abu Hasan Al-Asy'ari dan Imam Abu Mansur Al-Maturidi; dan (3) dalam bidang tasawuf, menganut dasar-dasar ajaran Imam Abu Qasim Al-Junaidi.<sup>27</sup>

Untuk mempertahankan ajaran-ajaran itu, maka pesantren dijadikan sebagai media yang paling ampuh, tentu dengan berbagai wujud sesuai dengan perkembangannya. Dalam pandangan Laode Ida, ada beberapa peran pesantren terkait dengan upaya mempertahankan ajaran *ahlus sunnah wal jamaah*,<sup>28</sup> yaitu:

*Pertama*, melalui pesantren para kiyai melakukan pendogmaan tafsir yang terdapat dalam kitab kuning, yang oleh Martin van Bruinessen disebut *al-kutub al-mu'tabarah*<sup>29</sup>, atau dalam istilah lain disebut *al-kutub al-turāts*,<sup>30</sup> dan terus-menerus dianggap sebagai suatu kebenaran.

---

<sup>26</sup> Sekretariat Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama Sumatera Utara, *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Nahdlatul Ulama*, Bab IV Tujuan dan Usaha, Pasal 8 Ayat 1 dan 2.

<sup>27</sup> Laode Ida, *NU Muda Kaum Progresif dan Sekularisme Baru* (Jakarta: Erlangga, 2004), h. 7.

<sup>28</sup> *Ibid*, h. 8-9.

<sup>29</sup> Di antara kitab-kitab kuning yang dianggap sebagai *al-kutub al-mu'tabarah* yang diperpegangi oleh NU seperti: 5 diantara kitab yang berhaluan Syafi'iyah adalah *I'anatu al-Thalibin* karya al-Bakri bin Muhammad Syata al-Dimyati, *Bughyah al-Mustarsyidin* oleh Abdurrahman bin Muhammad bin Husain bin Umar Ba'alawi, *Hasyiyah al-Bajury ala Fathi al-Qarib* tulisan Ibrahim al-Bajuri, *Hasyiyah al-Syarwani ala Tuhfah al-Muhtaj* karya Abdul Hamid al-Syarwani, *Tuhfah al-Muhtaj* karya Ibnu Hajar al-Haitami. Dari Malikiyyah, 2 pertama adalah *Syamsu al-Isyaq* karya Muhammad al-Maliki dan *Bidayatu al-Mujtahid wa Nihayatu al-Muqtashid* karya al-Walid Ibnu Rusyd. Kitab lainnya yang juga dirujuk seperti *Subulu al-Salam* yang berhaluan pada Syi'ah Zaidiyyah dan *al-fiqhu al-Islamy wa Adilltuhu* karya Wahbah al-Zuhaili. Lihat Ahmad Zahro, *Tradisi Intelektual NU: Lajnah Bahtsul Masail 1926-1999*, cet. I, (Yogyakarta: LKiS, 2004), h. 161.

<sup>30</sup> Clifford Geertz seorang ahli antropologi dari Amerika Serikat dalam bukunya yang terkenal berjudul: *Abangan, Santri, Priyayi Dalam Masyarakat Jawa* (judul aslinya

*Kedua*, melalui pesantren diaplikasi dan direplikasikan metode-metode pendidikan yang berwatak tradisional bahkan informal, di mana cara belajarnya relatif tidak berkembang dan tidak mengakomodir metode pendidikan modern, sebagai contoh alumninya tidak memperoleh ijazah resmi dari pemerintah sehingga secara resmi tidak mendapat pengakuan dari pemerintah sebagaimana umumnya lembaga pendidikan formal dengan kualifikasi sesuai jenjangnya masing-masing.

*Ketiga*, melalui pesantren para kiyai mendapatkan eksistensinya sebagai pemimpin di tengah-tengah masyarakat. Bahkan para kiyai dijadikan sebagai simbol kepemimpinan masyarakat yang membasis dengan berbagai kelebihanannya. Hal itu terutama terlihat ketika ada momentum yang terkait dengan sukses kepemimpinan, seperti pemilihan kepala daerah, baik pilgub, pilbup, dan sebagainya (Pilkada), pemilihan legislatif: DPR/DPRD/DPD (Pileg), maupun pada pemilihan presiden (Pilpres).

Berdirinya NU merupakan respon terhadap kondisi sosial keagamaan di Indonesia pada awal abad ke-19 berkaitan dengan Kristenisasi yang dilakukan oleh Belanda, usaha merebut kemerdekaan, pemikiran pembaruan dan pembaruan yang dilakukan oleh Muhammadiyah.<sup>31</sup> Terkait dengan respon terhadap kondisi

---

*The Religion of Java*), (terj.) Aswab Mahasin, Jakarta: Pustaka Jaya, Cet. III, 1989 menjelaskan sedikit cerita tentang kitab kuning. Sementara itu, dalam buku karangan peneliti Belanda Martin van Bruinessen yang berjudul: *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*, Bandung: Mizan, Cet. 1, 1995 juga dibahas tentang sejarah kitab kuning dan pendidikan Islam tradisional di Indonesia.

<sup>31</sup> Einar Martahan Sitompul, *NU dan Pancasila* (Yogyakarta: LKiS, 2010), h. 24. Bandingkan pula dengan suatu kenyataan yang menunjukkan bahwa kelahiran NU tidak terlepas dari perdebatan mengenai khilafiyah yang terjadi di kalangan ulama-ulama terkemuka di Pulau Jawa khususnya, lihat sebagaimana yang dikemukakan bahwa K.H. Abdul Wahab Chasbullah merupakan salah satu ulama yang teguh berpegang pada madzhab. Dalam hubungannya dengan gerakan pembaharuan, Kiai Wahab seringkali tidak bisa menghindar dari serangan-serangan kelompok modernis, baik yang ada di Syarikat Islam (SI) maupun dari K.H. Mas Mansur yang lebih cenderung ke kelompok modernis anti-madzhab. Kecenderungan inilah yang membuat Kiai Wahab dan Mas Mansur berpisah pada tahun 1922 setelah sebelumnya bersama-sama mendirikan perguruan *Nahdlatul Wathan*. Di titik ini Kiai Wahab telah membangun pertahanan cukup ampuh dalam menghadapi serangan-serang kaum modernis anti-madzhab. Sebanyak 65 ulama muda yang dikursus memang disiapkan betul untuk menghadapi kelompok pembaharu. Sehingga dalam perkembangannya, ketika muncul perbedaan seputar masalah khilafiyah di beberapa daerah, tidak perlu lagi meminta kedatangan Kiai

sosial keagamaan dan pembaharuan pemikiran dalam bidang keagamaan, M. Ridwan Lubis mengemukakan bahwa secara formal berdirinya NU mengambil sasaran kepada tiga hal, yaitu: *Pertama*, sebagai media perjuangan untuk menghadapi program pemerintah Saudi Arabia yang didominasi oleh kelompok Muslim puritan (*Wahabi*) yang menghapus warisan historis Islam berupa artefak. Oleh karena itu, sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya, NU ini pada mulanya adalah disebut *Komite Hijaz* yang bertugas melakukan lobi kepada pemerintah Saudi untuk mengurungkan niatnya dalam hal menggantikan paham keislaman tradisional menjadi *Wahabiyah*. *Kedua*, untuk menghidupkan warisan tradisional keislaman di Indonesia yang sudah dirintis dengan susah payah oleh para wali yang meneruskan warisan ulama terdahulu (*muhyi atsar al-salaf*). *Ketiga*, untuk meneruskan tradisi dakwah yang dilakukan oleh para ulama terdahulu melalui hubungan yang sinergi antara agama dan budaya lokal sebagai kelanjutan dakwah yang adaptif itu melalui pondok pesantren.<sup>32</sup>

Seiring dengan perjalanan waktu dan kebutuhan masyarakat, maka di daerah-daerah lain wilayah Indonesia, NU kemudian berkembang. Seperti halnya di wilayah Sumatea Utara, khususnya di Medan—yang dahulunya dikenal dengan Sumatera Timur—NU menjadi salah satu organisasi yang besar. NU masuk ke Sumatera Utara pada tahun 1947 di Mandailing Natal yang dibawa oleh Syeikh Musthafa Husein, yang awalnya berkantor di Padang Sidempuan. Pada saat itu salah satu dari pengurusnya adalah H. Adnan Thalib. Pada perkembangan NU selanjutnya H. Adnan Thalib pindah dengan membawa serta NU ke Medan. Di Medan, ia mengadakan pertemuan dengan Syeikh Afifuddin dari Langkat, H. Amiruddin, H. Thahir, Abdul Jalil Dahlan,

---

Wahab tetapi cukup dihadapi oleh ulama-ulama muda tersebut. Faksi madzhab dan anti-madzhab agaknya terus membuat Kiai Wahab gelisah sehingga mengutarakan maksud untuk mendirikan organisasi Perkumpulan Ulama kepada tokoh sentral se-Jawa dan Madura, KH Muhammad Hasyim Asy'ari, guru sekaligus saudara sepupu Kiai Wahab. Namun Kiai Hasyim melihat bahwa berbagai masalah yang sering menjadi bahan perdebatan antara kelompok tradisional (madzhab) dan modernis (anti-madzhab) selama ini belum sampai menyentuh akidah atau prinsip agama. Lihat <http://www.nu.or.id/post/read/71191/ketika-perbedaan-khilafiyah-tumbuhkan-sikap-cinta-tanah-air>, diakses tanggal 22/10/2016 pukul 10.44 WIB.

<sup>32</sup> M. Ridwan Lubis, *Sosiologi Agama Memahami Perkembangan Agama dalam Interaksi Sosial Edisi Pertama* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), h. 121-122.

Adnan Yahya dan H. Rifa'i dari Medan. Dalam pertemuan tersebut disepakatilah pembentukan NU di Medan dan didirikan kantor kepengurusan yang terletak di Jl. Palang Merah No. 80, Medan.<sup>33</sup>

Kendati NU sudah dibawa oleh H. Adnan Thalib ke Medan, namun secara pasti tidak/belum didapatkan informasi tentang tahun berdirinya. Hanya saja menurut hasil penelusuran, NU di Medan didirikan antara tahun 1947 hingga 1952. Karena pada tahun 1952, ketika diadakan Pemilu, NU di Medan sudah aktif sebagai partai politik. Dalam perkembangannya, NU di Medan berperan dalam bidang dakwah, pendidikan dan berpengaruh terhadap perkembangan kehidupan sosial, pendidikan dan politik bagi masyarakat Kota Medan.<sup>34</sup>

## 2. Visi dan Misi

Berdasarkan hasil keputusan Mukhtar Donohudan, Boyolali (2004) disebutkan bahwa visi NU adalah: “Berlakunya ajaran Islam yang menganut paham *Ahlussunah wal Jama`ah* dan menurut salah satu dari Madzhab Empat untuk terwujudnya tatanan masyarakat yang demokratis dan berkeadilan demi kemaslahatan dan kesejahteraan umat dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia berdasar UUD 1945 dan Pancasila”.<sup>35</sup>

Adapun misi NU adalah dengan melaksanakan usaha-usaha sebagai berikut:

- a. Di bidang agama, mengupayakan terlaksananya ajaran Islam yang menganut paham *Ahlussunah wal Jama`ah* dan menurut salah satu dari Madzhab Empat dalam masyarakat dengan melaksanakan dakwah Islamiyah dan amar ma`ruf nahi munkar;
- b. Di bidang pendidikan, pengajaran dan kebudayaan, mengupayakan terwujudnya penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran serta pengembangan kebudayaan yang sesuai dengan ajaran Islam untuk

---

<sup>33</sup> Salbiah Siregar, “Nahdlatul Ulama (NU) di Medan: Studi Tentang Sejarah dan Peran Sosial Keagamaan Dari 1950-2010” dalam *Tesis* Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, 2011, h. 5.

<sup>34</sup> *Ibid.*

<sup>35</sup> <http://pwnudiy.or.id/visi-dan-misi-nu/>, diakses tanggal 11/10/2016 pukul 11.53 WIB.

membina umat agar menjadi muslim yang bertaqwa, berbudi luhur, berpengetahuan luas dan terampil, serta berguna bagi agama, bangsa dan Negara;

- c. Di bidang sosial, mengupayakan terwujudnya kesejahteraan lahir dan batin bagi rakyat Indonesia;
- d. Di bidang ekonomi, mengupayakan terwujudnya pembangunan ekonomi untuk pemerataan kesempatan berusaha dan menikmati hasil-hasil pembangunan, dengan mengutamakan tumbuh dan berkembangnya ekonomi kerakyatan; dan
- e. Mengembangkan usaha-usaha lain yang bermanfaat bagi masyarakat banyak guna terwujudnya *Khairu Ummah*.

Dikemukakan pula bahwa tujuan NU adalah untuk memelihara, melestarikan, mengembangkan dan mengamalkan ajaran Islam yang berhaluan *ahlussunah wal jama`ah* serta menganut salah satu madzhab empat; Imam Abu Hanifah an-Nu`man, Imam Malik bin Anas, Imam Muhammad bin Idris As-syafi`i dan Imam Ahmad bin Hanbal, guna mempersatukan langkah para ulama dan pengikutnya dalam melakukan kegiatan yang bertujuan menciptakan kemaslahatan masyarakat, kemajuan bangsa, ketinggian harkat dan martabat manusia.<sup>36</sup> Selanjutnya dikemukakan bahwa NU juga bertujuan untuk membangun dan mengembangkan insan dan masyarakat yang bertaqwa kepada Allah Swt., cerdas, terampil, berakhlak mulia, tenteram, adil dan sejahtera.<sup>37</sup>

Dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan NU sebagaimana di atas, maka fungsi NU adalah sebagai alat untuk melakukan koordinasi bagi tercapainya tujuan yang ditentukan, baik tujuan yang bersifat keagamaan maupun kemasyarakatan. Karena pada dasarnya NU adalah *jam`iyah diniyah* yang membawakan paham keagamaan, maka ulama sebagai mata rantai pembawa

---

<sup>36</sup> Sebagaimana terdapat pada *Muqoddimah Khittah NU* alenia ke-2.

<sup>37</sup> *Muqoddimah Khittah NU* khususnya alenia ke-3.

fatwa keagamaan Islam *ahlussunah wal jama`ah*, selalu ditempatkan sebagai pengelola, pengendali, pengawas, dan pembimbing utama jalannya organisasi.<sup>38</sup>

Berangkat dari fungsi NU di atas, maka jelas bahwa posisi NU dalam kehidupan berbangsa adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai organisasi keagamaan, di mana NU merupakan bagian yang tak terpisahkan dari umat Islam Indonesia yang senantiasa berusaha memegang teguh prinsip persaudaraan (*al-ukhuwah*), toleransi (*at-tasāmuḥ*), kebersamaan dan hidup berdampingan baik dengan sesama umat Islam maupun dengan sesama warga negara yang mempunyai keyakinan atau agama lain untuk bersama-sama mewujudkan cita-cita persatuan dan kesatuan bangsa yang kokoh dan dinamis.
- b. Sebagai organisasi kemasyarakatan, dimana NU menjadi bagian tak terpisahkan dari keseluruhan bangsa Indonesia dan NU sebagai jam`iyah secara organisasi tidak terikat dengan organisasi politik dan organisasi kemasyarakatan manapun juga.<sup>39</sup> Oleh karena itu, setiap warga NU adalah warga negara yang mempunyai hak-hak politik yang dilindungi oleh undang-undang. Di dalam hal politik warga NU menggunakan hak politiknya harus melakukan secara bertanggung jawab sehingga dengan demikian dapat ditumbuhkan sikap hidup yang demokratis, konstitusional, taat hukum dan mampu mengembangkan mekanisme musyawarah dan mufakat dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi bersama.
- c. Sebagai organisasi perjuangan, dimana NU senantiasa menyatukan diri dengan perjuangan bangsa Indonesia. NU secara sadar mengambil posisi yang aktif dalam proses perjuangan mencapai dan mempertahankan kemerdekaan serta ikut aktif dalam penyusunan

---

<sup>38</sup> Sebagaimana dikemukakan pada butir ketujuh *Khittah NU* tentang fungsi organisasi dan kepemimpinan ulama dalam NU.

<sup>39</sup> Sesuai dengan alenia 5 dan 6 pada butir ke-8 *Kittah NU*.

UUD 1945 dan perumusan dan penyusunan Pancasila sebagai dasar Negara.<sup>40</sup>

- d. Sebagai organisasi pendidikan, dimana NU berusaha secara sadar untuk menciptakan warga negara yang menyadari akan hak dan kewajibannya terhadap bangsa dan Negara.

### 3. Struktur Kepengurusan

Berikut susunan pengurus PBNU hasil rapat tim formatur secara lengkap:

#### **Mustasyar :**

KH. Maemun Zubair  
 Dr. KH. Ahmad Mustofa Bisri  
 KH. Nawawi Abdul Jamil  
 KH. Abdul Muchit Muzadi  
 Prof. Dr. KH. M. Tholhah Hasan  
 KH. Dimyati Rois  
 KH. Makhtum Hannan  
 KH. Muhtadi Dimyathi  
 AGH. Sanusi Baco  
 TGH Turmudzi Badaruddin  
 KH. Zaenuddin Djazuli  
 KH. Abdurrahman Musthafa  
 KH. M. Anwar Mansyur  
 KH. Habib Luthfi bin Yahya  
 KH. Sya'roni Ahmadi  
 KH. Ahmad Syatibi  
 KH. Syukri Unus  
 Dr. H. M. Jusuf Kalla  
 Prof. Dr. Chotibul Umam  
 Prof. Dr. Tengku H. Muslim Ibrahim  
 KH. Hasbullah Badawi

---

<sup>40</sup> Berdasarkan pada alenia 1,2,3, dan 4 pada butir ke-8 *Kittah NU* yang menjelaskan tentang posisi NU dalam kehidupan berbangsa.

KH. Hasyim Wahid  
 KH. Thohir Syarqawi Pinrang  
 KH. Hamdan Kholid  
 KH. Saifuddin Amsir  
 KH. Zubair Muntashor  
 KH. Ahmad Basyir  
 KH. Ahmad Shodiq  
 KH. Mahfud Ridwan  
 Prof. Dr. KH. Nasaruddin Umar, MA.  
 Prof. Dr. H. Machasin, MA.  
 KH. Adib Rofiuddin Izza  
 Habib Zein bin Smith  
 Dr. Ir. Awang Faroeq Ishaq

**Rais Aam :**

Dr. KH. Ma'ruf Amin

**Wakil Rais Aam :**

KH. Miftahul Akhyar

**Rais :**

KH. Mas Subadar  
 KH. Masdar Farid Mas'udi  
 KH. Ahmad Ishomuddin, M.Ag.  
 KH. A. R. Ibnu Ubaidillah Syatori  
 KH. Dimyati Romli  
 KH. Abdullah Khafabihi Mahrus  
 KH. Khalilurrahman  
 KH. Syarifuddin Abdul Ghani  
 KH. Ali Akbar Marbun  
 KH. Subhan Makmun  
 KH. M. Mustofa Aqil Siroj  
 KH. Cholil As'ad Samsul Arifin  
 KH. Idris Hamid

KH. Akhmad Said Asrori  
 KH. Abdul Hakim  
 Dr. KH. Zakki Mubarok  
 Prof. Dr. Maskuri Abdillah  
 KH. Najib Abdul Qadir

**Katib Aam :**

KH. Yahya Cholil Staquf

**Katib :**

KH. Mujib Qulyubi  
 Drs. KH. Shalahuddin al-Ayyubi, M.Si.  
 Dr. KH. Abdul Ghafur Maemun  
 KH. Zulfa Musthafa  
 Dr. H. Asrorun Ni'am Shaleh  
 KH. Acep Adang Ruchiyat  
 KH. Lukman Hakim Haris  
 KH. Taufuqurrahman Yasin  
 KH. Abdussalam Shohib  
 KH. Zamzami Amin  
 Dr. H. Sa'dullah Affandy, M.Ag.

**A'wan :**

KH. Abun Bunyamin Ruchiat  
 Drs. KH. Cholid Mawardi  
 KH. TK Bagindo M. Letter  
 Prof. Dr. H. M. Ridlwan Lubis  
 KH. Mukhtar Royani  
 KH. Abdullah Syarwani, SH.  
 KH. Eep Nuruddin, M.Pd.I.  
 Drs. KH. Nuruddin Abdurrahman, SH.  
 KH. Ulinnuha Arwani  
 KH. Abdul Azis Khayr Afandi  
 H. Fauzi Nur

Dr. KH. Hilmi Muhammadiyah, M.Si.

KH. Maulana Kamal Yusuf

KH. Ahmad Bagja

KH. Muadz Thohir

KH. Maimun Ali

H. Imam Mudzakir

H. Ahmad Ridlwan

Drs. H. Taher Hasan

Dra. Hj. Sinta Nuriyah, M.Hum.

Dra. Hj. Mahfudhoh Ali Ubaid

Nyai. Hj. Nafisah Sahal Mahfudh

Prof. Dr. Hj. Chuzaimah T. Yanggo

Dr. Hj. Faizah Ali Sibromalisi, MA.

Prof. Dr. Hj. Ibtisyaroh, SH., MM.

Dr. Hj. Sri Mulyati

**Ketua umum :**

Prof. Dr. KH. Said Aqil Siroj, MA.

**Wakil Ketua Umum :**

Drs. H. Slamet Effendy Yusuf, M.Si.

**Ketua :**

Drs. H. Saifullah Yusuf

Dr. H. Marsudi Syuhud

Prof. Dr. M. Nuh, DEA.

Prof. Dr. Ir. Mochammad Maksum Machfoedz, M.Sc.

Drs. KH. Abbas Muin, Lc.

Drs. H. Imam Azis

Drs. H. Farid Wajdi, M.Pd.

Dr. H. Muh. Salim al-Jufri, M.Sos.I.

KH. Hasib Wahab

Dr. H. Hanief Saha Ghafur

KH. Abdul Manan Ghani

KH. Aizzuddin Abdurrahman, SH.

H. Nusron Wahid, SE., M.SE.

Dr. H. Eman Suryaman

Robikin Emhas, SH. MH.

Ir. H. Iqbal Sullam

H. M. Sulton Fatoni, M.Si.

**Sekretaris Jenderal :**

Ir. H. A. Helmy Faishal Zaini

**Wakil Sekretaris Jenderal :**

H. Andi Najmi Fuaidi, SH.

dr. H. Syahrizal Syarif, MPH., Ph.D.

Drs. H. Masduki Baidlowi

Drs. H. Abdul Mun'im DZ

Ishfah Abidal Azis, SH.I.

H. Imam Pituduh, SH. MH.

Ir. Suwadi D. Pranoto

H. Ulil A. Hadrawi, M.Hum.

H. Muhammad Said Aqil, Spd.

Sultonul Huda, M.Si.

Dr. Aqil Irham

Heri Haryanto

**Bendahara Umum :**

Dr.-Ing. H. Bina Suhendra

**Bendahara :**

H. Abidin

H. Bayu Priawan Joko Sutono, S.E., MBM

H. Raja Sapta Ervian, SH, MHuM

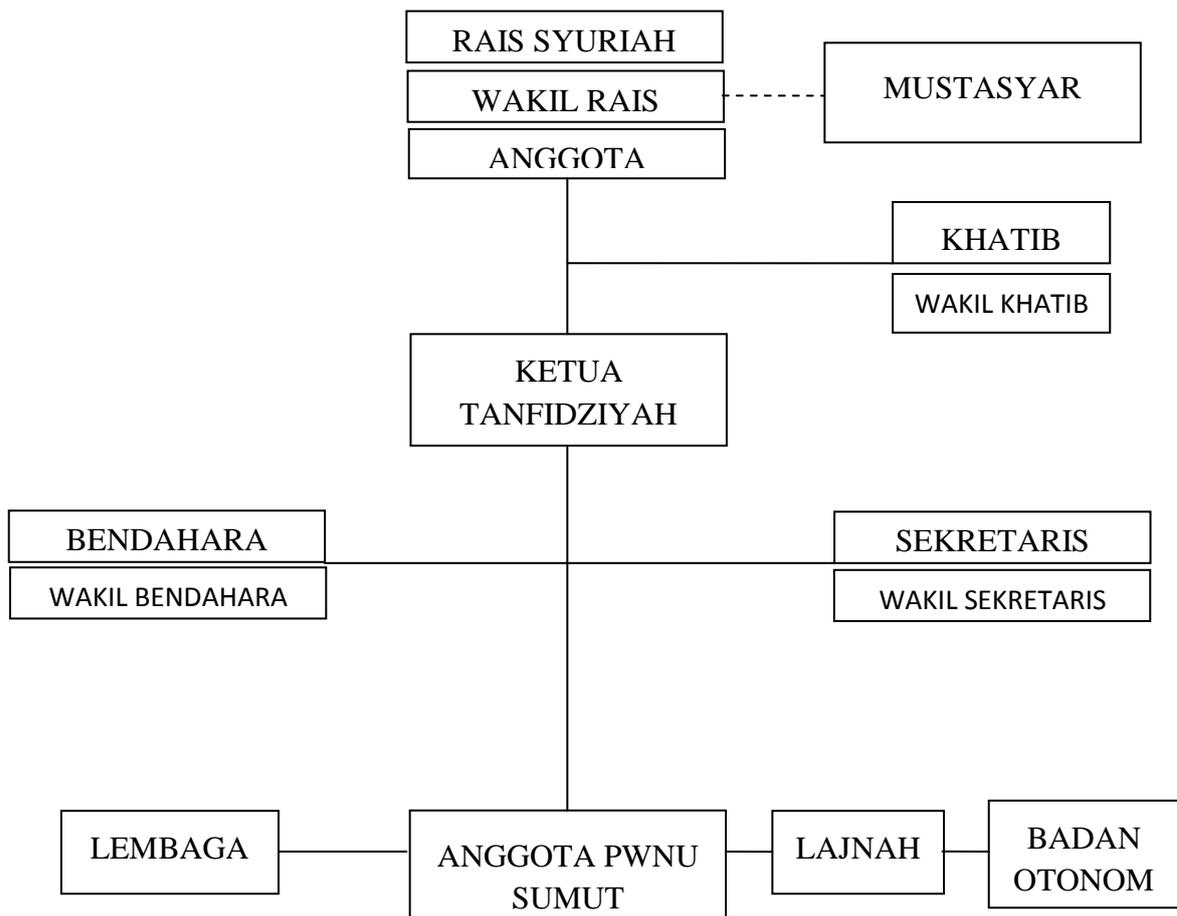
H. Nurhin

H. Hafidz Taftazani

Umarsyah HS

N. M. Dipo Nusantara Pua Upa

Sementara itu, struktur Pengurus Wilayah NU Sumatera Utara adalah sebagai berikut:



**Gambar 6:** Struktur Organisasi Nahdlatul Ulama

Adapun para Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama Sumatera Utara Periode 2012-2017 sebagai berikut:

**Mustasyar:**

H. Makmur Saleh Pasaribu

H. Abbas Pulungan

**Rais Syuriah:**

Syekh H. Mahmuddin Pasaribu

**Wakil Rais Syuriah:**

K.H. M. Imron Hasibuan

K.H. Hamdan Yazid

K.H. Abdul Baits Nasution

K.H. Abdul Hamid Ritonga

Katimin

**Katib:**

H. Musaddad Lubis

**Wakil Katib:**

Abrar M. Dawud Faza

**Ketua Tanfidziyah:**

H. Ashari Tambunan

**Wakil Ketua Tanfidziyah:**

K.H. Afifuddin Lubis

H. Abdul Rahman Harahap

H. Jaharuddin Batubara

H. Takbir Siregar

M. Hatta Siregar

Enda Mora Lubis

Marahalim Harahap

**Sekretaris Tanfidziyah:**

H. Misran Sihaloho

**Wakil Sekretaris Tanfidziyah:**

H. Khairuddin Hutasuhut

Agus Salim Pardede

Upar Pulungan

**Bendahara Tanfidziyah:**

H. Syahrial Tambunan

**Wakil Bendahara Tanfidziyah:**

Tatang Arbella

Baharuddin Berutu

Irwansyah Nasution

Selanjutnya karena Ashari Tambunan terpilih menjadi Bupati Deli Serdang, maka kepengurusan PW Nahdlatul Ulama direvisi menjadi Pengurus Antar Waktu, yakni Periode 2015-2017, sebagai berikut:

**Musytasyar:**

1. H. Musthafa Bakri Nasution
2. Syekh H. Ali Akbar Marbun
3. K. H. Mawardi
4. H. Abdul Wahab Dalimunthe, SH
5. Drs. H. Amri Tambunan
6. Drs. H. Anwar Noor Siregar
7. Prof. Dr.H. Pagar Hasibuan, MA
8. Drs. K. H. Asnan Ritonga, MA
9. Drs. H. Rahudman Harahap, MM
10. H. M. Kamaluddin Lubis, SH
11. Ir. H. Amri Siregar
12. H. Ali Jabbar Napitupulu, SH
13. Drs. H. Khairul Fuad, BA
14. Dr. H. Maratua Simanjuntak
15. Prof. Dr. H. Abbas Pulungan, MA
16. Drs. H. Panusunan Pasaribu, MM
17. H. Syahrial AMS, SH, M.Hum.
18. Ir. H. Usman Lubis
19. Drs. H. Syariful Mahya Bandar, M.AP
20. Prof. Ir. H. Moehammed Nawawiy Lubis, M.Phil, Ph.D
21. Drs. H. Tohar Bayoangin, M.Ag
22. Drs. H. Zainuddin Siregar, SH, SE, MM
23. Prof. Dr. H. Sya'ad Afifuddin Sembiring, M.Ec.

**Rois**

Syekh K. H. Mahmuddin Pasaribu

**Wakil Rois:**

1. H. Imron Hasibuan, BA, S.Pd.I
2. K. H. Usman Ahmad Siregar
3. K. H. Abdul Bais Nasution, Lc, MA
4. Dr. H. Abdul Hamid Ritonga, MA
5. Drs. H. Hamdan Yazid
6. Prof. Dr. H. Syukur Kholil;, MAg
7. Prof. Dr. Katimin, M.Ag
8. Drs. H. Nasrun Jami' Daulay, MA
9. Drs. H. Abu Sammah Pulungan
10. Dr. H. Roihan Nasution,Lc, MA
11. H. Abd. Aziz Rusman Hasibuan, Lc, M.Si
12. H. Abdul Hamid Rangkuti, BA
13. Drs. H. Suaidi Lubis

**Katib**

Drs. H. Musaddad Lubis, M.Ag

**Wakil Katib:**

1. Dr. Pangeran Harahap, MA
2. Drs. H. Abdul Rasyid Nasution
3. Drs. H. Aswan Lubis
4. Drs. Syarifuddin Daulay, S.Ag, M.Pd
5. Abrar M. Dawud Faza Batubara, MA

**A'wan**

1. Prof. Dr. H. Syarifuddin Kalo, SH, MH
2. H. Syarifuddin Siba, SH, M.Hum.
3. H. Ajib Shah
4. H. M. Nuh Siregar
5. H. Abdul Halomoan, Lc, MA
6. Dr. H. Masdulhaq Siregar, Sp.OG,MHA

7. Drs. H. Nadran Jamal
8. Drs. H. Abdurrahman Harahap, MA
9. Zeira Salim Ritonga, SE
10. Drs. H. Suten Hasibuan
11. Teuku Dirkansyah Abu Subhan Ali, SE.Ak.
12. Mustafawiyah, SE
13. Hj. Ida Budiningsih, SH
14. Drs. Syahrizal Lubis
15. Jamaluddin Hasibuan
16. Drs. H. Amas Muda Siregar, MM
17. Hj.Rahmianna Delima Pulungan, SE
18. Aswan Jaya
19. Megalia Agustina
20. Tiaisyah Ritonga, SE
21. Dra. Ristiawati
22. H. Zulkifli Efendi Siregar, M.Sc.
23. Drs. Maraimbang Daulay, MA
24. Ahmad Abdurrohim
25. M. Yusuf Siregar, SH
26. Drs. H. Umum Sembiring

## **TANFIDZIYAH**

### **Ketua**

Drs. H. Afifuddin Lubis, M.Si.

### **Wakil Ketua:**

1. H. Ashari Tambunan
2. H.Salman Ginting, SH, M.AP.
3. Drs. H. Mohd.Hatta Siregar, SH, M.Si.
4. Drs. H. Abdullah Nasution
5. Drs. H. Adlin Damanik, M.AP
6. Upar Pulungan, SH
7. H. Marahalim Harahap, S.Ag, M.Hum.

8. Drs. H. Eddiyanto Sanimin, Ph.D
9. Enda Mora Lubis, SH
10. Pasiruddin Daulay, SE
11. Drs. H. Jaharuddin Batubara, S.Pd.I, MA
12. Drs. H. Suady Husin, SH, MS.
13. Drs. Armin Nasution, MA
14. H. Takbir Siregar, Apt., MHA

**Sekretaris:**

Drs. H. Misran Sihaloho, M.Si.

**Wakil Sekretaris:**

1. Drs. H. Khairuddin Hutasuhut
2. Drs. Zainul Irfan Harahap, M.Pd.
3. Emir El Zuhdi Batubara, SH
4. Ir. H. Hamdan Noor Manik
5. Drs. H. Sarmadan Nur Siregar, M.Pd.
6. Drs. H. Agus Salim Pardede
7. H. Ahmad Qosbi, S.Ag., MM

**Bendahara:**

H.Syahrial Tambunan, MBA

**Wakil Bendahara**

1. Tatang Arbella, SH
2. H. Irwansyah Nasution, SH, Sp.N.
3. Ch. Idham Dalimunthe, SE
4. Ir. Baharuddin Berutu

Melalui Konferensi Wilayah XVII Tahun 2017, maka ditunjuk Tim Formatur untuk menyusun kepengurusan Periode 2017-2022. Tim Formatur tersebut terdiri dari:

Ketua : K. H. Mahmuddin Pasaribu

Sekretaris : Drs. H. AfifuddinLubis, M.Si.

Anggota : 1. Robikin Emhas, SH, MH

2. Drs. H. Mhd. HattaSiregar, SH, M.Si.

3. Ir. H. Oki Doni Siregar
4. Drs. H. Alfian Hutauruk, M.Pd.
5. Drs. H. Zainal Arifin, MM
6. Drs. Pimpin Bangun

Susunan Kepengurusan Nahdlatul Ulama Propinsi Sumatera Utara

Periode 2017-2022 hasil musyawarah Tim Formatur, sebagai berikut:

**MUSTASYAR : H. Mustafa Bakri Nasution**

K. H. Mawardi Lubis

Drs. K. H. Asnan Ritonga, MA

H. Abdul Wahab Dalimunthe, SH

K. H. Mardin As-Siddiqi Hasibuan

H. Abdul Malik Roihan Rangkuti

Ir. H. Amri Siregar

Drs. H. Marwan Dasopang

H. Fadly Nurzal, S.Ag.

Prof. Dr. H. Abbas Pulungan, MA

Drs. H. Anwar Noor Siregar

Dr. H. Maratua Simanjuntak

H. M. Kamaluddin Lubis, SH

H. Syahrial AMS, SH, M.Hum

Ir. H. Usman Lubis

Drs. H. Syariful Mahya Bandar, MAP

Dr. H. Tohar Bayoangin, M.Ag

Prof. Dr. H. Pagar Hasibuan, MA

Prof. Dr. H. Katimin, M.Ag

Prof. Dr. H. Syukur Kholil Dalimunthe, MA

H. Salman Ginting, SH, M.AP

Drs. H. Palit Muda Harahap, MA

Prof. Dr. H. Sya'ad Afifuddin Sembiring, M.Ec

Drs. H. Zainuddin Siregar, SH, SE, MM

Drs. H. Jaharuddin Batubara, S.Pd.I, MA

**SYURIYAH****RAIS****: Syekh K. H. Mahmuddin Pasaribu**

Wakil Rais : K. H. Imron Hasibuan, BA

Wakil Rais : K. H. Usman Ahmad Siregar

Wakil Rais : K. H. Abdul Bais Nasution, Lc, MA

Wakil Rais : Dr. K. H. Abdul Hamid Ritonga, MA

Wakil Rais : Prof. Dr. H. Saidurrahman, M.Ag

Wakil Rais : Drs. H. Musaddad Lubis, M.Ag

Wakil Rais : Dr. H. Pangeran Harahap, MA

Wakil Rais : Drs. H. Hamdan Yazid, MA

Wakil Rais : Drs. H. Abdullah Nasution

Wakil Rais : Drs. H. Sutan Syahrir Dalimunthe, MA

Wakil Rais : Dr. H. Nasrun Jamik Daulay, MA

Wakil Rais : Dr. H. M. Roihan Nasution, Lc, MA

Wakil Rais : H. Kifli Al-Mujahid Batubara, S.Ag, MA

Wakil Rais : Drs. H. Ahmad Dalil Harahap

Wakil Rais : Drs. H. Mahyuddin Nasution, MA

Wakil Rais : Drs. H. Sariman Al-Faruq

**KATIB : Abrar M. Dawud Faza, MA**

Wakil Katib : H. Abdul Hamid Rangkuti, BA

Wakil Katib : Dr. H. Nispul Khoiri, M.Ag.

Wakil Katib : Ahmad Abdul Rohim

Wakil Katib : Drs. H. Aswan Lubis

Wakil Katib : H. Abdullah Affaz, MA

Wakil Katib : Asnawi Mangku Alam, SH.I

Wakil Katib : Drs. K.H. Amrin Siregar

Wakil Katib : H. Syafi'i Umar Lubis, Lc.

Wakil Katib : Drs. H. Koima Siregar, MM

Wakil Katib : H. Abdul Azis Tarigan, Lc, MA

**A'WAN : Prof. Dr. Ir. H. Abdul Rauf, MP**

: Drs. H. M. Idrus Hasibuan, M.Pd.

: H. Abdul Aziz Rusman Hasibuan, Lc, M.Si.  
 : Drs. Ediyanto Sanimin, M.Pd, PHD  
 : Dr. Ir. Hamzah Lubis, SH, M.Si.  
 : Dr. H. Dedy Masri, Lc, MA  
 : Ir. H. Nachoda Rasyid  
 : Drs. H. Hasbullah Lubis, M.Si.  
 : Drs. H. Umum Sembiring  
 : OK Zainal Rasyidin  
 : H. Ahmad Qosbi, S.Ag., MM  
 : Drs. Amran Bangun Pohan  
 : Drs. Mahmud Lubis  
 : Drs. Marwan Azhari Harahap  
 : H. Muhammad Husni Ritonga, MA  
 : HusniThamrin Siregar, SH  
 : H. Nurdin Ginting Jawak  
 : Salimin Selian, M.Pd.

## **TANFIDZIYAH**

**KETUA** : **Drs. H. Afifuddin Lubis, M.Si.**  
 Wakil Ketua : H. Ashari Tambunan  
 Wakil Ketua : Drs. H. M.Adlin Damanik, M.AP  
 Wakil Ketua : H. Syahrial Tambunan, MBA  
 Wakil Ketua : H. Upar Pulungan, SH  
 Wakil Ketua : H. Marahalim Harahap, S.Ag., M.Hum.  
 Wakil Ketua : Drs. H. Takbir Siregar, Apt., MHA  
 Wakil Ketua : Drs. H. Misran Sihaloho, M.Si.  
 Wakil Ketua : Enda Mora Lubis, SH  
 Wakil Ketua : Pasiruddin Daulay, SE, MM  
 Wakil Ketua : Drs. H. Muslim, MM  
 Wakil Ketua : Dr. H. Sarmadan Nur Siregar, MA  
 Wakil Ketua : H. M. Aulia Tarigan, SH  
 Wakil Ketua : H. OK. Zulkifli, SE

Wakil Ketua	: Abdul Majid Caniago, SE, M.Si.
Wakil Ketua	: dr. H. Masdulhaq Siregar, Sp.OG, MHA
Wakil Ketua	: Drs. H. Bukhori Muslim Nasution, MA
Wakil Ketua	: Prof. Dr. H. Hasratuddin Siregar, M.Pd.
Wakil Ketua	: Dr. H. Dur Berutu, MA
Wakil Ketua	: Ahmadan Harahap, S.Ag, M.SP
<b>SEKRETARIS</b>	<b>: Drs. H. Mhd. Hatta Siregar, SH, M.Si.</b>
Wakil Sekretaris	: Drs. H. Khairuddin Hutasuhut
Wakil Sekretaris	: Emir El Zuhdi Batubara, SH
Wakil Sekretaris	: Drs. Zainul Irfan Harahap, M.Pd.
Wakil Sekretaris	: Dr. Asrar Maburur Faza, MA
Wakil Sekretaris	: Drs. Maraimbang Daulay, MA
Wakil Sekretaris	: Ch. Idham Dalimunthe, SE
Wakil Sekretaris	: H. Fadly Yasir, SE
Wakil Sekretaris	: Sugiatmo, S.Ag, MA
Wakil Sekretaris	: Drs. H. Impun Siregar, MA
Wakil Sekretaris	: H. Zainal Arifin Ritonga, S.Ag, M.Si.
Wakil Sekretaris	: Dr. Ibnu Affan, SH, M.Hum.
Wakil Sekretaris	: Muas Daulay, S.Pd.I, M.Pd.I
Wakil Sekretaris	: Zon Saroha Ritonga, S.Pd.I, M.Pd.
<b>BENDAHARA</b>	<b>: Ir. Baharuddin Berutu</b>
Wakil Bendahara	: Andy Hakim, SE, MM
Wakil Bendahara	: Muhammad Adyan MS, ST,MT
Wakil Bendahara	: Zulkarnain, SE, M.Si
Wakil Bendahara	: H. Andre Ismail Nasution, SE
Wakil Bendahara	: Rudiansyah, S.Sos.

#### 4. Program Kerja

Program kerja Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama Provinsi Sumatera Utara Periode 2017-2022 masih melanjutkan program kerja yang dicanangkan

pada periode 2012-2017 sebagaimana yang disebutkan sebagai Program Dasar PWNU Sumatera Utara Masa Khidmat 2012-2017, sebagai berikut:

1. **Penguatan Faham ke-NU-an**, yang terdiri dari: a) Penguatan pemahaman dan sosialisasi *Fikrah Nahdliyah*; b) Penguatan pemahaman dan sosialisasi nilai-nilai dasar *Ahlussunnah wal Jama'ah*; c) Menjadikan dan menanamkan *Fikrah Nahdliyah* dan Aswaja sebagai ruh organisasi dan pola pikir *nahdliyin* melalui pendidikan dan kaderisasi; d) Penyempurnaan sistem, pedoman, panduan dan kurikulum pendidikan kader NU; e) Mengembangkan sistem rekrutmen pengurus NU yang menjamin keterlangsungan organisasi dan ketercapaian program; f) Mengintensifkan pendidikan kader di pesantren dan pendidikan NU untuk semua jenjang pengkaderan NU; g) Memberikan mata pelajaran ke-NU-an di sekolah dan madrasah NU; dan h) Menerbitkan buku ajar ke-NU-an untuk sekolah dan madrasah NU.
2. **Pengembangan Dakwah dan Pemikiran Keagamaan**, yang terdiri dari: a) Mensosialisasikan dakwah Ahlussunnah wal Jama'ah kepada masyarakat luas; b) Melakukan dan memfasilitasi forum-forum diskusi keagamaan dalam bentuk universitas tanpa kelas; c) Membuat dan menyebarkan buku-buku yang isinya menjawab persoalan khilafiyah untuk menenangkan warga NU dari serangan luar NU; d) Membuat seminar yang membahas aktualisasi ajaran keislaman dan ke-NU-an; e) Membuat workshop metodologi dakwah Aswaja; dan f) Melakukan pembinaan dan kaderisasi dakwah bagi para da'i perkotaan, pedesaan dan daerah minoritas.
3. **Peningkatan Kualitas Pendidikan**, yang terdiri dari: a) Mengembangkan sistem pendidikan yang dapat mengembangkan potensi peserta didik serta mengembangkan *character building* atau akhlakul karimah; b) Melakukan pendataan dan penataan lembaga-lembaga pendidikan di lingkungan NU se-Sumatera Utara; c) Membantu pesantren sebagai lembaga yang menghasilkan ulama; d) Membangun jaringan kerjasama kelembagaan di dalam dan ke luar NU; e) Mengusahakan beasiswa dalam dan luar negeri; f) Membangun dan memfasilitasi perpustakaan di lingkungan NU; g)

Mendorong dan memfasilitasi berdirinya lembaga pendidikan dasar dan menengah NU di setiap daerah kabupaten atau kota; h) Membuat standarisasi pendidikan NU; dan i) Membangun lembaga pendidikan dan keterampilan atau BLK milik NU.

**4. Pelayanan Kesehatan, Sosial dan Lingkungan Hidup**, yang terdiri dari:

a) Melakukan kampanye hidup sehat; b) Membangun rumah sakit dan klinik kesehatan; c) Membuat workshop kesehatan reproduksi bagi siswa dan mahasiswa; d) Menyiapkan tim advokasi dan edukasi serta pendampingan jaminan kesehatan masyarakat atau Jamkesmas; e) Pendampingan terhadap sistem jaminan sosial, meningkatkan Komunikasi, Informasi dan Edukasi (KIE) sebagai gerakan kepedulian lingkungan sosial; f) Membuat konsep keluarga sakinah; g) Meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat rentan (penyakit, asusila, bencana alam dan kezaliman); h) Membangun panti sosial di setiap daerah; anak yatim, rumah singgah, dan rehabilitasi korban narkoba; i) Membangun pemukiman NU yang berwawasan lingkungan; j) Ikut aktif dalam melakukan kegiatan penyelamatan lingkungan termasuk lembaga Corporate Social Responsibility (CSR); k) Mencari solusi terjadinya konflik sosial bersama pemerintah; l) Memobilisasi sumbangan buat korban bencana dan konflik sosial; dan m) Membuat advokasi terhadap tenaga kerja pada sektor formal dan informal.

**5. Penguatan dan Penataan Kelembagaan**, yang terdiri dari: a)

Mensosialisasikan hasil-hasil muktamar dan konferensi wilayah NU Sumatera Utara sampai ke tingkat terendah; b) Mengawal pelaksanaan hasil muktamar dan konferensi secara maksimal; c) Menguatkan peran Syuriah NU Sumatera Utara sebagai lembaga tertinggi organisasi NU dan meningkatkan perannya dalam membawa misi keulamaan; d) Memfasilitasi Syuriah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI)- nya sebagai perumus, pengarah, pengawas, dan penentu kebijakan organisasi; e) Mengoptimalkan kegiatan konsolidasi bersama badan otonom; f) Melengkapi struktur lembaga dan *lajnah*; g) Membuat pembagian tugas

antara lembaga dan badan otonom; h) Pendataan dan pengembangan sistem data base warga NU, kelembagaan dan aset NU; i) Menyebarluaskan penggunaan dan kepemilikan Kartu Tanda Anggota NU (KARTANU); j) Melakukan labelisasi dan merk lembaga-lembaga di kalangan NU; k) Mendorong dan membangun sarana-sarana pendidikan dan kelembagaan NU di setiap daerah, minimal pendidikan dasar pada tahap awal; dan l) Mendorong setiap cabang memiliki lembaga pendidikan NU.

6. **Pemberdayaan Politik, Hukum, dan Advokasi**, yang terdiri dari: a) Membuat kajian-kajian strategis dalam rangka keikutsertaan warga NU dalam menggunakan hak politiknya, kesempatan kader NU menempati jabatan-jabatan institusi politik dan pemerintahan; b) Melakukan pemantauan kinerja anggota legislatif pada semua tingkatan; c) Melakukan kritisi terhadap jalannya pemerintahan dalam upaya menciptakan pemerintahan yang akuntabel dan bersih; d) Proaktif memberikan saran, pendapat dan solusi masalah-masalah yang berkembang terkait masalah agama, sosial dan lingkungan hidup; e) Menjalin kerjasama dengan organisasi Islam lainnya, mengkaji masalah-masalah agama dan sosial; f) Melakukan penyuluhan dan pengembangan hukum; g) Melakukan pemantauan terhadap warga yang tertindas dan terzalimi; dan h) Melakukan advokasi dan pendampingan hukum terhadap warga NU yang menghadapi persoalan hukum.
7. **Pemberdayaan Ekonomi Umat**, yang terdiri dari: a) Mengembangkan konsep dan sistem (*blue print*) ekonomi umat yang mandiri; b) Melakukan pembinaan dan pendampingan terhadap petani dan nelayan untuk mampu meningkatkan produk mereka; c) Mengembangkan kelompok-kelompok usaha pedesaan untuk mengakses sumber permodalan yang tersedia; d) Membangun kluster-kluster produksi hasil tani dan perkebunan yang dikelola NU; e) Membangun pasar tradisional dan pasar khusus serta swalayan NU; f) Memperjuangkan kebijakan ekonomi yang pro rakyat di semua daerah kabupaten/kota; g) Membangun bank perkreditan rakyat NU di setiap cabang NU; h) Mendorong tumbuhnya koperasi syariah

berasaskan kemandirian, kebersamaan, demokrasi dan keadilan; i) Merintis jaringan ekonomi NU di tingkat regional, nasional, dan internasional; j) Mendorong dan memediasi pemanfaatan lahan dalam kawasan untuk usaha-usaha pertanian; k) Membuat pelatihan-pelatihan kewirausahaan dan koperasi; dan l) Membentuk lembaga amil zakat, infaq, dan shadaqah (LAZISNU).

8. **Pengembangan Media Informasi dan Penyiaran**, yang terdiri dari: a) Pemasyarakatan pengetahuan dan pemanfaatan teknologi informasi di kalangan pengurus struktural dan kalangan *nahdliyin*; b) Membuat pendidikan tentang teknologi informasi di kalangan NU; c) Membangun radio dakwah NU di beberapa daerah sentra-sentra NU; d) Merintis pembangunan TV NU di Medan; e) Menerbitkan media komunikasi seperti koran NU, majalah, dan buletin NU; dan f) Membangun percetakan milik NU.
9. **Penguatan Jaringan Kerja Regional dan Nasional**, yang terdiri dari: a) Memperkenalkan program-program NU kepada ormas lain melalui koran, majalah, brosur, profil, dan delegasi pada kesempatan yang tersedia; b) Menjalin kerjasama antara PWNU terdekat dan lembaga-lembaga yang ada di bawah kepengurusan NU; c) Menjalin kerjasama yang sinergis dengan anggota legislatif di semua tingkatan kepengurusan untuk menyediakan dana dan pemberhasilan program NU; d) Melakukan tukar-menukar informasi dan pengalaman dengan ormas lain untuk dijadikan bahan evaluasi program bagi NU; e) Mengajak ormas lain untuk duduk bersama memberikan pemikiran solusi terhadap permasalahan umat secara periodik dan temporal berdasarkan kebutuhan; dan f) Mengembangkan forum silaturahmi ormas Islam Sumatera Utara (FORMASU).
10. **Pengembangan Seni dan Budaya**, yang terdiri dari: a) Membentuk kesenian yang bernuansa Islami di setiap daerah; b) Membuat pelatihan seni dan budaya; c) Membentuk grup kesenian dalam bentuk tarik suara, seni ukir, kaligrafi, dan seni tari; d) Membuat perlombaan seni buat para remaja, kaum ibu dan masyarakat luas; e) Membuat perlombaan tahfiz Al-

Qur'an dan cerdas cermat kandungan Al-Qur'an; dan f) Membuat pelatihan dan perlombaan Barjanzi dan Marhaban.

### C. Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara

#### 1. Sejarah Berdirinya

Berdirinya Al Jam'iyatul Washliyah—yang lazim disebut sebagai *Kelompok Kaum Tua*<sup>41</sup>—dilaterbelakangi oleh kesadaran beberapa pelajar dan guru yang tergabung dalam perguruan Maktab Islamiyah Tapanuli (MIT) untuk bersatu dalam menyalurkan ide dan pendapat. Perguruan yang mengajarkan kitab kuning ini merupakan binaan dari para ulama-ulama hebat yang pada masanya memunculkan banyak tokoh yang dikenal luas di masyarakat. Pada tahun 1918 tepatnya tanggal 19 Mei 1918 (09 Sya'ban 1336 H)<sup>42</sup>, masyarakat Mandailing yang menetap di Medan berinisiatif mendirikan institusi pendidikan agama Islam, bernama Maktab Islamiyah Tapanuli (MIT). Mereka ini adalah pendatang dari daerah Tapanuli Selatan yang berbatasan langsung dengan tanah Minangkabau.

Disamping dikenal sebagai komunitas yang kuat beragama Islam, suku Mandailing<sup>43</sup> juga relatif berpendidikan lebih baik dari kelompok suku lainnya. Maktab tersebut signifikan dalam dua hal: *pertama*, bahwa ia adalah lembaga pendidikan Islam yang sifatnya formal pertama di Medan; dan *kedua*, berdirinya Al Jam'iyatul Al Washliyah adalah merupakan gagasan dari para alumni maktab yang populer tersebut.<sup>44</sup> Ketika itu, Al Jam'iyatul Washliyah menjadi pembaharu

---

<sup>41</sup> Lubis, *Sosiologi*, h. 123.

<sup>42</sup> Dja'far Siddik & Rosiana, "Gerakan Pendidikan Al-Washliyah di Sumatera Utara" dalam *Jurnal Studi Keislaman Ulumuna*, Volume 18 Nomor 1 (Juni) 2014, h. 61.

<sup>43</sup> Patut dicatat, akibat dominasi suku Mandailing dalam kepengurusan Al Jam'iyatul Washliyah pada masa-masa awal ternyata "mengusik" suku lainnya. Kelompok anggota yang bukan berasal dari etnis Mandailing kurang mendapat tempat di Al Jam'iyatul Washliyah. Oleh karena itu anggota yang berasal dari etnis lain, merasa kurang mendapat tempat di Al Washliyah lalu mendirikan organisasi Al-Ittihadiyah. Kendati sesungguhnya dari segi orientasi keagamaan, baik dalam pemikiran maupun tradisinya, tetap mengacu kepada mazhab Syafi'i sebagaimana juga pada Al Washliyah. Lihat Lubis, *Sosiologi Agama*, h. 123.

<sup>44</sup> Samsul Nizar, *Sejarah Pendidikan Islam* (Jakarta: Prenda Media Group, 2011), h. 322.

pendidikan Islam dengan menggabungkan dua sistem, antara tradisional dan modern.

Menarik untuk dicatat bahwa berdirinya Al Washliyah tidak tergantung pada tokoh sentral karismatik sebagaimana halnya Ahmad Dahlan dengan Muhammadiyah, Hasyim Asy'ari dengan NU, atau Ahmad Surkati dengan Al-Irsyad. Pendirian dan pertumbuhan awal Al Washliyah lebih merupakan hasil upaya bersama beberapa orang dengan peran dan keistimewaannya masing-masing. Syekh Muhammad Yunus adalah tokoh yang biasanya dianggap sebagai pendiri Al Washliyah. Abdurrahman Syihab adalah tokoh lain yang mempunyai kemampuan tinggi dalam rekrutmen anggota; Arsyad Thalib Lubis adalah ulama Al Washliyah dengan ilmu dan pengetahuan agama Islam yang sangat mendalam, sementara itu Udin Syamsudin adalah administrator dan ahli manajemennya.<sup>45</sup>

Al Jam'iyatul Washliyah sendiri resmi berdiri pada hari Minggu tanggal 30 November 1930 Masehi atau tepatnya 9 Rajab 1349 Hijrah di Medan. Setelah resmi didirikan maka ditetapkanlah pengurus Al Washliyah yang berkedudukan di Medan, dengan susunan sebagai berikut: Ismail Banda (Ketua I), A.Rahman Sjihab (Ketua II), M.Arsjad Tholib Lubis (Penulis I), Adnan Nur (Penulis II), H.M Ya'kub (Bendahara), dan H. Syamsudin, H. Jusuf Ahmad Lubis, H.A Malik, A.Azizi Effendy (Pembantu-pembantu), serta Sjech H. Muhammad Junus (Penasihat).<sup>46</sup> Ide pendirian organisasi ini bermula dari perluasan sebuah perhimpunan pelajar yang ada di MIT. Pada madrasah MIT yang merupakan satu-satunya lembaga pendidikan agama yang ada di kota Medan terdapat pelajar-pelajar kelas tinggi. Mereka membentuk kelompok diskusi pada tahun 1928 yang dinamakan dengan "Debating Club". Tujuan kelompok diskusi ini adalah untuk mendiskusikan pelajaran-pelajaran yang mereka pelajari di maktab.<sup>47</sup>

Pada kenyataannya kemunculan kelompok-kelompok diskusi yang dilakoni oleh para pemuda sudah sangat lumrah ditemui, sebagaimana halnya juga

---

<sup>45</sup> *Ibid*, h. 323.

<sup>46</sup> Syahrul AR el-Hadidhy, *et.al.*, *Pendidikan Ke Al-Washliyah* (Medan, MPK Al-Jam'iyatul Washliyah, 2005), h. 2-4.

<sup>47</sup> Chalidjah Hasanuddin, *Al-Jam'iyatul Washliyah Api Dalam Sekam* (Bandung: Pustaka, 1988), h. 34.

pada sekolah-sekolah umum. Di Medan misalnya tercatat adanya perkumpulan pemuda yang dinamakan dengan Jong Islamieten Bond (JIB) cabang Medan yang didirikan oleh pelajar-pelajar Indonesia yang belajar di sekolah Belanda pada tahun 1926. Hanya saja pelajar-pelajar madrasah MIT (bahkan pelajaran yang diajarkan di dalam MIT sendiri) tidak tergabung di dalam keanggotaan JIB, karena mereka belum mampu berkomunikasi dalam bahasa Belanda, bahasa yang dipergunakan JIB. Oleh karena itu pulalah para pelajar MIT membentuk sebuah perkumpulan sendiri, "Debating Club". Pemberian nama ini mengandung arti bahwa mereka berkeinginan berdiri sejajar dengan rekan-rekan pelajar Islam yang belajar di sekolah Belanda.<sup>48</sup>

Diskusi-diskusi juga diharapkan dapat memberikan pemahaman kepada masyarakat Islam, khususnya etnis Mandailing yang nota bene sebagai pendiri Al Washliyah yang ditandai dengan pendirian madrasah MIT. Ketika suku Mandailing mendirikan sekolah, konflik penafsiran terhadap hukum Islam antara kaum tua dan kaum muda masih belum menajam. Namun ketika jumlah perantau Minangkabau dari Sumatera Barat meningkat maka konflik itu semakin menguat. Para perantau Minangkabau ini, beberapa dari mereka yang menjadi ulama, menekankan paham-paham reformis pada pengajian-pengajian di surau, upacara pernikahan, dan hari raya Islam. Mereka menentang semua unsur adat dan tradisi Melayu dan pribumi lainnya yang mereka anggap tidak Islami, seperti juga kenduri arwah, memakai jimat, tepung tawar, memuja orang keramat, dan upacara pemakaman.<sup>49</sup>

Dari sejarahnya, fase perkembangan Al Washliyah diklasifikasikan menjadi tujuh fase yaitu sebagai berikut:

*Pertama*, fase berdirinya sampai menjelang kemerdekaan (1930-1942).

*Kedua*, fase *vacum* yaitu sewaktu masuknya penjajahan Jepang sampai kemerdekaan RI (1942-1947).

*Ketiga*, fase perjuangan politik (1947-1955).

---

<sup>48</sup> *Ibid*, h. 34-35. Bandingkan pula dengan M. Hasballah Thaib, *Universitas Al Washliyah Medan Lembaga Pengkaderan Ulama di Sumatera Utara* (Medan: Universitas Al Washliyah, 1993), h. 24.

<sup>49</sup> Pelly, *Urbanisasi*, h. 222.

*Keempat*, kembali fase pembinaan (1955-1965).

*Kelima*, fase perluasan misi zending dan penyiaran Islam (1965-1972).

*Keenam*, fase vacuum (1972-1983).

Dan *Ketujuh*, fase penataan kembali dan perluasan yaitu (1983 sampai Muktamar ke XVI 1986 dan sampai Muktamar ke XVII nanti).

Bila dikaitkan dengan prinsip atau misi Islam yang *rahmatan lil 'alamiin* (rahmat/kasih sayang bagi seluruh alam), maka Al-Washliyah memiliki peranan penting bagi Indonesia dalam bidang politik maupun sosial. Dalam hal tersebut dapat dipahami pada dua hal. Pertama, *peranan dan kiprah Al Washliyah dalam bidang sosial keagamaan*. Sebagai organisasi sosial keagamaan, Al Washliyah menjadi rujukan dan tempat bertanya masyarakat islam tentang berbagai persoalan. Untuk mempermudah pelaksanaan fungsi ini, maka dibentuklah Majelis Fatwa Al Washliyah pada bulan Desember 1933, dengan anggota 15 orang ulama dan pemuka Agama. Kedua, *peranan dan Kiprah Al Washliyah dalam bidang pendidikan Islam*. Dalam catatan sejarah pembaharuan Islam di Indonesia, Al Washliyah tidak hanya berhasil berkiprah di bidang sosial keagamaan dan dakwah, tatapi juga dibidang pendirian dan pendidikan Islam dan penerbitan sebagai upaya ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa, khususnya umat Islam. Lembaga pendidikan pertama sebagai hasil kerja Majelis Tarbiyah, baru berdiri pada tahun 1932, di daerah Petisah, Medan. *Maktab Djami'iatoul Washliyah*, demikian nama lembaga ini. Dengan prinsip keterbukaannya, Al Washliyah membuat kemajuan di bidang pendidikan. Pada tahun 1938, Al Washliyah sudah mengelola Madrasah Tingkat Aliyah (*Qismul 'Ali*) dan juga madrasah pendidikan guru.

Selain mendirikan madrasah, Al Washliyah juga mendirikan sekolah umum antara lain:

- a. Sekolah Rakyat (S.R) Al Washliyah dengan lama belajar 6 tahun. materi pelajarannya 70% ilmu umum dan 30% ilmu agama. Pelajaran umumnya setingkat dengan S.R Negeri.

- b. SMP Al Washliyah dengan lama belajar 3 tahun. Materi pelajarannya 70% ilmu umum dan 30% ilmu agama. Pelajaran umumnya setingkat dengan SMP Negeri.
- c. SMA Al Washliyah dengan lama belajar 3 tahun. Materi pelajarannya 70% ilmu umum dan 30% ilmu agama. Pelajaran umumnya setingkat dengan SMA Negeri.
- d. Kemudian pada tahun 1958, Al Washliyah telah mendirikan Perguruan Tinggi Agama Islam di Medan dan di Jakarta.<sup>50</sup>

## 2. Visi dan Misi

Visi Al Jam'iyatul Washliyah adalah: “Melaksanakan *hablum minallāh wa hablum minannās* dan turut menciptakan Negara yang *baldatun thoyyibatun wa rabbun ghofūr*, serta terwujudnya kehidupan masyarakat Indonesia yang islami”. Untuk mewujudkan visi tersebut, maka misi yang diemban Al Jam'iyatul Washliyah adalah: “Membangun umat masyarakat dan bangsa Indonesia untuk bertakwa kepada Allah Swt. dan berpengetahuan luas serta berakhlak mulia”.

Visi tidak mungkin tercapai tanpa adanya strategi yang dilakukan untuk mencapainya. Oleh karena itu, Al Jam'iyatul Washliyah menetapkan strategi perjuangannya, sebagai bagian yang tak terpisahkan dari kerangka organisasi yang dibangun. Adapun strategi perjuangan Al Jam'iyatul Washliyah adalah:

- a. Menjadikan Alquran dan sunnah sebagai sumber nilai norma dalam perjuangan Al Washliyah.
- b. Mengutamakan program kerja dalam bidang pendidikan, dakwah dan sosial menyantuni fakir dan miskin.
- c. Menjadikan Al Washliyah sebagai milik umat Islam dan bangsa Indonesia.
- d. Setelah melakukan beberapa penelitian dan pertimbangan tertentu, maka ketegasan “bermazhab Syafi’i” agar diperlunak dengan pendapat bahwa Al Washliyah *Ahlussunnah wal jama'ah* dengan mengutamakan bermazhab Syafi’i. Pernyataan ini tidak pula berarti membatasi anggotanya untuk melihat mazhab lain dalam menyusun kepentingan pribadinya.

---

<sup>50</sup> Nizar, *Sejarah*, h. 334-337.

- e. *I'tikad ahlussunnah wal jama'ah*. Maksudnya disini ialah orang yang berjalan menurut sunnah Nabi Muhammad Saw. dan jama'ah (golongan orang yang banyak).<sup>51</sup>

Sejalan dengan strategi perjuangan Al Washliyah di atas, pada Anggaran Dasar (AD)-nya dikemukakan bahwa Al Washliyah berasaskan Islam dalam i'tikad, dalam hukum fikih bermazhab Ahlus Sunnah Wal Jama'ah dengan mengutamakan Mazhab Syafi'i.<sup>52</sup> Adapun tujuan yang ingin diwujudkan oleh perkumpulan ini adalah:

- a. Mengamalkan ajaran Islam untuk kebahagiaan dunia dan akhirat;
- b. Mewujudkan masyarakat yang beriman, bertakwa, aman, damai, adil, makmur diridhai Allah Swt. dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila;
- c. Menumbuhkan gairah dan dorongan yang kuat dalam masyarakat Indonesia untuk turut berperan serta secara aktif dalam Pembangunan Nasional.<sup>53</sup>

Dikemukakan pula bahwa untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, Al Washliyah melakukan usaha-usaha, sebagai berikut:

- a. Mengadakan, memperbaiki dan memperkuat hubungan persaudaraan umat Islam (*Ukhuwah Islamiyah*) dalam dan luar negeri, serta melakukan berbagai upaya untuk menegakkan keadilan dan perlindungan terhadap Hak Asasi Manusia (HAM).
- b. Melaksanakan amar makruf nahi munkar.
- c. Menyantuni fakir miskin dan memelihara serta mendidik anak miskin, yatim piatu, dan anak terlantar.
- d. Membangun lembaga-lembaga pendidikan dalam segala jenis dan jenjang pendidikan serta mengatur kesempurnaan pendidikan, pengajaran dan kebudayaan.

---

<sup>51</sup> <http://puputkataka.blogspot.co.id/2014/06/al-jamiyatul-washliyah-riwayat-para.html>, 6/4/2016 14.00 WIB.

<sup>52</sup> *Anggaran Dasar (AD) Al Washliyah* khususnya pada bab II Azas dan Akidah (Pasal 2).

<sup>53</sup> *Anggaran Dasar (AD) Al Washliyah* khususnya pada bab III Tujuan, Sifat, Fungsi dan Usaha (Pasal 3).

- e. Mengadakan berbagai pertemuan ilmiah dan pelatihan keterampilan untuk meningkatkan kualitas dan Sumber Daya Manusia (SDM).
- f. Memperbanyak tabligh, tazkir, taklim, penerangan dan penyuluhan di tengah-tengah umat.
- g. Meningkatkan kesejahteraan umat melalui pembinaan dan pengembangan ekonomi.
- h. Turut serta membina stabilitas nasional yang mantap dan dinamis di seluruh wilayah Republik Indonesia dalam rangka mewujudkan kondisi yang menguntungkan bagi pelaksanaan dan kesuksesan Pembangunan Nasional.
- i. Melakukan usaha-usaha lain yang dipandang perlu sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan organisasi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.<sup>54</sup>

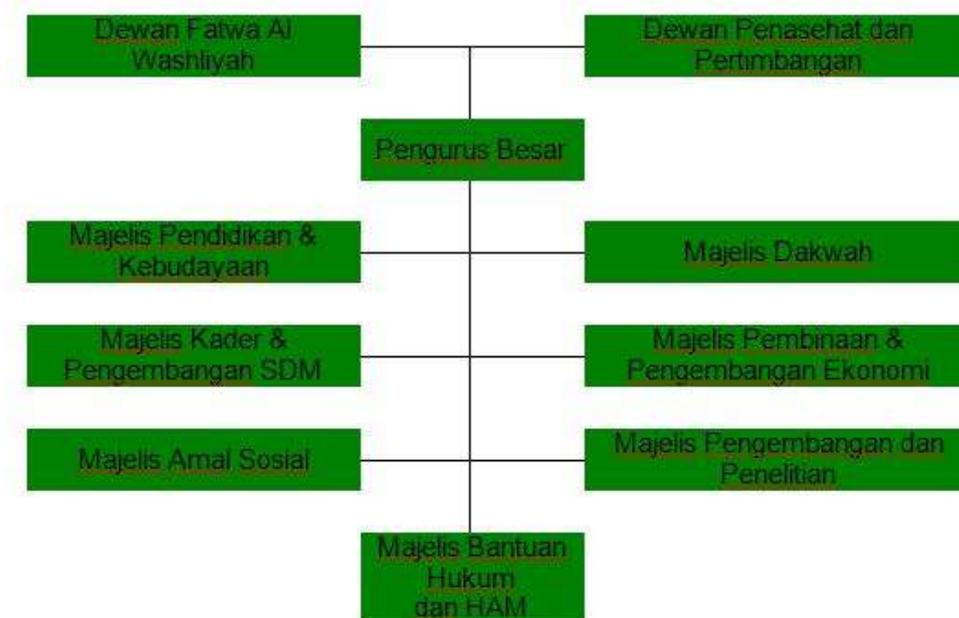
Berangkat dari visi dan misi sebagaimana di atas, Steenbrink sebagaimana dikutip M. Hasballah Thaib mengatakan bahwa menurut Muhammad Yunus tokoh paling penting dalam perhimpunan ini, nama Al Jam'iyatul Washliyah dikaitkan dengan keinginan untuk menghubungkan manusia dengan Tuhannya, memperhubungkan antara sesama manusia, memperhubungkan suku dengan suku, bangsa dengan bangsa dan sebagainya.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> *Anggaran Dasar (AD) Al Washliyah* Pasal 6 Usaha.

<sup>55</sup> Thaib, *Universitas*, h. 25.

### 3. Struktur Kepengurusan



**Gambar 7:** Struktur Organisasi Al Jam'iyatul Washliyah

Adapun Pengurus Besar Al Washliyah Periode 2015-2020 sebagai berikut.<sup>56</sup>

**Ketua Umum : Dr. H. Yusnar Yusuf, MS**

Ketua : Dr. H. Halfian Lubis, SH, MA

Dr. H. Rahman Dahlan, MA

Drs. H. Lukman Hakim Hasibuan

Drs. H. Aris Banadji

Dr. Ir. H. Amran Arifin, MM, MBA

H. Abdul Mun'im Ritonga, SH, MH

H. Ahmad Doli Kurnia Tandjung, S.Si, MT

Drs. H. Mulkan Nasution, MA

R. Akbar Lubis SH

<sup>56</sup> Dikutip dari <http://kabarwashliyah.com/sample-page/#>, tanggal 23/11/2016 pukul 10.09 WIB.

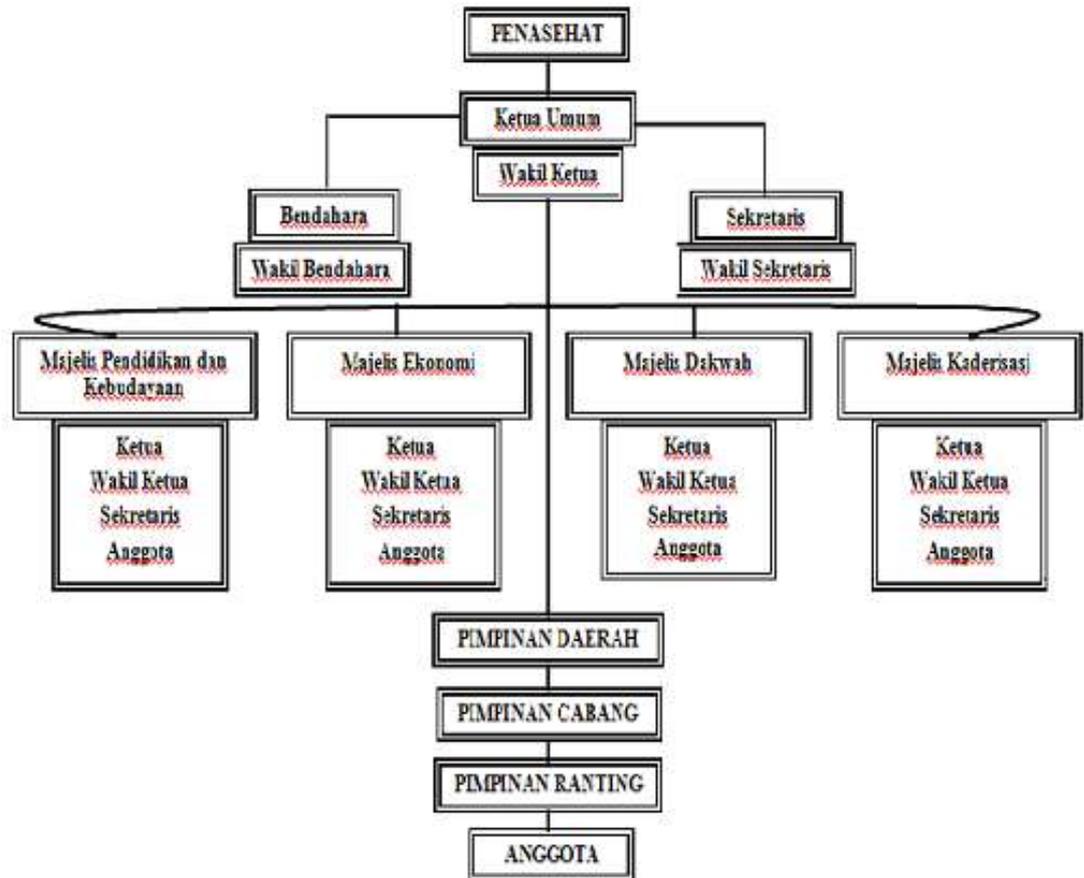
**Sekretaris Jenderal : Drs. H. Masyhuril Khamis SH**

Sekretaris : H. Ridwan Nazar Tanjung, SH, M.Si  
Muhammad Razvi Lubis, S.Sos  
Rusli Efendi  
H. Syamsir Bastian Munthe  
Ahmad Kartono  
Dedi Iskandar Batubara, S.Sos. MP  
H. Abdul Rivai Harahap, S.Pd, M.Si.  
Ir. Tengku Afriza Noor

**Bendahara Umum : Indra Alamsyah**

Bendahara : H. Gio Hamdani SS, Lc.  
Raditya Perwira  
H. Hardi Mulyono  
Drs. H. Karsidi Diningrat, MA  
Prof. Dr. Kamrani Bussyeyri, MA  
Prof. Dr. H. Farid Wajdi, MA  
H. Buyung Arifin  
Abdul Jamal Balfas Alkatiri  
Zulkifli AK  
As'ad Syukur  
Prof. H. Abd Hamid Sarong, MA  
Budiman Sinaga

**Struktur Pengurus Wilayah (PW) Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara**



**Gambar 8:** Struktur Organisasi PW Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara

Berdasarkan Surat Keputusan Pengurus Besar Al Jam'iyatul Washliyah Nomor: Kep.090/PB-AW/XXI/V/2017 tentang Susunan Personalia Pengurus Wilayah Al Jam'iyatul Washliyah Provinsi Sumatera Utara Masa Bakti 2015-2020 adalah sebagai berikut:

**PENASEHAT**

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Gubernur Sumatera Utara          | 20. H. Ngogesa Sitepu, SH          |
| 2. Drs. H. Yahya Tanjung            | 21. H. Syahrul M. Pasaribu, SH     |
| 3. H. Syamsul Arifin, SE            | 22. Drs. H. Taufan Gama S., MAP    |
| 4. Prof. Dr. H. Saidurrahman, M.Ag. | 23. Drs. H. T. Dzulmi Eldin. M.Si. |

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 5. Prof. Dr. H. Ramli Abdul Wahid, MA     | 24. H. Kodrat Shah                    |
| 6. Prof. Dr. Hasballah Thaib, MA          | 25. Drs. H. Muhyan Tambusai           |
| 7. Drs. H. Muin Isma Nasution             | 26. H. M. Nasir, Lc., MA              |
| 8. Prof. Dr. H. Mohd. Hatta               | 27. Dr. H. Arman Bey Siregar, M.Sc.   |
| 9. Prof. Dr. H. Hasan Asari, MA           | 28. H. Ali Umri, SH, M.Kn.            |
| 10. Prof. Dr. H. Hasan Bakti Nasution, MA | 29. H. Fadli Nurzal, S.Ag.            |
| 11. Prof. Dr. H. Ahmad Qorib, MA          | 30. H. Tengku Milwan                  |
| 12. Prof. Dr. H. Al Rasyidin, M.Ag.       | 31. Dr. H. Hasbullah Hadi, SH, M.Kn.  |
| 13. Prof. Dr. H. Sukiman, M.Si.           | 32. Drs. H. M. Darwin Nasution, SH    |
| 14. Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd.          | 33. Drs. Tengku Ahmad Thala'a         |
| 15. Dr. H. Azhari Akmal Tarigan, M.Ag.    | 34. Drs. H. Saiful Anwar Tanjung, MM  |
| 16. H. Ajib Shah, S.Sos.                  | 35. Drs. H. Chaidir A. Wahab, Lc., MA |
| 17. H. OK. Arya Zulkarnain, SH, M.Si.     | 36. Drs. H. Almihan, SH, MH           |
| 18. H. Kharuddin Syah, SE                 | 37. H. Khairuddin Syah                |
| 19. H. M. Idaham, SH, M.Si.               | 38. H. Miftahuddin Murad, SE, MBA     |

**KETUA**

Wakil Ketua  
 Wakil Ketua

**: PROF. DR. H. SAIFUL AKHYAR LUBIS, MA**

Dr. H. Ansari Yamamah, MA  
 Dr. H. Asren Nasution, MA  
 Drs. H. Yulizar Parlagutan Lubis, M.Psi.  
 Dr. H. Abd. Rahim, SH, M.Hum.  
 Dr. H. Arifinsyah, M.Ag.  
 Dr. H. Erwan Effendi, MA  
 Indra Alamsyah, SH  
 Edi Syahrial, SE  
 H. Syafril Warman, SH, M.Kn.

**SEKRETARIS**

Wakil Sekretaris  
 Wakil Sekretaris  
 Wakil Sekretaris  
 Wakil Sekretaris  
 Wakil Sekretaris

**: H. ISMA FADLI ARDYA PULUNGAN, S.AG., SH, MH**

Drs. H. Haris Bahrum Djamil  
 Drs. Khairial As'adi  
 Drs. H. Raudin Purba, M.Pd.I.  
 Abd. Rahman Rais, SE  
 Drs. Hasan Basri A. Ritonga, SH

Wakil Sekretaris	Fahrijal Dalimunthe, S.Ag.
Wakil Sekretaris	Dr. H. Hayatsyah Amarka, MA
Wakil Sekretaris	Jumari DP Batubara, S.Ag.
Wakil Sekretaris	Indrayani Nasution, SH
<b>BENDAHARA</b>	<b>: IR. H. ZAHIR, MAP</b>
Wakil Bendahara	H. Muchrid Nasution, SE
Wakil Bendahara	H. Ajie Karim
Wakil Bendahara	H. Adenan Haris, S.Ag., S.Pd.I.
Wakil Bendahara	H. Romay Noor, SE

#### 4. Program Kerja

Ada sejumlah agenda yang merupakan program kerja Pengurus Wilayah Al Jam'iyatul Washliyah Provinsi Sumatera Utara periode berjalan. Program kerja yang dicanangkan merupakan program utama atau unggulan, yaitu:

##### **A. Bidang Kesekretarian, Sarana dan Kebendaharaan**

1. Menyeragamkan format dan bentuk surat menyurat, kode-kode surat, bentuk/format auditing kebhendaharaan Al Washliyah secara baku disemua tingkatan pimpinan organisasi dan majelis-majelis Al Washliyah.
2. Menyeragamkan bentuk pengendalian, pemeliharaan dan penginventarisasian surat-menyurat dan surat berharga Al Washliyah pada semua tingkatan organisasi dan majelis-majelis Al Washliyah.
3. Untuk merealisasikan program di atas, dilaksanakan program kesekretariatan dan kebhendaharaan Al Washliyah sekurang-kurangnya 1x dalam setahun.

##### **B. Majelis Pendidikan**

1. Meningkatkan kualitas tenaga pengajar melalui peningkatan/ orientasi bidang studi secara berkala dan berjenjang.
2. Rekrutmen tenaga pengajar yang memiliki kualifikasi standar pada bidang studi masing-masing.

3. Menyusun manajemen kependidikan yang terpadu yang berciri Al Washliyah dan mengklasifikasinya dalam proses kegiatan belajar mengajar disemua jenjang pendidikan Al Washliyah.
4. Menyelenggarakan pelatihan manajemen pendidikan minimal 1x setahun khususnya dilingkungan tenaga kependidikan di madrasah Al Washliyah.
5. Meningkatkan fungsi pusat majelis pendidikan dalam pengelolaan pendidikan dengan mengaktifkan Majelis Pendidikan Al Washliyah.
6. Memfasilitasi dan mendampingi dalam meningkatkan dan menyempurnakan sarana dan prasana pendidikan dan administrasi pendidikan di lingkungan madrasah/sekolah.
7. Mengupayakan dan mengembangkan TK/TPA, SD/Ibtidaiyah, SLTP/Tsanawiyah, SLTA/Aliyah, Pesantren, Sekolah-sekolah Kejuruan dan lembaga-lembaga belajar/bimbingan tes di setiap Pimpinan cabang serta mendirikan sekolah-sekolah unggulan.
8. Mengadakan berbagai seminar untuk memecahkan masalah-masalah kependidikan Al Washliyah sekurang-kurangnya 2x dalam 1 tahun.
9. Mengadakan hubungan kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan, baik dalam maupun luar negeri serta mengusahakan beasiswa bagi siswa-siswi berprestasi.
10. Memfasilitasi dan menerbitkan berbagai peraturan dan petunjuk teknis yang berkaitan dengan kependidikan Al Washliyah.
11. Mendorong dan mensosialisasikan sumbangan pembinaan organisasi Al Washliyah dari Sekolah/Madrasah Al Washliyah menurut tingkatannya.
12. Membuat Kalender Pendidikan Al Washliyah setiap tahun.
13. Melaksanakan diklat guru Al Washliyah secara berkala setiap tahun.

14. Menginventarisir dan membuat data base madrasah/sekolah dilingkungan Al Washliyah.
15. Melakukan pengelolaan data secara teknologi informasi.
16. Melakukan koordinasi kepada Pemerintah sesuai dengan tingkatannya dalam pengembangan fisik Madrasah/Sekolah ataupun bentuk lain.
17. Melaksanakan PORSENI atau kegiatan perlombaan lainnya untuk mengembangkan bakat dan minat serta potensi para pelajar Al Washliyah dan sebagai ajang silaturahmi antar Madrasah/Sekolah dilingkungan Al Washliyah se-Sumatera Utara.
18. Mendirikan pondok Pesantren Al Washliyah atau mengembangkan yang sudah ada.

### **C. Majelis Dakwah**

1. Melakukan pendataan tenaga Da'i, Khatib, Muballigh, Ulama dan intelektual Al Washliyah.
2. Mempersiapkan peta dakwah Al Washliyah Sumatera Utara dan menetapkan desa dakwah binaan se-Sumut.
3. Membuat pengajian rutin setiap bulan kesetiap pengurus.
4. Membuat pengajian rutin setiap bulan dua kali di Musholla Al Washliyah Jl. SM Raja Medan.
5. Mengadakan berbagai kegiatan untuk membesarkan syi'ar Islam, melalui media cetak, elektronik dan media komunikasi lainnya.
6. Menyusun dan menyempurnakan kurikulum Pelatihan Dakwah.
7. Mengadakan pelatihan-pelatihan dakwah untuk mencetak kader muda dakwah minimal 1x setahun.
8. Membangun gedung pusat pelatihan dakwah Al Washliyah yang representatif.
9. Menyusun dan menerbitkan buku-buku khutbah dan mendistribusikannya ke daerah-daerah.
10. Mengirim tenaga da'i Al Washliyah ke daerah minoritas Islam di kabupaten/kota.

11. Mengadakan pengajian bulanan di Musholla Al Washliyah Sumatera Utara dan Safari Ramadhan setiap tahun.

#### **D. Majelis Kader**

1. Mendata kader-kader Al Washliyah.
2. Menyempurnakan dan melakukan sistem pelatihan-pelatihan seperti: Silabus, Kurikulum dan Penjenjangan Kader Al Washliyah.
3. Mengadakan dan mengkoordinir pendidikan kaderisasi secara berkala dan terpadu bekerjasama dengan organisasi bagian.
4. Mengkoordinasikan bersama sekretariat PW Al Washliyah dalam penerbitan KTA Al Washliyah.
5. Melaksanakan Orientasi Kader bagi guru dan dosen yang bekerjasama dengan organ bagian.

#### **E. Majelis Ekonomi Keumatan**

1. Melakukan pengkajian dan penataan serta pelaksanaan dan pengembangan ekonomi keumatan yang berbasis syariah di tengah-tengah keluarga Al Washliyah secara khusus dan umat Islam pada umumnya.
2. Mensinergikan program ekonomi keumatan dengan BPRS Al Washliyah yang sudah ada.
3. Mengupayakan berdirinya lembaga-lembaga keuangan lainnya dan membangun kemitraan dengan lembaga mikro dan lembaga pemerintah/swasta lainnya.

#### **F. Majelis Amal Sosial dan Seni Budaya**

1. Menginventarisir dan membina panti-panti asuhan dan lembaga-lembaga kesehatan Al Washliyah dengan berorientasi pada AD/ART Al Washliyah, serta sejalan dengan petunjuk syariat dan ketentuan pemerintah.
2. Mendirikan proyek percontohan Panti Asuhan Al Washliyah.
3. Memaksimalkan potensi umat untuk menunjang kegiatan sosial Al Washliyah.

4. Mendirikan sarana/prasarana kesehatan sebagai salah satu wadah amal sosial Al Washliyah.
5. Mendirikan Masjid/Musholla Al Washliyah di setiap kabupaten/kota.
6. Mengembangkan usaha yang bersifat tolong menolong di kalangan keluarga Al Washliyah.
7. Mengadakan kerjasama dengan berbagai pihak yang berhubungan dengan bidang amal sosial dan seni budaya.
8. Melaksanakan perlombaan Porseni tradisional dan modern yang bernuansa Islam untuk setiap tingkatan pendidikan Al Washliyah dalam 1 tahun sekali.
9. Melaksanakan Pelatihan Kader Sosial Al Washliyah (KASA) secara rutin.
10. Menggalang sumber pendapatan sosial Al Washliyah, untuk membantu anak-anak miskin, yatim piatu dan anak-anak terlantar dengan membentuk Lembaga Zakat, Infaq dan Shadaqah Al Washliyah (LAZIS AW)
11. Mengupayakan agar Petani yang tinggal di perdesaan untuk membentuk kelompok Tani/Peternak/Perikanan serta mengadakan penyuluhan kepada mereka.
12. Membentuk Sanggar Seni Budaya di setiap kabupaten/kota se-Sumatera Utara.
13. Membentuk Tim SAR Al Washliyah Sumut.
14. Mengkoordinir sumber pendapatan untuk membantu mereka yang mendapat musibah.
15. Mengadakan penyuluhan bahaya Narkoba di lingkungan Sekolah/Madrasah serta Penguruan Tinggi Al Washliyah.
16. Melaksanakan Donor Darah, Khitanan Massal serta pengobatan gratis.

### **G. Majelis Hukum dan Siasah Syariah**

1. Mendirikan Lembaga Bantuan Hukum (LBH) pada tingkat wilayah dan daerah.
2. Memberikan pelayanan dan bantuan hukum bagi keluarga besar Al Washliyah dan masyarakat umumnya baik di luar maupun di dalam pengadilan.
3. Melakukan Pendidikan Politik Islami bagi keluarga besar dan politisi Al Washliyah se-Sumatera Utara.
4. Merespon/membahas perkembangan politik yang ada setingkat Provinsi sedangkan di bawahnya merupakan kewenangan pimpinan di bawahnya pula.
5. Mendorong dan memberikan dukungan kepada kader Al Washliyah dalam peningkatan karir di eksekutif maupun pemilihan legislatif.

### **H. Majelis Aset**

1. Melakukan pendataan seluruh aset/kekayaan Al Washliyah Sumatera Utara.
2. Melakukan inventarisasi aset/kekayaan Al Washliyah terutama dalam menerbitkan aset/kekayaan Al Washliyah Sumatera Utara sesuai dengan Undang-Undang dan peraturan yang berlaku.
3. Melakukan pembinaan terhadap nazir/pengelola aset/kekayaan Al Washliyah yang belum menyerahkan kepemilikan/wakaf kepada organisasi Al Washliyah.
4. Melakukan upaya hukum dalam mengambil dan mempertahankan aset/kekayaan Al Washliyah.
5. Menindak tegas terhadap pengelola Sekolah/Madrasah dan Panti Asuhan Al Washliyah yang tidak tunduk terhadap peraturan organisasi Al Washliyah di bidang pendidikan.

### **I. Majelis Komunikasi dan Informasi**

1. Menyiapkan pusat data Al Washliyah Sumatera Utara.

2. Menjalin komunikasi dan kerjasama dengan ormas Islam lainnya serta instansi terkait.
3. Menyiapkan papan data dan informasi Al Washliyah Sumatera Utara.
4. Menyusun dan menerbitkan buku petunjuk sistem informasi dan komunikasi Al Washliyah Sumatera Utara.
5. Mempersiapkan pusat informasi Al Washliyah baik yang bersifat ke dalam maupun keluar.
6. Menyiapkan perangkat teknologi informasi atau medsos menjadi media informasi dan komunikasi berbagai kegiatan Al Washliyah.

**J. Majelis Pengembangan Daerah, Cabang dan Ranting**

1. Mendata keberadaan seluruh Pimpinan Daerah, Cabang dan Ranting Al Washliyah di Sumatera Utara.
2. Mengevaluasi keberadaan seluruh Pimpinan Daerah, Cabang dan Ranting Al Washliyah di Sumatera Utara.
3. Membenahi dan mengembangkan keberadaan dan potensi Pimpinan Daerah, Cabang dan Ranting Al Washliyah di Sumatera Utara.
4. Menerbitkan buku saku yang berjudul “Mengenal Al Washliyah Secara Totalitas”

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil-Hasil Penelitian**

##### **1. Bentuk Koordinasi Tugas-tugas Dalam Mengatasi Konflik dan Pencitraan**

###### **a. Muhammadiyah Sumatera Utara**

Struktur organisasi pada Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM) Sumatera Utara menggambarkan koordinasi tugas-tugas. Antara jabatan yang lebih tinggi dengan jabatan lainnya yang di bawahnya merupakan bagian yang tidak terpisahkan, sekalipun hierarkhis. Setiap jabatan memiliki peran dan fungsinya masing-masing di dalam organisasi. Tugas masing-masing jabatan tersebut sudah dijelaskan di dalam Anggaran Rumah Tangga Muhammadiyah. Oleh karena itu koordinasi tugas-tugas merupakan proses memberikan motivasi, memimpin, dan mengkomunikasikan tugas-tugas kepada bawahan dan rekan sejawat untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kaitan dengan koordinasi tugas-tugas ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan sistem.

Dalam struktur organisasi PWM Sumatera Utara tergambar bahwa pendekatan sistem memandang koordinasi sebagai pengintegrasian, pensinkronisasian, dan penyederhanaan pelaksanaan tugas yang terpisah-pisah secara terus-menerus oleh sejumlah individu atau unit sehingga semuanya bersatu dalam jumlah yang tepat, mutu yang tepat, tempat yang tepat, dan waktu yang tepat dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Berikut ini akan digambarkan tugas-tugas berdasarkan struktur organisasi PWM Sumatera Utara. Di dalam Anggaran Rumah Tangga (ART) Muhammadiyah khususnya Pasal 11 Ayat 1 sampai 7 tentang Pimpinan Wilayah dikemukakan bahwa :

1. Pimpinan Wilayah bertugas: a. Menetapkan kebijakan Muhammadiyah dalam wilayahnya berdasarkan kebijakan Pimpinan Pusat, keputusan Musyawarah Wilayah, Musyawarah Pimpinan tingkat Wilayah, dan Rapat Pimpinan tingkat Wilayah. b. Memimpin dan mengendalikan pelaksanaan kebijakan / instruksi Pimpinan Pusat dan Unsur Pembantu Pimpinan. c. Membimbing dan meningkatkan amal usaha serta kegiatan Daerah dalam wilayahnya sesuai dengan kewenangannya d.

Membina, membimbing, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan kegiatan Unsur Pembantu Pimpinan dan Organisasi Otonom tingkat Wilayah.

2. Pimpinan Wilayah berkantor di ibu kota propinsi.
3. Anggota Pimpinan Wilayah dapat terdiri dari laki-laki dan perempuan.
4. Anggota Pimpinan Wilayah harus berdomisili di kota tempat kantor Pimpinan Wilayah atau di sekitarnya.
5. Pimpinan Wilayah menunjuk salah seorang Wakil Ketua untuk ditetapkan sebagai anggota Tanwir apabila Ketua Pimpinan Wilayah tidak dapat menunaikan tugasnya sebagai anggota Tanwir.
6. Pimpinan Wilayah dapat mengusulkan tambahan anggotanya kepada Musyawarah Pimpinan Wilayah sebanyak-banyaknya separuh dari jumlah anggota Pimpinan Wilayah terpilih, kemudian dimintakan pengesahannya kepada Pimpinan Pusat. Selama menunggu keputusan Musyawarah Pimpinan tingkat Wilayah dan ketetapan dari Pimpinan Pusat, calon tambahan anggota Pimpinan Wilayah sudah dapat menjalankan tugasnya atas tanggungjawab Pimpinan Wilayah.
7. Pimpinan Wilayah mengusulkan kepada Musyawarah Pimpinan Wilayah calon pengganti Ketua Pimpinan Wilayah yang karena sesuatu hal berhenti dalam tenggang masa jabatan untuk ditetapkan dan dimintakan pengesahannya kepada Pimpinan Pusat. Selama menunggu keputusan Musyawarah Pimpinan tingkat Wilayah dan ketetapan dari Pimpinan Pusat, Ketua Pimpinan Wilayah dijabat oleh salah seorang Wakil Ketua atas keputusan Pimpinan Wilayah.<sup>1</sup>

Adapun ketentuan yang mengatur tentang Musyawarah Wilayah dalam rangka penetapan kepengurusan di tingkat wilayah, yang lazim diistilahkan dengan Pengurus Wilayah (PW) disebutkan pada ART Muhammadiyah Pasal 24 Ayat 1 sampai 8, sebagai berikut:

1. Musyawarah Wilayah diselenggarakan oleh dan atas tanggungjawab serta dipimpin oleh Pimpinan Wilayah.
2. Ketentuan tentang pelaksanaan tata-tertib, dan susunan acara Musyawarah Wilayah ditetapkan oleh Pimpinan Wilayah.
3. Undangan dan acara Musyawarah Wilayah dikirim kepada Anggota Musyawarah Wilayah selambat-lambatnya satu bulan sebelum Musyawarah Wilayah berlangsung.
4. Acara Musyawarah Wilayah:
  - a. Laporan Pimpinan Wilayah tentang: 1) Kebijakan Pimpinan; 2) Organisasi; 3) Pelaksanaan keputusan-keputusan Mukhtamar, Tanwir, Instruksi Pimpinan Pusat, pelaksanaan keputusan

---

<sup>1</sup> Pimpinan Pusat Muhammadiyah, *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Muhammadiyah 2005* (Yogyakarta: Pimpinan Pusat Muhammadiyah Bekerjasama dengan Suara Muhammadiyah, 2010), h. 39-40.

- Musyawarah Wilayah, Musyawarah Pimpinan Wilayah, dan Rapat Pimpinan tingkat Wilayah; dan 4) Keuangan.
- b. Program Wilayah.
  - c. Pemilihan Anggota Pimpinan Wilayah dan pengesahan Ketua.
  - d. Pemilihan Anggota Tanwir Wakil Wilayah.
  - e. Masalah Muhammadiyah dalam Wilayah.
  - f. Usul-usul.
5. Musyawarah Wilayah dihadiri oleh:
- a. Anggota Musyawarah Wilayah terdiri atas: 1) Anggota Pimpinan Wilayah yang sudah disahkan oleh Pimpinan Pusat; 2) Ketua Pimpinan Daerah atau penggantinya yang sudah disahkan oleh Pimpinan Wilayah; 3) Anggota Pimpinan Daerah, yang jumlahnya ditetapkan oleh Pimpinan Wilayah; 4) Ketua Pimpinan Cabang atau penggantinya yang sudah disahkan oleh Pimpinan Daerah; 5) Wakil Cabang yang jumlahnya ditetapkan oleh Pimpinan Wilayah berdasarkan atas perimbangan jumlah Ranting pada tiap-tiap Cabang; dan 6) Wakil Pimpinan Organisasi Otonom tingkat Wilayah masing-masing dua orang.
  - b. Peserta Musyawarah Wilayah terdiri atas: 1) Wakil Unsur Pembantu Pimpinan tingkat Wilayah, masing-masing dua orang; dan 2) Undangan khusus dari kalangan Muhammadiyah yang ditentukan oleh Pimpinan Wilayah.
  - c. Peninjau Musyawarah Wilayah ialah mereka yang diundang oleh Pimpinan Wilayah.
6. Anggota Musyawarah Wilayah berhak menyatakan pendapat, memilih, dan dipilih. Peserta Musyawarah Wilayah berhak menyatakan pendapat. Peninjau Musyawarah Wilayah tidak berhak menyatakan pendapat, memilih, dan dipilih.
7. Keputusan Musyawarah Wilayah harus dilaporkan kepada Pimpinan Pusat selambat-lambatnya satu bulan sesudah Musyawarah Wilayah. Apabila dalam waktu satu bulan sesudah laporan dikirim, tidak ada keterangan atau keberatan dari Pimpinan Pusat, maka keputusan Musyawarah Wilayah dapat ditanfidzkan oleh Pimpinan Wilayah.
8. Pertemuan dan atau kegiatan lain yang diselenggarakan bersamaan waktu Musyawarah Wilayah diatur oleh penyelenggara.<sup>2</sup>

Dengan koordinasi terjadi keseimbangan sejumlah bagian yang berlainan untuk menyelaraskan interaksinya sehingga keseluruhan organisasi bergerak ke suatu tujuan yang sudah ditentukan secara efektif dan efisien sebagai suatu sistem. Apabila diperhatikan keberadaan Muhammadiyah Sumatera Utara sebagai bagian dari organisasi besar di Indonesia, maka dapat dipahami bahwa pada prinsipnya koordinasi tugas-tugas berjalan secara vertikal, horizontal, dan fungsional.

---

<sup>2</sup> *Ibid*, h. 52-54.

Koordinasi vertikal di Muhammadiyah Sumatera Utara dilakukan dalam rangka penyesuaian kerjasama secara harmonis dan sinkron dari jabatan-jabatan yang sederajat lebih tinggi kepada jabatan-jabatan lain yang derajatnya lebih rendah di tubuh Muhammadiyah Sumatera Utara. Berdasarkan jabatan-jabatan organisatoris di Muhammadiyah Sumatera Utara, maka koordinasi vertikal dilakukan oleh Ketua, yang sekarang dijabat oleh Prof. Dr. H. Hasyimsyah Nasution, M.Ag., kepada Sekretaris, yang sekarang dijabat oleh Irwan Syahputra, MA atau kepada Bendahara, yang sekarang dijabat oleh Dr. Agussani, M.AP. atau dapat juga berkoordinasi kepada para wakil ketua, yaitu Drs. H. Ahmad Hosen Hutagalung, MA., Prof. Dr. H. Nawir Yuslem, MA., Drs. H. Mario Kasduri, MA., Ihsan Rambe, SE., M.Si., Dr. Abdul Hakim Siagian, SH., M.Hum., Drs. H. Ibrahim Sakty Batubara, MAP., Dr. Muhammad Qorib, dr. H. Kamal Basri Siregar, M.Ked.(Surg), Sp.B (K) Onk. FINACS, Prof. Dr. Ibrahim Gultom, M.Pd. Koordinasi secara vertikal ini pada prinsipnya disamakan dengan penugasan, apabila hal tersebut terkait dengan suatu bidang tugas dalam organisasi. Sebab seseorang yang memiliki jabatan yang lebih tinggi dapat memberikan tugas kepada seseorang atau sekelompok orang dalam jabatan yang lebih rendah selama masih dalam lingkup bidang tugas yang sama.

Koordinasi horizontal di tubuh kepengurusan Muhammadiyah dilakukan dalam rangka penyesuaian kerjasama secara harmonis dan sinkron antarbagian atau unit yang sederajat. Koordinasi horizontal bagi Muhammadiyah diarahkan pada upaya menggerakkan organisasi pada aktivitas yang dilaksanakan secara bersama-sama dengan melibatkan berbagai unit atau bagian di dalam organisasi. Misalnya, ketika ada kegiatan yang dilakukan, maka pelibatan berbagai unit menjadi sangat penting. Koordinasi horizontal dapat dilakukan antar-wakil ketua, atau antara sekretaris dengan bendahara dan sebaliknya, atau antara bagian-bagian yang ada di dalam organisasi Muhammadiyah Sumatera Utara.

Sedangkan koordinasi fungsional dilakukan dalam rangka penyesuaian kerjasama secara harmonis dan sinkron antar unit-unit atau bagian-bagian yang memiliki kesamaan dalam fungsi pekerjaan misalnya antar sesama para kepala bagian atau kepala unit yang membidangi dakwah dan pendidikan. Misalnya, pada

PW Muhammadiyah ada secara khusus yang membidangi dakwah dan pendidikan dikolaborasikan pada satu kegiatan tertentu dengan unit yang menangani dakwah dan pendidikan di pengurus Aisyiyah atau organisasi otonom tingkat wilayah Sumatera Utara lainnya. Koordinasi ini dilakukan oleh Muhammadiyah dalam rangka menjadikan organisasi menjadi lebih fungsional, dan kegiatan organisasi berjalan secara efektif. Dapat dibayangkan akan tujuan yang lebih mungkin dapat dicapai apabila suatu kegiatan dapat dilaksanakan secara bersama-sama dengan melibatkan berbagai unit atau bagian dengan bidang kerja yang sama. Pelibatan ini menjadikan informasi akan semakin banyak dan variatif yang memperkaya khazanah, hingga pada akhirnya menjadikan kegiatan lebih banyak manfaatnya bagi masyarakat konstituennya.

Dalam kaitannya dengan prinsip-prinsip koordinasi ada satu tulisan yang memberi singkatan bahwa **KOORDINASI** itu terdiri dari **Kesamaan, Orientasikan, Organisasikan, Rumuskan, Diskusikan, Informasikan, Negosiasikan, Atur jadwal, Solusikan, dan Insyafkan**:<sup>3</sup>

1. Kesamaan, yakni mempersamakan visi, misi, dan langkah-langkah agar tujuan dapat dicapai secara bersama (*sense of purpose*);
2. Orientasikan, yakni mengarahkan kepada tujuan organisasi dengan melibatkan bagian-bagian organisasi dan para pihak yang menjadi *stakeholders*;
3. Organisasikan, yakni menetapkan bidang tugas masing-masing sehingga semuanya merasa memiliki (*sense of belonging*) organisasi atau aktivitasnya dan bahkan dengan hal tersebut dapat mengikis egosektoral anggota organisasi;
4. Rumuskan, yakni memberi batasan secara jelas tentang tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing sehingga tidak tumpang tindih dan berbenturan antara satu dengan lainnya;
5. Diskusikan, yakni berikan hak suara (*sense of participative*) kepada anggota dalam rangka mencari cara yang efektif, efisien, dan komunikatif;

---

<sup>3</sup> Diadaptasi dari <https://sumberbelajarsmkn10.wordpress.com/kompetensi-guru/kompetensi-kepribadian/koordinasi/>, diakses tanggal 28/11/2016 pukul 10.37 WIB.

6. Informasikan, yakni semua hasil diskusi dan keputusan mengalir cepat kepada semua pihak yang ada dalam jaringan koordinasi (*coordination networks system*);
7. Negosiasikan, yakni dalam perundingan mencari kesepakatan harus saling menghormati bahkan saling memberi dukungan dan semangat (*team spirit*) dengan mengupayakan *win-win solution* sebagai hal yang terbaik, bukan *win-lost solution*, apalagi *lost-lost solution*;
8. Atur jadwal, yakni rencana koordinasi harus dipatuhi dengan sebaik-baiknya oleh semua pihak;
9. Solusikan, yakni satu masalah dalam simpul jaringan harus dirasakan dan dipecahkan secara bersama-sama oleh semua *stakeholders* dengan sebaik-baiknya; dan
10. Insyafkan, yakni semua pihak harus menyadari bahwa keberhasilan organisasi adalah keberhasilan bersama, bukan keberhasilan perseorangan, dan oleh karena itu semua *stakeholders* harus mendapatkan laporan perkembangan dan hasil organisasi atau aktivitas yang dilakukan.

Berdasarkan kutipan di atas, maka hakikat koordinasi itu adalah perwujudan dari sebuah kerjasama, saling menghargai atau menghayati tugas dan fungsi serta tanggung jawab karena adanya prinsip pembagian habis tugas, fungsionalisasi dan akibat adanya rentang atau jenjang pengendalian, di mana pimpinan wajib membina, membimbing, mengarahkan, dan mengendalikan berbagai kegiatan/usaha dalam suatu organisasi yang besar dan kompleks. Pun juga bahwa setiap fungsi dan kegiatan harus dilakukan oleh berbagai satuan kerja (unit) yang harus dilakukan secara terpadu dan simultan. Kerja tim adalah kata kunci yang tidak bisa dipisahkan dalam upaya menciptakan harmonisasi dan sinkronisasi di dalam organisasi. Pengurus Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara secara sistematis memperhatikan koordinasi tersebut dalam rangka mempertahankan keutuhan atau stabilitas organisasi.

Secara umum, koordinasi merupakan tali pengikat dalam organisasi dan manajemen yang menghubungkan peran para pengurus organisasi dan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi dan manajemen. Dengan kata lain, adanya

koordinasi dapat menjamin pergerakan pengurus organisasi ke arah tujuan bersama. Tanpa adanya koordinasi, semua pihak dalam organisasi dan manajemen akan bergerak sesuai dengan kepentingannya namun terlepas dari peran pengurus lainnya dalam organisasi dan peran masing-masing pengurus tersebut belum tentu untuk mencapai tujuan bersama.<sup>4</sup>

Berdasarkan wawancara dengan pihak pengurus Muhammadiyah Sumatera Utara diperoleh gambaran bahwa koordinasi yang dilakukan oleh para pengurus Muhammadiyah khususnya di PW Muhammadiyah Sumatera Utara lebih mengacu kepada kepentingan yang sifatnya hierarkhis. Pengurus Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara melakukan koordinasi dengan pengurus lainnya, kemudian disampaikan pula ke Pengurus Daerah (PD) Muhammadiyah Kabupaten/Kota. Pada tingkatan ini masing-masing berkoordinasi dengan kepengurusan lainnya di daerah kabupaten/kota di mana Muhammadiyah berada, kemudian menyampaikannya ke tingkat cabang (Pengurus Cabang = PC) di kecamatan masing-masing di mana Muhammadiyah berada. Begitu pula bahwa antar sesama pengurus cabang saling berkoordinasi, untuk kemudian disampaikan ke tingkat ranting, di desa/kelurahan mana Muhammadiyah berada. “Inilah hierarkhis yang sangat ketat dan merupakan bagian dari konsolidasi internal Muhammadiyah” kata Dr. Sulidar, M.Ag. Ketua Majelis Tarjih dan Tajdid Muhammadiyah Sumatera Utara.<sup>5</sup> Koordinasi tugas-tugas organisasi juga menempatkannya dalam berbagai kesempatan secara situasional atau kondisional. Kepentingan yang sifatnya situasional dan kondisional di sini maksudnya bahwa koordinasi dilakukan pada situasi dan kondisi yang memang dibutuhkan pada saat itu. Hal tersebut berjalan secara berkelanjutan sesuai kebutuhannya. Oleh karena itu, koordinasi yang dilakukan disesuaikan dengan kebutuhannya. Tidak semua

---

<sup>4</sup> Lihat [http://www.kompasiana.com/nur\\_maya/fungsi-koordinasi-dalam-sebuah-organisasi\\_551f984b813311f0379df203](http://www.kompasiana.com/nur_maya/fungsi-koordinasi-dalam-sebuah-organisasi_551f984b813311f0379df203), diakses tanggal 28/11/2016 pukul 10.50 WIB.

<sup>5</sup> Wawancara dilaksanakan pada hari Selasa, 15 Agustus 2017 di Kantor MUI Sumatera Utara.

hal dapat dikoordinasikan kepada semua unit atau bidang. Tetapi bahwa koordinasi berjalan secara baik menjadi hal yang penting bagi Muhammadiyah.<sup>6</sup>

Koordinasi yang skalanya besar dapat dilihat dari adanya rapat koordinasi (Rakor). Rakor ini melibatkan bagian-bagian tertentu di tubuh Muhammadiyah Sumatera Utara yang biasanya dilakukan pada waktu-waktu yang telah ditentukan, menjelang musyawarah wilayah, atau sesudahnya. Dengan demikian koordinasi di tubuh Muhammadiyah menjadi kegiatan yang tidak mesti terjadwal dan juga tidak harus terstruktur. Tentu Rakor ini berbeda dengan koordinasi tugas-tugas dalam satu even tertentu, dan hal tersebut sekalipun sifatnya koordinatif tetapi lebih bersifat rapat biasa atau rapat panitia yang dilakukan oleh panitia kegiatan tertentu.

Bagi Muhammadiyah, koordinasi dilakukan dalam rangka menghindarkan terjadinya pengulangan, kekosongan, kesimpangsiuran dan kekacauan. Kemungkinan akan terjadinya hal-hal tersebut terbuka luas, sebab program persyarikatan, pelaksanaan teknis operasionalnya dilakukan oleh Majelis/Badan/Lembaga. Pun dalam pelaksanaannya ada yang dilakukan oleh Majelis/Badan/Lembaga secara mandiri dan ada pula yang harus dilakukan secara gabungan oleh beberapa Majelis/Badan/Lembaga. Oleh karena itu, maka perlu koordinasi. Muhammadiyah menetapkan garis koordinasi dalam bentuk:

- a. Rapat antara Pimpinan Persyarikatan dengan Majelis/Badan/Lembaga yang berkaitan.
- b. Rapat pimpinan antara Persyarikatan dengan seluruh Majelis/Badan/Lembaga.
- c. Rapat antara Pimpinan Persyarikatan dengan beberapa Majelis/Badan/Lembaga yang berkaitan.
- d. Membuat pedoman, petunjuk tertulis.
- e. Secara periodik setiap bulan sekali Majelis/Badan/Lembaga melaporkan pelaksanaan programnya kepada Pimpinan Persyarikatan.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Muslim salah seorang Pengurus Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara, tanggal 23 September 2017 di PW Muhammadiyah Sumatera Utara Jl. Sisingamangaraja, Medan.

Selain itu, tugas koordinasi juga merupakan fungsi yang melekat pada Cabang (Pimpinan Cabang) Muhammadiyah. Hal ini terdapat di dalam Anggaran Rumah Tangga (ART) Muhammadiyah pada Pasal 6 Ayat 1 huruf a: “Cabang adalah kesatuan Ranting di suatu tempat yang terdiri atas sekurang-kurangnya tiga Ranting yang berfungsi: (a) Melakukan pembinaan, pemberdayaan, dan koordinasi Ranting.”<sup>8</sup> Selanjutnya, koordinasi juga menjadi bagian dari fungsi Pimpinan Daerah, sebagaimana disebutkan pada Pasal 7 Ayat 1 huruf a: Daerah adalah kesatuan Cabang di Kabupaten / Kota yang terdiri atas sekurang-kurangnya tiga Cabang yang berfungsi: (a) Melakukan pembinaan, pemberdayaan, dan koordinasi Cabang.<sup>9</sup> Demikianlah selanjutnya tentang Pimpinan Wilayah dan Pimpinan Pusat juga berfungsi sebagai koordinator terhadap pimpinan di bawahnya masing-masing, yakni Pimpinan Wilayah kepada Pimpinan Daerah dan dan Pimpinan Pusat kepada Pimpinan Wilayah, sebagaimana disebutkan pada Pasal 8 Ayat 1 huruf a: “Wilayah adalah kesatuan Daerah di propinsi yang terdiri atas sekurang-kurangnya tiga Daerah yang berfungsi: (a) Pembinaan, pemberdayaan, dan koordinasi Daerah”,<sup>10</sup> dan Pasal 9 Ayat 1 huruf a: “Pusat adalah kesatuan Wilayah dalam Negara Republik Indonesia yang berfungsi: (a) Melakukan pembinaan, pemberdayaan, dan koordinasi Wilayah”.<sup>11</sup>

Selain fungsi di atas, koordinasi juga merupakan bagian dari tugas masing-masing Susunan Organisasi (Pimpinan Pusat, Wilayah, Daerah, Cabang, dan Ranting) terhadap Unsur Pembantu Pimpinan (Majelis dan Lembaga) dan Organisasi Otonom. Pada Pasal 10 Ayat 1 huruf d disebutkan, salah satu tugas pimpinan pusat adalah: “Membina, membimbing, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan kegiatan Unsur Pembantu Pimpinan dan Organisasi Otonom

---

<sup>7</sup> Sholeh, *Manajemen*, h. 164.

<sup>8</sup> Pimpinan Pusat Muhammadiyah, *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Muhammadiyah 2005* (Yogyakarta: Pimpinan Pusat Muhammadiyah Bekerjasama dengan Suara Muhammadiyah, 2010), h. 35.

<sup>9</sup> *Ibid*, h. 36.

<sup>10</sup> *Ibid*, h. 37.

<sup>11</sup> *Ibid*, h. 38.

tingkat Pusat”.<sup>12</sup> Pasal 11 Ayat 1 huruf d disebutkan, salah satu tugas pimpinan wilayah adalah: “Membina, membimbing, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan kegiatan Unsur Pembantu Pimpinan dan Organisasi Otonom tingkat Wilayah”.<sup>13</sup> Pasal 12 Ayat 1 huruf d disebutkan, salah satu tugas pimpinan daerah adalah: “Membina, membimbing, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan kegiatan Unsur Pembantu Pimpinan dan Organisasi Otonom tingkat Daerah”.<sup>14</sup> Pasal 13 Ayat 1 huruf d disebutkan, salah satu tugas pimpinan cabang adalah: “Membina, membimbing, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan kegiatan Unsur Pembantu Pimpinan dan Organisasi Otonom tingkat Cabang”.<sup>15</sup> Juga Pasal 14 Ayat 1 huruf d disebutkan, salah satu tugas pimpinan ranting adalah: “Membina, membimbing, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan kegiatan Unsur Pembantu Pimpinan dan Organisasi Otonom tingkat Ranting”.<sup>16</sup> Serta pada Pasal 20 Ayat 2 huruf b disebutkan bahwa Organisasi Otonom yang salah satunya Organisasi Otonom Khusus merupakan mitra koordinasi dengan Unsur Pembantu Pimpinan. Dikemukakan, “Organisasi Otonom Khusus adalah organisasi otonom yang seluruh anggotanya anggota Muhammadiyah, dan diberi wewenang menyelenggarakan amal usaha yang ditetapkan oleh Pimpinan Muhammadiyah dalam koordinasi Unsur Pembantu Pimpinan yang membidangnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku tentang amal usaha tersebut”.<sup>17</sup>

#### **b. Nahdlatul Ulama Sumatera Utara**

Pada prinsipnya, koordinasi tugas-tugas di Pengurus Wilayah (PW) Nahdlatul Ulama Propinsi Sumatera Utara mengikuti struktur yang ada. Dalam *Risalah Ahlussunnah wal Jama'ah: Analisis Tentang Hadits Kematian, Tanda-tanda Kiamat, dan Pemahaman Tentang Bid'ah & Sunnah* yang ditulis oleh Hadzrat al-Syeikh KH. Muhammad Hasyim Asy'ari dikemukakan:

---

<sup>12</sup> *Ibid.*

<sup>13</sup> *Ibid.*, h. 39.

<sup>14</sup> *Ibid.*, h. 40.

<sup>15</sup> *Ibid.*, h. 42.

<sup>16</sup> *Ibid.*, h. 38.

<sup>17</sup> *Ibid.*, h. 48.

Dalam rangka melaksanakan iktiar-ikhtiarnya Nahdlatul Ulama membentuk organisasi yang mempunyai struktur tertentu yang berfungsi sebagai alat untuk melakukan koordinasi bagi tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditentukan, baik tujuan yang bersifat keagamaan maupun kemasyarakatan.

Karena itu pada dasarnya Nahdlatul Ulama adalah Jam'iyah Din'iyah yang membawakan faham keagamaan, maka ulama sebagai mata rantai pembawa faham Islam Ahlussunnah wal Jamaah, selalu ditempatkan sebagai pengelola, pengendali, pengawas dan pembimbing utama jalannya organisasi.

Untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya, Nahdlatul Ulama menempatkan tenaga-tenaga yang sesuai dengan bidangnya untuk menanganinya.<sup>18</sup>

Struktur atau bagan organisasi dibuat dalam rangka menunjukkan garis komando dan koordinasi di antara pengurus. Garis komando berarti dapat memberikan perintah kepada pengurus yang ada di bawahnya. Di samping itu dapat juga terjadi pendelegasian tugas atau pelimpahan wewenang oleh satu orang pengurus kepada pengurus yang di bawahnya. Adapun garis koordinasi biasanya satu sama lain di antara pengurus melakukan koordinasi tentang berbagai hal yang terkait dengan tugas-tugas atau kegiatan-kegiatan organisasi lainnya. Koordinasi berlangsung di antara pengurus yang mempunyai jenjang satu level. Dengan demikian, koordinasi selalu bersifat horizontal.

Persoalannya kemudian, dalam bahasa sehari-hari sering sekali tidak dibedakan antara koordinasi dengan laporan. Kerap terjadi seseorang yang posisinya dalam kepengurusan lebih rendah mengatakan akan berkoordinasi dengan seseorang yang dalam kepengurusan organisasi lebih tinggi. Misalnya, sekretaris mengatakan akan berkoordinasi dengan ketua atas suatu tugas atau permasalahan tertentu, yang seharusnya adalah melaporkan tugas atau permasalahan tersebut kepada ketua. Kondisi ini tentu menyalahi posisi hierarkhis yang ada dalam struktur organisasi. Realitas ini tidak dijumpai pada organisasi perusahaan, yang secara ketat memposisikan diri pada struktur yang ada.

---

<sup>18</sup> Hadzrat al-Syeikh KH. Muhammad Hasyim Asy'ari, *Risalah ahl al-Sunnah wa al-Jamaah: fi hadits al-mauta wa asyrath al-sa'at wa bayan mafhum al-sunah wa al-bid'ah* (terj.) Ngabdurrohman al-Jawi, *Risalah Ahlussunnah wal Jama'ah: Analisis Tentang Hadits Kematian, Tanda-tanda Kiamat, dan Pemahaman Tentang Bid'ah & Sunnah* (Jakarta: LTM-PBNU, 2011), h. 121.

Bagi Nahdlatul Ulama Propinsi Sumatera Utara, aturan yang harus dipedomani terkait dengan koordinasi tugas-tugas adalah AD/ART organisasi. Biasanya ada yang berlangsung secara formal dan ada yang secara informal. Secara formal biasanya melalui rapat-rapat yang dilakukan organisasi, baik secara khusus membahas suatu tugas, maupun rapat-rapat lainnya. Sedangkan koordinasi yang dilakukan tidak formal, maka biasanya hanya beberapa orang yang dianggap saling terkait. Adapun rapat-rapat formal telah diatur secara jelas melalui Surat Keputusan (SK) Pengurus Besar Nahdlatul Ulama Nomor: 006/Konbes/09/2012 Tentang Tatacara Rapat Organisasi.

Dalam SK PBNU No. 006/Konbes/09/2012 tersebut khususnya pada Bab II Jenis-jenis Rapat dikemukakan bahwa ada 5 (lima) macam rapat organisasi NU, yaitu Rapat Pleno, Rapat Harian Syuriyah dan Tanfidziyah, Rapat Harian Syuriyah, Rapat Harian Tanfidziyah, dan Rapat-rapat lain yang dianggap perlu.<sup>19</sup> Pada Bab IV tentang Rapat Pleno memuat sebanyak 3 Pasal yang terdiri dari:

Pasal 4 Ayat 1 dikemukakan bahwa Rapat Pleno adalah rapat lengkap yang dihadiri oleh Musytasyar, Pengurus Harian Syuriyah, Pengurus Harian Tanfidziyah, A'wan, Ketua Lajnah, Ketua Lembaga dan Ketua Badan Otonom. Pada Ayat 2 dijelaskan bahwa rapat pleno diadakan sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan sekali di Jakarta atau di tempat yang ditentukan Pengurus Besar Nahdlatul Ulama. Selanjutnya pada Ayat 3 dikemukakan bahwa rapat pleno membicarakan pelaksanaan program kerja yang sudah disepakati oleh muktamar. Sedangkan Ayat 4 disebutkan bahwa pemberitahuan untuk rapat pleno sudah harus disampaikan 7 (tujuh) hari sebelum pelaksanaan, dengan menginformasikan agenda rapat.<sup>20</sup>

Pasal 5 Ayat 1 menjelaskan tentang Rapat Pleno yang dipimpin oleh Rais 'Aam dan ayat 2 berbicara tentang Rais 'Aam dapat mendelegasikan pimpinan

---

<sup>19</sup> Tim Penyusun & Penyunting Peraturan Organisasi dan Pedoman Administrasi Nahdlatul Ulama, *Peraturan Organisasi dan Pedoman Administrasi Nahdlatul Ulama* (Jakarta: Lajnah Talif wan Nasyr PBNU, tth.), h. 99.

<sup>20</sup> *Ibid*, h. 100-101.

rapat kepada Ketua Umum.<sup>21</sup> Selanjutnya pasal 6 yang memuat 3 ayat menyebutkan:

- 1) Hasil-hasil Rapat Pleno, termasuk berita acara harus ditandatangani oleh Rais ‘Aam.
- 2) Apabila Rais ‘Aam berhalangan maka dokumen hasil rapat ditandatangani oleh pimpinan rapat yang ditunjuk sebagaimana Pasal 5 Ayat (2).
- 3) Hasil-hasil Rapat Pleno mengikat seluruh unsur organisasi dan dapat mengoreksi atau membatalkan keputusan Rapat Harian Syuriah dan Tanfidziyah.<sup>22</sup>

Pada Bab V tentang Rapat Pengurus Harian Syuriah dan Tanfidziyah juga terdiri dari 3 pasal, sebagai berikut:

#### Pasal 7

- 1) Rapat Pengurus Harian Syuriah dan Tanfidziyah yang dihadiri oleh Pengurus Harian Syuriah dan Tanfidziyah.
- 2) Dilaksanakan sekurang-kurangnya 3 (tiga) bulan sekali.
- 3) Materi Rapat Pengurus Harian Syuriah dan Tanfidziyah adalah laporan pelaksanaan program dan kegiatan PBNU oleh Pengurus Harian Tanfidziyah kepada Pengurus Harian Syuriah.
- 4) Materi rapat harus sudah disampaikan kepada peserta rapat pengurus harian 3 (tiga) hari sebelum rapat dilaksanakan.

#### Pasal 8

- 1) Rapat Pengurus Harian Syuriah dan Tanfidziyah dipimpin oleh Rais ‘Aam.
- 2) Rais ‘Aam dapat mendelegasikan pimpinan rapat kepada Wakil Rais ‘Aam.

#### Pasal 9

- 1) Dokumen-dokumen hasil Rapat Pengurus Harian Syuriah dan Tanfidziyah ditandatangani oleh Rais ‘Aam.
- 2) Apabila Rais ‘Aam berhalangan maka dokumen hasil rapat ditandatangani oleh pimpinan rapat yang ditunjuk sebagaimana Pasal 8 Ayat (2).
- 3) Keputusan Rapat Pengurus Harian Syuriah dan Tanfidziyah mengikat seluruh Pengurus Harian Syuriah dan Tanfidziyah dan dapat mengoreksi atau membatalkan keputusan Rapat Keputusan Rapat Harian Syuriah dan atau keputusan Rapat Pengurus Harian Tanfidziyah.<sup>23</sup>

Rapat Pengurus Harian Syuriah dijelaskan pada Bab VI Pasal 10, 11 dan 12, sebagai berikut:

---

<sup>21</sup> *Ibid*, h. 101.

<sup>22</sup> *Ibid*.

<sup>23</sup> *Ibid*, h. 102-103.

## Pasal 10

- 1) Rapat Pengurus Harian Syuriah dihadiri oleh Pengurus Harian Syuriah.
- 2) Rapat Pengurus Harian Syuriah dilaksanakan sekurang-kurangnya 2 (dua) bulan sekali.
- 3) Rapat Pengurus Harian Syuriah ini membahas kelembagaan organisasi, pelaksanaan dan perkembangan program kerja serta isu-isu keagamaan terkini.
- 4) Rapat Pengurus Harian Syuriah melalui pengurus harian Tanfidziyah (cq) Sekretaris Jenderal dapat mengundang Lembaga, Lajnah dan Badan Otonom.
- 5) Materi rapat harus sudah disampaikan kepada peserta rapat Pengurus Harian Syuriah 3 (tiga) hari sebelum rapat dilaksanakan.

## Pasal 11

- 1) Rapat Pengurus Harian Syuriah dipimpin oleh Rais ‘Aam.
- 2) Rais ‘Aam dapat mendelegasikan pimpinan rapat kepada Wakil Rais ‘Aam.

## Pasal 12

- 1) Dokumen-dokumen hasil Rapat Pengurus Harian Syuriah ditandatangani oleh Rais ‘Am.
- 2) Apabila Rais ‘Aam berhalangan maka dokumen hasil rapat ditandatangani oleh pimpinan rapat yang ditunjuk sebagaimana Pasal 10 Ayat 2.
- 3) Keputusan Rapat Pengurus Harian Syuriah mengikat seluruh Pengurus Harian Syuriah.<sup>24</sup>

Rapat Pengurus Harian Tanfidziyah dikemukakan pada Bab VII dengan 3 (tiga) pasal pula, yang terdiri dari Pasal 13, 14 dan 15, sebagai berikut:

## Pasal 13

- 1) Rapat Pengurus Harian Tanfidziyah dihadiri oleh Pengurus Harian Tanfidziyah.
- 2) Rapat Pengurus Harian Tanfidziyah dilaksanakan sekurang-kurangnya 2 (dua) bulan sekali.
- 3) Rapat Pengurus Harian Tanfidziyah membahas kelembagaan organisasi, pelaksanaan dan perkembangan program kerja serta isu-isu penting terkini.
- 4) Rapat Pengurus Harian Tanfidziyah dapat mengundang Pengurus Harian Lembaga, Lajnah dan Badan Otonom.

## Pasal 14

- 1) Rapat Pengurus Harian Tanfidziyah dipimpin oleh Ketua Umum.
- 2) Ketua Umum dapat mendelegasikan pimpinan rapat kepada Wakil Ketua Umum.

## Pasal 15

- 1) Dokumen-dokumen hasil Rapat Pengurus Harian Tanfidziyah ditandatangani oleh Ketua Umum.

---

<sup>24</sup> *Ibid*, h. 103-104.

- 2) Apabila Ketua Umum berhalangan maka dokumen hasil rapat ditandatangani oleh pimpinan rapat yang ditunjuk sebagaimana Pasal 14 Ayat (2).
- 3) Keputusan Rapat Pengurus Harian Tanfidziyah mengikat seluruh Pengurus Harian Tanfidziyah.<sup>25</sup>

Sedangkan Rapat-rapat lainnya dijelaskan pada Bab VIII khususnya Pasal 16 Ayat 1, 2 dan 3, yaitu:

- 1) Rapat yang diselenggarakan sesuai kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi di lingkungan Nahdlatul Ulama seperti Rapat Lintas Lembaga/Lajnah dan Banom NU.
- 2) Rapat ini tidak mengenal pembatasan waktu dan pembatasan peserta.
- 3) Keputusan-keputusan rapat ini mengikat dan dapat dikoreksi pada Raat Pengurus Harian Syuriah dan Tanfidziyah.<sup>26</sup>

Secara khusus tidak disebutkan adanya Rapat Koordinasi di tubuh NU, akan tetapi peluang untuk melakukannya terbuka lebar, terutama pada bagian pembahasan suatu masalah atau tugas tertentu. Legalisasinya sangat jelas, yakni pada Pasal 16 Ayat 1, di mana bila sewaktu-waktu dibutuhkan, maka rapat koordinasi dapat dilakukan, baik secara terbatas maupun tidak terbatas (waktu pelaksanaan maupun peserta yang diundang) sesuai dengan Pasal 16 Ayat 2 sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya. Rapat Koordinasi (Rakor) itu sendiri bagi NU manfaat dan tujuannya adalah untuk meningkatkan koordinasi agar kelembagaan di tubuh NU terkelola dengan baik.

Berdasarkan hasil penelusuran dokumen yang dilakukan, secara struktur organisatoris yang mempunyai tugas dan kewenangan melakukan koordinasi secara eksplisit tertulis di tubuh NU hanya 4 (empat) posisi jabatan, yaitu Rais ‘Aam, Katib ‘Aam, Ketua Umum, dan Sekretaris Jenderal.<sup>27</sup> Dijelaskan pada Pasal 3 Ayat 2 huruf d bahwa salah satu tugas Rais ‘Aam itu adalah memimpin, mengkoordinasikan dan mengawasi tugas-tugas di jajaran Syuriah.<sup>28</sup> Pasal 6

---

<sup>25</sup> *Ibid*, h. 104-105.

<sup>26</sup> *Ibid*, h. 105-106.

<sup>27</sup> Lihat Surat Keputusan Pengurus Besar Nahdlatul Ulama Nomor: 005/Konbes/09/2012 tentang Wewenang, tugas Pokok dan Fungsi Pengurus.

<sup>28</sup> Tim Penyusun & Penyunting Peraturan Organisasi dan Pedoman Administrasi Nahdlatul Ulama, *Peraturan Organisasi dan Pedoman Administrasi Nahdlatul Ulama* (Jakarta: Lajnah Talif wan Nasyr PBNU, tth.), h. 79.

Ayat 2 huruf e dijelaskan bahwa salah satu tugas Katib ‘Aam adalah mengatur dan mengkoordinasi pembagian tugas di antara para Katib yang dituangkan dalam ketetapan.<sup>29</sup> Pasal 9 Ayat 2 huruf d dijelaskan bahwa salah satu tugas Ketua Umum adalah memimpin, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi mengevaluasi tugas-tugas dan program-program yang dilaksanakan diantara jajaran Pengurus Besar Tanfidziyah.<sup>30</sup> Kemudian pada Pasal 12 Ayat 2 huruf b, d, g, h, i, dan j dijelaskan sebagai berikut: b) Merumuskan manajemen administrasi dan mengkoordinasikan kesekretariatan; d) Mengkoordinasi kegiatan Ketua Umum dan Wakil Ketua Umum; g) Koordinasi lintas pengurus dan Lembaga/Lajnah/Badan Otonom serta kewilayahan; h) Koordinasi dan konsultasi masalah-masalah hukum; i) Koordinasi dan program yang dijalankan Ketua-Ketua; dan j) Koordinasi penyelenggaraan kehumasan dan protokoler.<sup>31</sup>

Dalam rangka konsolidasi organisasi untuk mempererat dan menjaga kemurnian paham keagamaan yang dianut oleh Nahdlatul Ulama, maka Lembaga Bahtsul Masail (LBM) PWNU juga diberikan peran yang signifikan. Drs. K. H. Asnan Ritonga, MA menyebutkan bahwa umat Islam di Sumatera Utara khususnya warga Nahdliyyin saat ini banyak menghadapi berbagai macam pemahaman-pemahaman yang dangkal dan sempit terhadap ajaran Islam, bahkan menurutnya sudah menjurus kepada permusuhan dan saling klaim kebenaran.<sup>32</sup> Oleh karena itu dikemukakan perlunya pertemuan dan pembahasan persoalan-persoalan keumatan oleh para ulama di lingkungan NU Sumatera Utara.<sup>33</sup> Menjaga sendi-sendi ajaran organisasi NU perlu bagi LBM PWNU Sumatera Utara untuk diperhatikan terutama dengan munculnya berbagai paham yang bertentangan dengan ajaran NU yang sejalan dengan ajaran Islam sebagaimana yang sudah dipahami oleh warga *Nahdliyyin*.

Dengan demikian, dari data yang diperoleh, koordinasi tugas-tugas bagi NU lebih banyak dilakukan dengan mengikuti atau menyahuti legalitas formal

---

<sup>29</sup> *Ibid*, h. 82.

<sup>30</sup> *Ibid*, h. 86.

<sup>31</sup> *Ibid*, h. 91.

<sup>32</sup> Dapat juga dilihat pada <http://www.nu.or.id/post/read/32887/lbm-nu-sumut-akan-gelar-bahtsul-masail>, diakses tanggal 12 Januari 2018.

<sup>33</sup> *Ibid*.

sebagaimana yang tertuang di dalam AD/ART organisasi. Bahkan yang mempunyai tugas atau kewenangan untuk melakukan koordinasi telah dibatasi melalui peraturan organisasi secara tertulis. Artinya, tidak semua orang—baik pengurus maupun anggota—punya tugas atau kewenangan untuk melakukan koordinasi tugas-tugas organisasi.

### **c. Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara**

Koordinasi tugas-tugas bagi Pengurus Wilayah Al Jam'iyatul Washliyah Propinsi Sumatera Utara dapat diadakan melalui Rapat Koordinasi Kerja. Di dalam Anggaran Rumah Tangga (ART) Al Washliyah Bab VII Rapat Koordinasi Kerja Pasal 30 dikemukakan bahwa rapat kerja koordinasi dilaksanakan untuk mengkoordinasikan pelaksanaan program kerja, dihadiri oleh personalia pimpinan dan semua pimpinan majelis, sesuai dengan tingkatannya masing-masing.<sup>34</sup>

Berdasarkan data di atas, dipahami bahwa azas legalitas pelaksanaan koordinasi bagi Al Jam'iyatul Washliyah diadakan melalui Rapat Koordinasi Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan koordinasi bukanlah tugas yang mudah, yang oleh siapa saja dapat melakukannya. Oleh karena begitu sulitnya menjalankan koordinasi yang baik, maka oleh Al Washliyah dilegalisasikan melalui ART organisasi. Sehingga dengan demikian akan lebih terfokus dan terarah guna meningkatkan kinerja pengurus organisasi. Sayangnya, penjelasan teknis tentang Rapat Koordinasi Kerja yang diusung oleh Al Washliyah ini tidak ditemukan secara terperinci di dalam Anggaran Dasar maupun Anggaran Rumah Tangga Al Jam'iyatul Washliyah.

Kendati demikian, menelaah adanya pasal khusus yang memuat tentang Rapat Koordinasi Kerja di dalam ART Al Jam'iyatul Washliyah, mengindikasikan betapa pentingnya hal tersebut bagi organisasi ini. Hal ini tentu terkait dengan pencapaian tujuan organisasi yang terdiri dari:

- a. Mengamalkan ajaran Islam untuk kebahagiaan dunia dan akhirat.
- b. Mewujudkan masyarakat yang beriman, bertaqwa, aman, damai, adil, makmur diridhai Allah Swt. dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila.

---

<sup>34</sup> *Anggaran Rumah Tangga (ART) Al Jam'iyatul Washliyah* Pasal 30.

- c. Menumbuhkan gairah dan dorongan yang kuat dalam masyarakat Indonesia untuk turut berperan serta secara aktif dalam Pembangunan Nasional.<sup>35</sup>

Bagi Al Washliyah, tujuan-tujuan di atas tidak akan dapat tercapai secara baik dan maksimal apabila di antara sesama para pengurus tidak ada koordinasi satu sama lain. Bagaimanapun koordinasi merupakan upaya serius untuk meletakkan tugas-tugas sebagai kerja bersama dan oleh karena itu memang harus terkoordinir secara baik. Secara sadar pengurus Al Washliyah memahami bahwa organisasi dalam bentuk apapun esensinya terdiri dari sumber daya, proses manajemen dan tujuan organisasi. Ketiganya menjadi sangat fundamental dalam suatu organisasi, termasuk bagi Al Washliyah Sumatera Utara sendiri. Proses integrasi sumber daya maupun proses manajemen untuk mencapai tujuan organisasi tersebut disebut dengan proses koordinasi. Dengan demikian, koordinasi memiliki peran yang sangat vital atau urgen dalam memadukan seluruh sumber daya organisasi untuk pencapaian tujuan.<sup>36</sup>

Di samping itu, yang terpenting lagi adalah munculnya pemahaman bahwa koordinasi merupakan tali pengikat dalam organisasi. Sementara itu, manajemen menjadi alat yang menghubungkan peran para aktor dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan. Dengan kata lain, adanya koordinasi dapat menjamin pergerakan aktor organisasi ke arah tujuan bersama. Tanpa adanya koordinasi, semua pihak dalam organisasi dan manajemen akan bergerak sesuai dengan kepentingannya namun terlepas dari peran aktor lainnya dalam organisasi dan peran masing-masing aktor tersebut belum tentu untuk mencapai tujuan bersama.<sup>37</sup>

Sebagai gambaran umum pentingnya Rapat Koordinasi bagi pengurus Al Washliyah dapat dilihat pada saat-saat sebelum digelarnya Musyawarah Wilayah XII Al Washliyah Sumatera Utara pada tanggal 13-15 Februari 2015 di Asrama

---

<sup>35</sup> *Anggaran Dasar (AD) Al Jam'iyatul Washliyah* Bab III Tujuan, Sifat Fungsi dan Usaha Pasal 3 Tujuan.

<sup>36</sup> Wawancara dengan Prof. Dr. H. Saiful Akhyar Lubis, MA Ketua PW Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara, tanggal 3 Oktober 2017.

<sup>37</sup> *Ibid.*

Haji, Rantau Prapat, Labuhanbatu. Panitia OC dan SC beberapa kali menggelar Rakor dalam rangka mempersiapkan kegiatan tersebut. Segala persiapan yang dibutuhkan demi suksesnya acara Musywil tersebut selalu dikoordinasikan kepada pihak-pihak terkait. Acara itupun akhirnya sukses dan dihadiri oleh Ketua Umum Pengurus Besar (PB) Al Jam'iyatul Washliyah, Dr. Yusnar Yusuf, MA dan dihadiri pula Wakil Gubernur Sumatera Utara, Tengku Erry Nuradi. Tentu begitu banyak kegiatan Al Washliyah yang memerlukan koordinasi secara intens demi suksesnya suatu acara yang akan digelar.<sup>38</sup>

Selanjutnya kata-kata 'koordinasi' yang secara konkret dikemukakan pada ART Al Washiyah terdapat pada Bab III Majelis-Majelis, Pasal 7 Ayat (7) tentang Majelis Kader dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, huruf (d) dikemukakan bahwa salah satu fungsi majelis ini adalah: "Menyelenggarakan/mengkoordinir pendidikan kader dalam berbagai bentuk".<sup>39</sup> Berdasarkan data yang telah dikemukakan, nampaknya penyebutan kata-kata 'koordinasi' dalam AD/ART Al Washliyah sangat sedikit. Akan tetapi organisasi ini telah memuat secara khusus pasal yang berkenaan dengan Rapat Koordinasi. Ini menandakan bahwa koordinasi bagi organisasi ini sangat penting dan bagian yang secara khusus dilakukan. Sementara itu, koordinasi dalam prakteknya tentu bukan saja terbatas pada rapat koordinasi secara formal sebagaimana yang dikehendaki AD/ART organisasi, tetapi dalam rapat-rapat lain yang diselenggarakan tidak terlepas dari adanya koordinasi tugas-tugas organisasi.

Koordinasi tugas-tugas oleh PW Al Washliyah Sumatera Utara tidak hanya kepada pengurus harian saja, akan tetapi juga kepada para pengurus Badan Otonom yang ada di organisasi ini. Misalnya Isma Padli Ardy Pulungan, S.Ag., SH, MH selaku Sekretaris Umum PW AL Jam'iyatul Washliyah yang juga sebagai Ketua Gerakan Pemuda Al Washliyah (GPA) Sumatera Utara meminta pengurus GPA Medan menjaga amanah dengan mengurangi dosa dan menambah amal demi kebaikan umat Islam. "Pemuda Al Washliyah harus sering mengada-

---

<sup>38</sup> Diolah dari berbagai dokumen PW Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara.

<sup>39</sup> *Anggaran Rumah Tangga (ART) Al Jam'iyatul Washliyah Bab III Majelis-Majelis Pasal 7 Ayat 7.*

kan komunikasi yang baik dengan masyarakat dan Pemko Medan. Harus menjadi buah hati, bukan buah bibir di Medan. Untuk itu bekali diri dengan potensi-potensi dengan berkarya, sehingga dirasakan manfaatnya oleh masyarakat,” sarannya. Ini juga sebagai bagian dari koordinasi tugas-tugas yang dilakukan agar organisasi bisa solid dan komunikatif.

## **2. Alur Pembagian Informasi Dalam Mengatasi Konflik dan Pencitraan**

### **a. Muhammadiyah Sumatera Utara**

Secara struktural PW Muhammadiyah Sumatera Utara memiliki bidang khusus yang menangani tentang pustaka, informasi dan komunikasi. Di samping itu salah satu yang menjadi program kepengurusan PW Muhammadiyah Sumatera Utara periode 2015-2020 adalah terkait dengan bidang pustaka, informasi dan komunikasi. Program kerja ini merupakan amanah dari Musyawarah Wilayah yang harus ditaati dan dilaksanakan selama periode kepengurusan berjalan.

Ada 5 (lima) program kerja bidang pustaka, informasi dan komunikasi, di mana masing-masing program akan direalisasikan dengan beberapa kegiatan yang dicanangkan.<sup>40</sup> *Pertama*, program kerja yang ditentukan adalah mengembangkan sinergitas sumber daya teknologi informasi, pustaka dan media sebagai sistem gerakan maupun amal usaha di lingkungan Persyarikatan. Untuk mewujudkannya, maka kegiatan yang akan dilaksanakan terdiri dari:

- d. Membangun Brand Image Muhammadiyah Membaca dengan memanfaatkan Media Cetak, Media Elektronik dan Media Jejaring di Lingkungan Muhammadiyah.
- e. Mendorong berdirinya Radio Komunitas Warga Muhammadiyah.
- f. Pengembangan Pustaka Digital.

*Kedua*, program kerja yang ditentukan adalah menguatkan kapasitas kelembagaan internal Persyarikatan melalui pemanfaatan teknologi informasi dan media komunikasi yang maju, interkoneksi dan modern. Untuk mewujudkan program tersebut, maka kegiatan yang dilaksanakan adalah:

---

<sup>40</sup> Dokumen PW Muhammadiyah Sumatera Utara tentang Program Kerja Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara Periode 2015 – 2020.

- a. Pengembangan Aplikasi/Database Muhammadiyah Sumut.
- b. Menyusun Profil Organisasi, Amal Usaha, Profil Tokoh Muhammadiyah se-Sumatera Utara (Selanjutnya akan menjadi materi Penyusunan Buku Profil Muhammadiyah Sumatera Utara).
- c. Menjadikan Website Muhammadiyah sebagai sumber informasi Persyarikatan.
- d. Menyusun dan mendata kegiatan Persyarikatan melalui kegiatan Foto dan Video.
- e. Menyusun Kliping Kegiatan Persyarikatan.
- f. Pengawasan Aplikasi KTAM-Online.
- g. Pengembangan Sistem Informasi Online Muhammadiyah Wilayah Sumatera Utara.
- h. Pengembangan jaringan media di Lingkungan Muhammadiyah.

*Ketiga*, program kerja yang ditentukan adalah Mengembangkan jaringan dengan berbagai pihak dalam bidang teknologi informasi, pustaka dan media dalam rangka perluasan dakwah Persyarikatan. Untuk mewujudkan program kerja tersebut, maka kegiatan yang dilaksanakan adalah melakukan sinergi program dengan: a) Badan Perpustakaan Provinsi Sumatera Utara; b) Badan Perpustakaan di Daerah; c) Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI); d) media cetak dan elektronik; e) Amal Usaha milik Persyarikatan; dan f) Majelis-majelis dan Ortom dilingkungan PW Muhammadiyah Sumatera Utara.

*Keempat*, program yang ditentukan adalah mengoptimalkan sumberdaya kader bidang pustaka, teknologi informasi dan media yang berkomitmen dan profesional dalam penguatan dan perluasan syiar Persyarikatan. Program tersebut akan diwujudkan dengan melaksanakan kegiatan:

- a. Menyelenggarakan Pelatihan Pustakawan.
- b. Menggelar Lomba Pustaka Organisasi dan Pustaka Mandiri Terbaik.
- c. Pemberian Penghargaan/ Apresiasi kepada Tokoh yang memiliki peran terhadap Pencerdasan masyarakat lewat buku dan karya tulis.
- d. Menyelenggarakan Pelatihan Teknik Penulisan Opini/ Artikel bagi Mubaligh dan Pimpinan.

- e. Menggelar Kegiatan Pameran Foto.
- f. Menggelar Kegiatan Bedah Buku Karya Tulis tentang Muhammadiyah.
- g. Menggelar Kegiatan Bedah Buku Karya Tulis tentang Muhammadiyah.
- h. Mendirikan Badan Usaha Penerbitan (untuk mengakomodasi Rencana Penerbitan Buku).
- i. Penyusunan dan Penerbitan Buku Dokumentasi dan Sejarah Muhammadiyah Sumatera Utara.
- j. Penerbitan Buku (Saku) Profil Tokoh Muhammadiyah di Sumatera Utara.
- k. Penerbitan Buku Kumpulan Khutbah Jum'at Muballigh Muhammadiyah.
- l. Memfasilitasi Penerbitan Buku Karya Tulis Warga Muhammadiyah.

*Kelima*, program kerja yang ditentukan adalah meningkatkan fungsi penyediaan dan layanan data, serta mengembangkan kualitas dan kuantitas layanan pustaka, media dan sistem informasi organisasi yang unggul dan berdaya saing dalam menjalankan fungsi syiar dan dakwah Persyarikatan. Program ini dapat diwujudkan dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan:

- a. Pengembangan Layanan Pustaka:
  - Pengembangan Pustaka Persyarikatan “Pustaka Muhammadiyah”.
  - Pengembangan Pustaka Masjid “Pustaka Taqwa”.
  - Pengembangan Pustaka Amal Usaha.
  - Pengembangan Pustaka Mandiri “Rumah Baca Taqwa”
- b. Pengembangan Budaya Pustaka:
  - Gerakan Sejuta Buku dan 100 Pustaka.
  - Mengembangkan Manajemen Pengelolaan Pustaka Muhammadiyah, Pustaka Taqwa dan Rumah Baca Taqwa.
  - Pengembangan Minat Baca dan Menulis.

Pemanfaatan media massa sebagai alur pembagian informasi di Muhammadiyah dikoordinir secara struktur melalui unit tertentu sebagaimana yang telah dikemukakan di atas. Media yang digunakan untuk menyalurkan informasi dari dan ke Muhammadiyah, selain media massa cetak, elektronik, dan multimedia. Media cetak yang digunakan dalam menyalurkan informasi adaah melalui Majalah Suara Muhammadiyah. Menurut Dr. H. Sulidar, M.Ag. majalah

Suara Muhammadiyah merupakan salah satu majalah yang sudah tua dan tetap eksis. Beliau mempertanyakan:

Kenapa majalah itu bisa bertahan hingga begitu lama? Majalah ini tidak merambah ranah politik, ia berbicara kepada umat dengan informasi-informasi yang memberikan pemahaman keagamaan. Berbeda dengan media lain yang bisa timbul dan tenggelam, karena berbagai faktor, termasuk konsentrasinya yang bisa saja merambah dunia politik, bahkan mendukung satu partai politik.

Sementara itu, penyaluran informasi tentang kemuhammadiyah juga melalui media elektronik. Secara nasional Muhammadiyah memiliki TV Muhammadiyah, sekalipun kalau di Medan masih harus menggunakan channel berbayar, atau TV kabel untuk mendapatkan siarannya. Di samping itu, di Medan ada Radio Muhammadiyah UMSU Medan. Media ini juga menyalurkan informasi kepada masyarakat umum. Informasi yang disampaikan mencakup berbagai materi, seperti lagu-lagu religi, azan shalat lima waktu, dan informasi-informasi umum lain yang segmentasinya terutama kaum remaja atau pemuda. Radio ini berada di Kampus II UMSU Jalan Muktar Basri Medan.

Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang telah menghasilkan produk yang salah satunya adalah media sosial (medsos). Media sosial seperti *whatsapp*, *facebook*, *twitter*, *instagram* dan lainnya banyak digunakan sebagai sarana untuk proses komunikasi serta menyebarkan informasi. Penggunaan medsos telah menjadi gaya hidup di masyarakat. Oleh karenanya keberadaan media sosial adalah sebuah potensi besar untuk melakukan sebuah perubahan menuju yang lebih baik dalam berbagai bidang kehidupan.

Sebagaimana dikutip dalam <http://www.suaramuhammadiyah.id/> pada tanggal 23 Maret 2017 lalu Mustofa Nahrawardaya dari Majelis Pustaka Informasi (MPI) Pimpinan Pusat (PP) Muhammadiyah dalam satu seminar yang bertajuk “Bijak Ber-medsos” disampaikan bahwa potensi dari keberadaan medsos perlu dimanfaatkan dan dimaksimalkan untuk kepentingan dakwah. Dakwah harus dikelola dengan baik dan diinformasikan kepada khalayak ramai agar dakwah tersebut memberikan kesan atau efek. Kemudian yang terpenting juga, semua pihak perlu memiliki komitmen bersama dalam rangka mewujudkan media sosial yang sehat dan bermanfaat positif bagi publik. Diperlukan pendidikan sejak dini

khususnya bagi anak dan generasi muda terkait penggunaan media sosial secara arif dan bijaksana. Selain itu masyarakat juga perlu bersikap waspada dan cermat terhadap informasi yang diterima melalui media sosial, harus ada klarifikasi terlebih dahulu seperti dengan bertanya kepada ahlinya maupun kepada teman yang lain sebelum disebarkan ke yang lainnya.

Media sosial yang digunakan oleh Muhammadiyah dalam rangka menyebarkan informasi kepada masyarakat umum dan warga persyarikatan, selain website <http://Muhammadiyahsumut.or.id/> dan <http://sumut.muhammadiyah.or.id/> juga ada website Muhammadiyah Pusat adalah [www.muhammadiyah.or.id](http://www.muhammadiyah.or.id). Bahkan untuk pemanfaatan website [www.muhammadiyah.or.id](http://www.muhammadiyah.or.id) Majelis Pustaka dan Informasi PP Muhammadiyah menerbitkan *Buku Saku Mengenal Website Muhammadiyah* <http://www.muhammadiyah.or.id>. Disebutkan bahwa guna memberikan respons terhadap tantangan-tantangan eksternal, saat ini Majelis Pustaka dan Informasi Pimpinan Pusat Muhammadiyah telah membangun dan meluncurkan *website* yang dapat digunakan oleh para pengguna internet di seluruh dunia untuk mengakses informasi-informasi tentang Muhammadiyah. Selain itu, *website* yang telah dibangun ini juga menyediakan tidak kurang dari 552 buah sub domain yang dialokasikan sebagai media informasi *online* bagi Pimpinan Wilayah Muhammadiyah dan Pimpinan Daerah Muhammadiyah seluruh Indonesia.<sup>41</sup>

Di Sumatera Utara, majelis yang berada di bawah kepemimpinan Syaful Hadi J.L. dalam lingkup PW Muhammadiyah Sumatera Utara ini memiliki program kerja yang disesuaikan dengan program kerja Pimpinan Pusat Muhammadiyah yang dalam hal pengembangan terdiri dari:

1. Mengembangkan dokumentasi sejarah, karya intelektual dan sistem pustaka termasuk didalamnya pengembangan e-Library (perpustakaan digital) dan distribusi kepustakaan diseluruh jenjang pimpinan Muhammadiyah;

---

<sup>41</sup> Tim Penyusun, Muclas, dkk. *Buku Saku Mengenal Website Muhammadiyah* <http://www.muhammadiyah.or.id>. (Yogyakarta: Majelis Pustaka dan Informasi PP Muhammadiyah, 2011), h. 2.

2. Peningkatan pengelolaan dan pelayanan perpustakaan yang berfungsi untuk pengembangan pengetahuan dan informasi warga persyarikatan dan masyarakat luas;
3. Melaksanakan pelatihan pustakawan dan *public relations* dalam menunjang pelayanan dan fungsi-fungsi tugas persyarikatan;
4. Mengembangkan sistem informasi Muhammadiyah yang unggul dan lengkap disertai pemanfaatan multimedia dan teknologi informasi untuk menopang aktivitas persyarikatan, meliputi media elektronik (radio dan televisi) media internet dan *mobile device*, media cetak, integrasi *database* personal/kader. Kantor maya, sistem aplikasi profil Muhammadiyah, digitalisasi dokumen, distro linux Muhammadiyah, dan lain-lain;
5. Menyusun *database* profil, kegiatan, amal usaha dan pendataan multimedia dilingkungan Muhammadiyah;
6. Mengelola website Muhammadiyah, pengembangan aplikasi KTAM, pengembangan aplikasi SiMajelis, Radio Komunitas dan jaringan antar media dilingkungan Muhammadiyah;
7. Meningkatkan pelayanan publikasi baik yang bersifat cetak mau pun elektronik sebagai bagian penting dalam pengembangan syiar persyarikatan; dan
8. Menerapkan pengendalian dan penjaminan mutu penerbitan dilingkungan Muhammadiyah

#### **b. Nahdlatul Ulama Sumatera Utara**

Di tubuh Nahdlatul Ulama (NU) sendiri ada satu lembaga sebagai bagian dari kepengurusan wilayah yang menangani alur pembagian atau penyaluran informasi dari dan ke dalam organisasi, lembaga itu bernama Lembaga Ta'lif wan Nasyr Nahdlatul Ulama yang disingkat LTNNU. LTNNU bertugas mengembangkan penulisan, penerjemahan dan penerbitan kitab/buku serta media informasi menurut faham Ahlussunnah wal Jamaah.<sup>42</sup> Lembaga ini merupakan

---

<sup>42</sup> AD/ART NU Pasal 17 Ayat 6 Huruf p berdasarkan Keputusan Mukhtamar ke-33 Nahdlatul Ulama Nomor: 002/MNU-33/VIII/2015.

*lajnah* dalam arti bahwa merupakan perangkat organisasi untuk melaksanakan program yang memerlukan penanganan khusus. *Lajnah* ini dibentuk sesuai dengan kebutuhan. Oleh karena itu, tidak semua tingkatan mempunyai *lajnah* ini.<sup>43</sup> Salah satu *lajnah* yang menangani secara khusus dalam bidang penyebaran informasi adalah melalui penerbitan buku-buku yang ditulis oleh perorangan maupun secara kelembagaan di NU.

Selain itu, program pokok LTN NU ini adalah:

1. Mengkaji ke-NU-an dan kemasyarakatan.
2. Menulis dan menerbitkan buku-buku ke-NU-an.
3. Menerbitkan media massa.<sup>44</sup>

Salah satu yang penting sebagai penyebaran informasi yang ditulis oleh *Lajnah Ta'lif Wan Nasyr PBNU* sebagai lembaga khusus yang bertugas mengembangkan penulisan, penerjemahan dan penerbitan kitab/buku serta media informasi menurut faham Ahlussunnah wal Jamaah adalah buku Peraturan Organisasi & Pedoman Administrasi Nahdlatul Ulama, yang diterbitkan pada tahun 2013.<sup>45</sup> Di samping itu, Nahdlatul Ulama juga pernah memiliki surat kabar *Duta Masyarakat*. Surat kabar ini menjadi corong Partai Nahdlatul Ulama setelah keluar dari Masjumi. ia lahir pada 1954 di Jakarta, persis di era “ofensif-revolusioner”, setahun menjelang pemilihan umum 1955. Era ini adalah puncak dari penggunaan media sebagai alat propaganda partai politik.

Sebagaimana dikutip dalam website <http://www.remotivi.or.id> Daniel Dhakidae (1991) mencatat bahwa dalam periode ini pers partai menguasai pasar, dengan total 77,77% (komunis 28,57%, sosialis 18,14%, Islam 11,56%, nasionalis 19,5%), sementara pers yang tak berafiliasi dengan partai hanya menguasai 22,22%. Hairus Salim, dalam *Duta Masyarakat* (2012), menegaskan

---

<sup>43</sup> Soeleiman Fadeli dan Muhammad Subhan, *Antologi NU: Sejarah Istilah Amaliah Uswah Buku I* (Surabaya: Khalista bekerjasama dengan *Lajnah Ta'lif Wan Nasyr* (LTN NU) Jawa Timur, 2007), h. 12.

<sup>44</sup> Hasil wawancara dengan Hatta Siregar, Sekretaris PWNU Sumut Periode 2017-2022 di Kantor PWNU Sumut Jalan Sei Batang Hari Medan pada tanggal 2 Oktober 2017.

<sup>45</sup> AD/ART NU Pasal 17 Ayat 6 Huruf p berdasarkan Keputusan Mukhtamar ke-33 Nahdlatul Ulama Nomor: 002/MNU-33/VIII/2015.

hal ini. Ia menulis bahwa tujuan penerbitan *Duta Masyarakat* adalah: "...sebagai terompet dan alat penghubung diantara kita sehingga kita dapat gambaran yang terang terhadap berbagai persoalan yang timbul dalam berbagai lapangan dan dapat dipegang pula sebagai bahan pertimbangan dalam menghadapi persoalan seperti saat ini..."<sup>46</sup>

Disebutkan juga bahwa tujuan tersebut disebutkan dalam surat surat edaran yang ditujukan kepada Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama se-Indonesia. Dengan tujuan tersebut, *Duta Masyarakat* memiliki moto "Pendukung Tjita-Tjita Kerjasama Islam-Nasional". Ia dikelola oleh intelektual muda Nahdlatul Ulama seperti Saifuddin Zuhri yang belakangan menjadi Menteri Agama di era Soekarno, dan Mahbub Djunaidi yang kemudian dikenal sebagai kolumnis legendaris. Tetapi kemudian, pada awal pemerintahan Orde Baru, harian ini sempat menjadi salah satu media yang kritis terhadap pemerintah dan menjadi saluran (*channel*) suara bagi kelompok-kelompok Islam. Beberapa saat setelah pemilihan umum 1971, harian ini resmi diberedel.<sup>47</sup>

Bagi Hatta Siregar, Sekretaris PWNU Sumatera Utara Periode 2017-2022 mengemukakan bahwa NU dalam menyebarkan informasi organisasi selain memanfaatkan media massa baik cetak maupun elektronik, juga media online dan media sosial (medsos), seperti facebook, what Apps, twitter, instagram, BBM, dan line. Media ini dimanfaatkan selain sebagai upaya meningkatkan citra organisasi di tengah-tengah masyarakat, tetapi yang terpenting adalah untuk menyebarkan informasi, baik yang terkait dengan program NU maupun kegiatan-kegiatannya yang telah dilaksanakan. *Press release* atau konferensi pers dilaksanakan dalam rangka menyampaikan informasi melalui bantuan media untuk disampaikan kepada khalayak ramai. Media massa cetak yang sering memuat tentang NU Sumut di antaranya adalah harian Waspada, Analisa, Sumut Pos, dan Tribun. Sementara itu, iklan di TVRI Stasiun Medan pada momentum bulan Ramadhan adalah juga bagian dari upaya promosi dalam rangka membangun kepercayaan

---

<sup>46</sup> Lihat <http://www.remotivi.or.id/kabar/201/Membaca-Media-Muhammadiyah-dan-Nahdlatul-Ulama>, diakses tanggal 25 September 2017 pukul 18.36 WIB.

<sup>47</sup> *Ibid.*

masyarakat kepada NU Sumatera Utara. Media online, sekalipun lebih banyak bersifat nasional dengan [www.nu.or.id](http://www.nu.or.id), tetapi tetap dapat dimanfaatkan untuk mengisi halaman atau beranda dengan informasi dari Sumatera Utara. Selain itu, media online yang juga meliput tentang NU Sumatera Utara di antaranya adalah <https://beritasumut.com/>, <https://www.unusu.ac.id/>, <https://www.kompasiana.com/>, [www.waspada.co.id](http://www.waspada.co.id), <http://nahdlatululama.id>, <https://tengkuerrynuradi.com/>, [www.dimedan.co](http://www.dimedan.co), <http://karakternews.com/>, [www.nu.or.id](http://www.nu.or.id), dan <https://tribrataneews.sumut.polri.go.id/>.

Drs. H. Mhd. Hatta Siregar, M.Si. selaku Sekretaris PWNU Sumut mengatakan bahwa NU secara aktif memanfaatkan berbagai media massa untuk menyebarkan informasi kepada masyarakat. Kegiatan-kegiatan NU tetap diliput oleh berbagai media massa.<sup>48</sup> Oleh karena itu, NU membangun kemitraan yang saling menguntungkan dengan semua pihak, termasuk para awak media dalam rangka diseminasi atau penyebaran informasi kepada masyarakat luas.

Diakui bahwa apabila media massa, baik cetak, elektronik, maupun media online, dapat dimanfaatkan secara maksimal akan sangat membantu memperlancar tugas-tugas organisasi. Informasi dengan sangat cepat dapat disampaikan baik kepada jajaran pengurus Pimpinan Wilayah NU Sumatera Utara, ataupun kepada masyarakat secara luas. Akan tetapi, di kalangan pengurus sendiri, dirasakan bahwa tidak semua pengurus mampu memanfaatkan media, terutama media *online*, sebagai bagian dari penyaluran informasi. Oleh karena itu, surat-menyurat tetap digunakan sebagai media penyampaian atau penyaluran informasi dari dan ke pengurus di PWNU Sumatera Utara. Dikatakan:

Hambatan atau kendala yang dihadapi pengurus dengan penggunaan media *online*, karena tidak semua pengurus mampu menjalankannya, terutama pengurus yang sudah berusia agak lanjut. Yang jelas sumber daya manusia (SDM) organisasi NU masih belum maksimal dalam penggunaan *website* dan sejenisnya untuk mempermudah penyampaian informasi kepada semua pengurus. Padahal, kami mengakui bahwa pemanfaatan media dalam penyampaian informasi kepada semua pengurus sangat membantu, karena informasi bisa cepat tersampaikan, tidak lagi surat, dan bahkan dapat menghemat biaya untuk kepentingan transportasi.

---

<sup>48</sup> Hasil wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 2 Oktober 2017 di Kantor PWNU Sumatera Utara Jalan Sei Batang Hari No. 53 Medan.

Kendati kendala ‘melek media’ di atas dirasakan, akan tetapi pengurus tetap memanfaatkan berbagai media *mainstream* untuk menyalurkan informasi kepada pengurus dan jamaah. Misalnya, undangan-undangan rapat disampaikan melalui WhatsApp (WA), kendati surat secara tertulis juga tetap disediakan. Bahkan sanagat sering terjadi, bila undangan hanya disampaikan melalui media *online*, baik WA, facebook, *Black Berry Messenger* (BBM), line, atau *Short Message Service* (SMS), tidak dibaca/terbaca, sehingga kesannya tidak ada disampaikan undangan informasi.

Secara nasional lembaga khusus yang menangani tentang penyaluran informasi ditangani oleh Lembaga Ta’lif wan Nasyr (LTN) PBNU, akan tetapi di PWNU Sumatera Utara sendiri lembaga ini tidak ada. Oleh karena itu, di PWNU Sumatera Utara tidak ada penyaluran khusus terkait dengan penyampaian informasi, pemberian kritik atau saran. Akan tetapi semua saran, maupun kritikan dapat disampaikan melalui rapat, baik rapat pimpinan yang dihadiri unsur pengurus harian atau rapat pleno yang dihadiri segenap pengurus, badan otonom, atau lembaga yang berada dibawah PWNU Sumatera Utara.

Penyaluran informasi, khususnya yang berlaku secara internal di tubuh PWNU Sumatera Utara, selain menggunakan media cetak, elektronik, maupun *online* dapat juga melalui perintah langsung dari ketua dan melalui mekanisme rapat pimpinan maupun rapat-rapat lainnya. Ini merupakan saluran resmi yang diatur dalam peraturan-peraturan organisasi NU. Dengan demikian, kendati tidak ada badan atau lembaga atau dengan nama lainnya yang dijadikan sebagai penyaluran informasi di PWNU Sumatera Utara, tetapi biasanya yang berlaku adalah melalui mekanisme atau prosedur-prosedur yang sudah baku yang diatur dalam peraturan-peraturan organisasi NU.

### **c. Al Jam’iyatul Washliyah Sumatera Utara**

Al Jam’iyatul Washliyah Sumatera Utara khususnya adalah suatu organisasi keagamaan yang selalu membuka diri di tengah-tengah masyarakat. Keterbukaan yang diinginkan dalam rangka tercapainya tujuan yang diinginkan bahwa Islam memang hadir di tengah-tengah masyarakat sebagai *rahmatan lil*

*'alamin*. Visi Islam sebagai *rahmatan lil 'alamin* dan penjaga gawang masyarakat dalam membangun karakter atau akhlakul karimah adalah juga tujuan yang ingin dicapai oleh Al Washliyah. “Oleh karena itu, kita selalu membuka diri untuk dialog dan menyebarkan informasi secara terbuka lewat media”, kata Prof. Dr. H. Saiful Akhyar Lubis, MA.<sup>49</sup>

Dewasa ini diakui tidak ada lagi ruang yang tidak disentuh oleh media, baik media cetak, elektronik, dan kini sangat pesat perkembangannya media *online*. Orang yang mengasingkan diri dari media *mainstream* tersebut akan merasa terisolasi. Dunia ini semakin kecil rasanya seiring dengan berkembangnya media, khususnya merembahnya media *online* ke sudut-sudut rumah-rumah umat, termasuk umat Islam di dalamnya.

Persoalannya kemudian, kata Prof. Saiful, mampukah kita memanfaatkan media yang sangat pesat perkembangannya itu untuk kepentingan dakwah khususnya. “Ataukah kita akan tergilas oleh kemajuan zaman teknologi komunikasi dan informasi tersebut?” tanya Prof. Saiful yang kemudian dilanjutkannya dengan mengatakan:

Al Washliyah tentu berupaya memanfaatkan media yang ada tersebut, termasuk media sosial (medsos) seperti *whatsApp* (WA) yang kini lagi *booming*. “Media tersebut kita manfaatkan dalam rangka efisiensi, misalnya WA tentu dengan sekali kirim akan dapat dibaca oleh banyak orang yang satu grup di WA tersebut. Ini kan menjadi lebih efisien,” katanya.<sup>50</sup> Kendati demikian, lanjut Prof. Saiful, tetap diperlukan surat undangan ketika ada rapat-rapat. Hardcopynya perlu sebagai bentuk pertanggung jawaban. Jadi memang, Al Washliyah memanfaatkan media menurut kemampuan yang dimilikinya.

Di dalam struktur organisasi Al jam'iyatul Wahsliyah tidak ditemukan satu majelis yang menangani secara khusus tentang penyebaran informasi, baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Akan tetapi menurut Prof. Saiful sebagai Ketua PW Al Washliyah Sumut, bahwa semua orang yang tergabung dalam organisasi

---

<sup>49</sup> Wawancara dilaksanakan pada tanggal 7 Oktober 2017 di PW Al Washliyah Sumatera Utara.

<sup>50</sup> *Ibid.*

menjadi penyebar informasi tentang organisasi dan keislaman, kecuali ada penugasan khusus yang terkait dengan informasi tertentu untuk disebarluaskan. Dengan demikian, anggota Al Washliyah menjadi iklan bagi organisasinya, menjadi penyebar visi dan misi organisasi.

Tidak adanya disebutkan secara khusus sebagai majelis yang menangani bidang komunikasi dan informasi menurut AD/ART bukan berarti tidak boleh diadakan komisi tertentu di bidang tersebut. “Buktinya di PW Al Washliyah Sumut ada Majelis Humas, Komunikasi dan Informasi yang diketuai oleh Dr. H. Asren Nasution, MA. Selama itu diperlukan, maka boleh diadakan”, kata Sekretaris PW Al Washliyah Sumatera Utara, H. Isma Padli Ardy Pulungan, S.Ag. SH, MH.<sup>51</sup>

Selain itu, dalam penyebaran informasi tentang dakwah Islam, maka di PW Al Washliyah Sumatera Utara juga ada Majelis Dakwah yang diketuai oleh Dr. H. Azhar Sitompul, M.A. Di dalam SK Tentang Komposisi Majelis Dakwah PW Al Jam’iyatul Washliyah Sumatera Utara disebutkan bahwa karena Al Ja’iyatul Washliyah adalah adalah organisasi kemasyarakatan Islam yang bergerak di bidang Pendidikan, Dakwah, Sosial dan Ekonomi Keummatan yang senantiasa diperlihara dan ditumbuhkembangkan dalam rangka terciptanya masyarakat yang aman, sejahtera, adil dan makmur dibawah lindungan dan ridha Allah SWT, maka menjadi pertimbangan bagi Ketua PW Al Washliyah Sumatera Utara untuk mengangkat dan meng-SK-kan Komposisi Kepengurusan Majelis Dakwah PW Al Jam’iyatul Washliyah Periode 2015-2019.<sup>52</sup>

Di Sumatera Utara sendiri, liputan-liputan tentang program dan kegiatan Al Washliyah dilaporkan oleh selain Harian Waspada dan Analisa Medan, juga Tribun Medan, serta Sumut Pos. Sedangkan media online yang secara aktif digunakan di antaranya adalah [kabarwashliyah.com](http://kabarwashliyah.com/)<sup>53</sup>, [waspada.co.id](http://waspada.co.id/),<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> Wawancara dilaksanakan pada tanggal 7 Oktober 2017 di PW Al Wasliyah Sumatera Utara.

<sup>52</sup> Surat Keputusan Pimpinan Wilayah Al Jam’iyatul Washliyah Sumatera Utara Tentang Susunan Komposisi Personalia Majelis Dakwah Al Jam’iyatul Washliyah Sumatera Utara Nomor: KEP. 013/PW-AW-B/XXII/IV/2015 tertanggal 6 April 2015.

<sup>53</sup> 16 Pebruari 2015 dengan judul: Selamat Kepada Al Washliyah Sumut Periode 2015-2019

harian.analisadaily.com/<sup>55</sup>, kabarmedan.com,<sup>56</sup> medan.tribunnews.com,<sup>57</sup> dan harianamanah.com/<sup>58</sup>

### 3. Upaya Mengatasi Konflik

#### a. Internal

##### 1. Muhammadiyah Sumatera Utara

Menurut Surat Keputusan Lembaga Penanggulangan Bencana Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor: 006/Kep/I.17/B/2012 Tentang: Pedoman Struktur, Organisasi dan Mekanisme Kerja Lembaga Penanggulangan Bencana Muhammadiyah (*Muhammadiyah Disaster Management Center*) disebutkan bahwa mekanisme penyelesaian konflik di tubuh Muhammadiyah terdiri dari:

- a. Prinsip dasar dalam penyelesaian konflik adalah melalui jalan musyawarah untuk mencapai kemufakatan. Penyelesaian konflik didasarkan satu komitmen untuk kemanusiaan dan berpegang pada prinsip Al-Ma'un.
- b. Setiap permasalahan yang terjadi antar Lembaga di lingkungan Muhammadiyah dimusyawahkan di tingkat LPB/MDMC Wilayah/Daerah. Ketua LPB/MDMC Wilayah/Daerah secara otomatis bertindak sebagai mediator.
- c. Jika tidak dicapai kata sepakat, LPB/MDMC Wilayah/Daerah meminta masukan dan pendapat kepada pimpinan Muhammadiyah setempat
- d. Jika masih belum mencapai kata sepakat pada tingkat Pimpinan Muhammadiyah, maka LPB/MDMC Wilayah/Daerah dapat masukan dan pendapat pada LPB/MDMC di atasnya.<sup>59</sup>

---

<sup>54</sup> 15 Oktober 2015 dengan judul: PW Alwashliyah Sumut Dukung BENAR

<sup>55</sup> 9 September 2017 dengan judul: Berita - PW Jamiyatul Washliyah Sumut - Harian Analisa

<sup>56</sup> 30 September 2016 dengan judul: MTs Al-Washliyah Kolam Gelar "Japan Day"

<sup>57</sup> 10 Pebruari 2017 dengan judul: Al Washliyah Suguhkan Empat Pilar Pengajaran Mengagumkan

<sup>58</sup> 2 Agustus 2017 dengan judul: Memandu Haji, Ketua PW Al-Washliyah Sumut Turut Berangkat ke Tanah Suci

<sup>59</sup> Surat Keputusan Lembaga Penanggulangan Bencana Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor: 006/Kep/I.17/B/2012 Tentang: Pedoman Struktur, Organisasi

Berdasarkan uraian di atas, dipahami bahwa upaya penyelesaian konflik di tubuh Muhammadiyah memiliki regulasi yang telah digariskan melalui aturan-aturan yang sudah tertulis dan berlaku secara nasional. Di samping itu, upaya penyelesaian konflik di tubuh Muhammadiyah ini dimasukkan kepada aturan yang terkait dengan Penanggulangan Bencana yang dilembagakan dalam satu Lembaga Penanggulangan Bencana (LPB) atau *Muhammadiyah Disaster Management Center* (MDMC). Hal tersebut memberikan indikasi bahwa konflik harus dikelola, bahkan oleh satu lembaga khusus.

Di sisi lain, konflik dipahami sebagai bagian dari bencana, sehingga ia harus dikelola sebagaimana halnya menangani bencana. Sebab pada konflik yang tidak mendapatkan penyelesaian secara komprehensif akan berakibat tidak baik bagi organisasi. Bahkan dikhawatirkan akan berakibat fatal bagi organisasi. Dengan demikian, jika konflik tidak ditangani dengan baik bisa menjadi bencana bagi organisasi. Oleh karena itu, sangat wajar bila penanganan konflik di tubuh Muhammadiyah dimasukkan kepada aturan yang terkait pula dengan penanggulangan bencana.

Dalam perkembangannya Muhammadiyah sebagai gerakan keagamaan yang berwatak sosio kultural, dalam dinamika kesejarahannya selalu berusaha merespon berbagai perkembangan kehidupan dengan senantiasa merujuk pada ajaran Islam (*al-rujū' ila al-Qur'ān wa as-Sunnah al-Maqbūlah*). Di dalam *Lampiran I Keputusan Munas Tarjih XXV tentang Manhaj Tarjih dan Pengembangan Pemikiran Islam* dikemukakan bahwa pada satu sisi sejarah selalu melahirkan berbagai persoalan dan pada sisi yang lain Islam menyediakan referensi normatif atas berbagai persoalan tersebut.<sup>60</sup> Dikemukakan juga bahwa orientasi kepada dimensi *ilahiah* inilah yang membedakan Muhammadiyah dari gerakan sosio kultural lainnya, baik dalam merumuskan masalah, menjelaskannya maupun dalam menyusun kerangka operasional penyelesaiannya. Orientasi inilah

---

dan Mekanisme Kerja Lembaga Penanggulangan Bencana Muhammadiyah (*Muhammadiyah Disaster Management Center*) Bab VII, h. 29.

<sup>60</sup> Lampiran I Keputusan Munas Tarjih XXV tentang Manhaj Tarjih dan Pengembangan Pemikiran Islam.

yang mengharuskan Muhammadiyah memproduksi pemikiran, meninjau ulang dan merekonstruksi *manhaj*-nya.

Pemikiran keislaman meliputi segala sesuatu yang berkaitan dengan tuntunan kehidupan keagamaan secara praktis, wacana moralitas publik dan *discourse* keislaman dalam merespon dan mengantisipasi perkembangan kehidupan manusia. Masalah yang selalu hadir dari kandungan sejarah tersebut mengharuskan adanya penyelesaian. Pada kenyataannya, Muhammadiyah selalu berusaha menyelesaikan setiap permasalahan yang muncul melalui proses triadik/hermeneutis (hubungan kritis/komunikatif-dialogis) antara normativitas *dīn* (*al-rujū' ila al-Qur'ān wa as-Sunnah al-maqbūlah*), historisitas berbagai penafsiran atas *dīn*, realitas kekinian dan prediksi masa depan. Tentu saja, mengingat proses hermeneutis ini sangat dipengaruhi oleh asumsi (pandangan dasar) tentang agama dan kehidupan, di samping pendekatan dan teknis pemahaman terhadap ketiga aspek tersebut, maka Muhammadiyah perlu merumuskannya secara spesifik. Dengan demikian diharapkan *rūhul ijtihād* dan *tajdīd* terus tumbuh dan berkembang.<sup>61</sup>

Berdasarkan uraian di atas, dipahami bahwa pemikiran yang berkembang di tubuh Muhammadiyah dilandaskan kepada Alquran dan Sunnah yang *Maqbūlah* dengan dasar *rūhul ijtihād* dan *tajdīd*. Maknanya, bahwa setiap pemikiran yang berkembang di kalangan Muhammadiyah harus mengarah kepada semangat ijtihad dan *tajdid* (pembaharuan). Semangat melakukan pengkajian terhadap ajaran Islam yang bersifat *muamalah* senantiasa dibina dan dilestarikan. Semangat ini yang terus-menerus ditumbuhkembangkan di tubuh Muhammadiyah.

Bila pada aspek pemikiran terjadi konflik maka jalan penyelesaiannya dilakukan melalui proses komunikasi triadik/hermeneutis, yakni menelaah hubungan-hubungan yang terjadi secara kritis dan komunikatif-dialogis terhadap hal-hal berikut:

1. Ajaran agama yang normatif (normativitas *dīn*) dengan merujuk kepada Alquran dan *Sunnah Maqbūlah*;

---

<sup>61</sup> *Ibid.*

2. Lintasan sejarah penafsiran atas agama (historisitas penafsiran atas *dīn*);
3. Realitas kekinian;
4. Prediksi masa depan.

Dengan demikian, penyelesaian terhadap konflik pemikiran dalam rangka melakukan *ijtihad* dan *tajdid* harus diupayakan sinkronisasi terhadap keempat hal di atas. Keempat komponen tersebut menjadi bahan (*tools*) yang harus dipertimbangkan/diperhatikan untuk memperoleh hasil yang memuaskan dalam rangka penyelesaian konflik pemikiran di kalangan aktivis Muhammadiyah.

Dikatakan oleh Dr. H. Sulidar, M.Ag, Ketua Majelis Tarjih dan Tajdid Pengurus Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara bahwa penyelesaian konflik secara internal dilakukan oleh internal pengurus sendiri. Apabila suatu konflik terjadi di tingkat yang paling bawah, yakni Pengurus Ranting yang berada di wilayah kelurahan atau pedesaan, maka yang berhak menyelesaikannya terlebih dahulu adalah kepengurusan di tingkat ranting tersebut. Apabila tidak dapat diselesaikan oleh masing-masing, maka secara hierarkhis yang menyelesaikannya adalah pengurus cabang yang berada di tingkat kecamatan. Bila pengurus cabang tidak mampu menyelesaikannya, maka pengurus daerah pada kabupaten/kota di mana konflik terjadi dapat turun tangan menyelesaikannya. Selanjutnya wewenang pengurus wilayah yang akan turun tangan menyelesaikan konflik tersebut, bila pengurus daerah tidak lagi sanggup menyelesaikannya. Demikianlah selanjutnya menjadi kewenangan Pengurus Pusat untuk menyelesaikan suatu konflik yang terjadi di tingkat ranting bila pengurus wilayah pun tidak sanggup menyelesaikannya.<sup>62</sup>

Persoalan konflik yang sering terjadi secara internal di tubuh Muhammadiyah adalah pada masa suksesi anggota legislatif (DPR, DPRD Propinsi atau DPRD Kabupaten/Kota di Sumatera Utara) dan eksekutif (Gubernur dan Bupati/Walikota di daerah Sumatera Utara). Padahal secara aturan AD/ART Muhammadiyah tidak boleh berpolitik, tapi anggotanya dipersilahkan dan tidak

---

<sup>62</sup> Hasil wawancara dengan Dr. H. Sulidar, M.Ag. Ketua Majelis Tarjih dan Tajdid (MTT) Pengurus Wilayah Muhammadiyah (PWM) Sumatera Utara Periode 2015-2020 pada hari Kamis tanggal 5 Oktober 2017 di Kantor Majelis Ulama Indonesia (MUI) Propinsi Sumatera Utara Jalan Sutomo Ujung Medan.

dihalang-halangi, bahkan didorong. Tapi biasanya akan terjadi konflik karena calon yang berlatar belakang Muhammadiyah lebih dari satu orang. Atau sangat boleh jadi masing-masing anggota kader Muhammadiyah mengusung calon lebih dari satu. Ini akan menjadi penyebab terjadinya konflik internal. Dikemukakan oleh Ketua MTT PWM Sumut, Dr. Sulidar, M.Ag:

Terjadinya konflik kenapa? Karena (calon yang diusung kader dari dan oleh Muhammadiyah itu, *pen.*) lebih dari satu. Dari Muhammadiyah itu ada satu dari PAN (Partai Amanat Nasional, *pen.*) rupanya dari Muhammadiyah ada juga dari PPP (Partai Persatuan Pembangunan, *pen.*) akhirnya dia juga calon, jadi dukungan kepada mereka pasti terbelah. Sudah pasti terbelah. Kenapa? Karena ada yang pro dan ada yang kontra. Dalam hal ini diperlukan kekuatan lain untuk menyelesaikannya. Dan biasanya dari MTT akan dikemukakan criteria pemimpin yang cocok diusung oleh kader Muhammadiyah, tanpa harus menunjuk satu calon tertentu. Ini memang menjadi tugas saya sebagai Ketua Majelis Tarjih dan Tajdid PW Muhammadiyah Sumatera Utara.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa secara organisatoris Muhammadiyah tidak berpolitik. Dr. Sulidar, M.Ag. mengatakan:

Ada aturan mainnya tentang politik itu. Kalau organisasi tidak boleh berpolitik, tapi anggotanya silahkan. Tapi organisasi—persyarikatan istilahnya itu—hanya boleh mendorong para anggotanya itu untuk menguasai semua lini birokrasi yang ada di pemerintah. Supaya apa? Ini sumbangsuhnya kepada persyarikatan. Hingga nanti—dari dulu kan hingga zaman Suharto—Muhammadiyah selalu memegang Menteri Pendidikan, sehingga aman semua sekolah-sekolah yang ada dalam amal usaha Muhammadiyah termasuk universitas atau sekolah tinggi, sekolah kebidanan, sekolah-sekolah lain mulai dari TK/PAUD, SD, SMP, SMA/SMK, lebih aman. Tapi begitu dipegang oleh organisasi lain, terkadang sekolah-sekolah kita itu agak goyang. Jadi memang diupayakan agar kader Muhammadiyah memegang sebanyak mungkin di birokrasi.<sup>63</sup>

Konflik-konflik internal yang terjadi di tubuh Muhammadiyah diselesaikan secara internal pula. Penanganan konflik secara internal dikomunikasikan berdasarkan struktur yang ada. Penanganannya dilakukan secara hierarkhis. Sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya, bahwa bila

---

<sup>63</sup> *Ibid.*

suatu konflik terjadi pada tingkat ranting, maka pimpinan ranting terlebih dahulu berupaya menyelesaikannya. Apabila pimpinan ranting tidak lagi dapat menyelesaikannya, maka tugas pimpinan cabang yang akan menyelesaikannya. Demikianlah selanjutnya bila konflik tersebut tidak dapat diselesaikan pada tingkatan itu, maka tingkatan di atasnya yang akan menyelesaikannya, hingga ke pimpinan pusat. Ini merupakan hierarkhis penyelesaian konflik di tubuh Muhammadiyah.

Berbeda dengan penyelesaian konflik di perguruan tinggi yang merupakan milik Muhammadiyah. Apabila konflik terjadi di perguruan tinggi milik Muhammadiyah, maka penyelesaiannya berada di bawah kewenangan Majelis Pendidikan Tinggi, Penelitian dan Pengembangan (Diktilitbang) Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Disebutkan oleh Dr. Sulidar, M.Ag.:

Pernah juga terjadi konflik di Universitas Muhammadiyah Tapanuli. Rektornya pernah digugat. Bagaimana menyelesaikannya? Maka penanganannya diserahkan ke Pimpinan Pusat, yakni ke Majelis Pendidikan Tinggi, Penelitian dan Pengembangan (Diktilitbang) Pimpinan Pusat Muhammadiyah, karena semua Perguruan Tinggi di Muhammadiyah itu di bawah Dikti. Jadi penanganan permasalahan di PT yang berada di bawah naungan Muhammadiyah diserahkan kepada PP Muhammadiyah.<sup>64</sup>

Berdasarkan data di atas, dapat dipahami bahwa konflik internal yang terjadi di Pengurus Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara ditangani secara internal, kecuali perguruan tinggi yang secara hierarkhis berada di bawah Majelis Diktilitbang PP Muhammadiyah, maka merekalah yang turun tangan menyelesaikannya sebagaimana yang terjadi di Universitas Muhammadiyah Tapanuli. Komunikasi secara hierarkhis menjadi penting dalam upaya menyelesaikan konflik di tubuh PW Muhammadiyah Sumatera Utara, mulai dari Pengurus Ranting atau bahkan Pengurus Anak Ranting hingga ke atasnya.

## **2. Nahdlatul Ulama Sumatera Utara**

Di tubuh NU sendiri munculnya konflik adalah sesuatu yang lazim terjadi. Bahkan konflik dapat dijadikan sebagai batu ujian untuk melihat sejauhmana organisasi dapat mengatasinya dengan baik dan mengambil pelajaran daripadanya.

---

<sup>64</sup> *Ibid.*

Bagaimanapun konflik memang harus diselesaikan agar tidak berlarut-larut, sebab konflik—sekecil apapun—jika dibiarkan saja kemungkinan akan bermuara kepada dua hal, yaitu konflik akan tumbuh menjadi lebih besar, atau konflik akan hilang seiring dengan berjalannya waktu. Bila konflik semakin membesar, maka penyelesaiannya pun akan semakin rumit. Adapun bila konflik menjadi hilang seiring dengan berjalannya waktu, maka kemungkinan akan mencuat kembali di masa depan akan tidak terhindarkan. Dengan demikian, menyelesaikan atau mengelola konflik mesti dilakukan. Bahkan penyelesaian atau pengelolaan konflik tersebut menjadi keharusan bagi suatu organisasi agar dapat dijadikan sebagai pelajaran, bahkan sebagai “konvensi” untuk penyelesaian konflik yang sama di masa mendatang. NU sendiri memiliki pengalaman yang variatif dalam menyelesaikan atau mengelola konflik yang muncul di dalam organisasi besar ini. Penyelesaian atau pengelolaan konflik yang dilakukan NU Pusat menjadi kerangka acuan bagi NU di daerah-daerah, termasuk bagi NU Sumatera Utara.

Pada Mukhtamar ke-33 NU di Jombang misalnya, konflik juga terjadi. Pada arena musyawarah bergengsi tersebut telah terjadi kegaduhan, di mana ada pihak yang harus *deadlock* karena berbeda pendapat dengan pihak lainnya. Kegaduhan yang menurut sebagian pengamat diyakini sebagai konflik, ditanggapi oleh pihak lainnya sebagai hal yang wajar untuk mendewasakan para pihak dalam berorganisasi. Prof. Akh. Muzakki, Dekan FISIP-FEBI UIN Sunan Ampel Surabaya memberikan tanggapan bahwa NU sudah punya resep dalam menangani konflik yang terjadi di organisasinya, yang disebutnya sebagai “Resolusi Konflik ala NU”.<sup>65</sup>

Di dalam tulisan tersebut dikemukakan tentang resolusi konflik menurut NU. Namun sebelum memaparkan model penyelesaian konflik ala NU, Prof. Akh. Muzakki terlebih dahulu mengutip Ensiklopedia Wikipedia untuk mengartikan konflik. *Conflict* diartikan sebagai *the general pattern of groups dealing with disparate ideas* (pola umum kelompok berlainan dalam berurusan dengan gagasan yang berbeda). Menurutnya, perbedaan pandangan terhadap sesuatu di luar diri

---

<sup>65</sup> <http://www.uinsby.ac.id/kolom/id/129/resolusi-konflik-ala-nu>, diakses tanggal 26/8/2016 pukul 2.55 pm.

individu menimbulkan perbedaan dalam menyikapi sesuatu itu. Proses Bergeraknya perbedaan pandangan ke perbedaan penyikapan tersebut selanjutnya menimbulkan pola. Pola itulah yang lalu menjadi konteks dan latar belakang munculnya dinamika yang mengitari relasi antarindividu dan atau antarkelompok dimaksud. Jadi, konflik sesuatu yang wajar dalam kehidupan kemanusiaan. Lalu, publik biasanya tertarik atas bagaimana perbedaan pandangan yang menimbulkan perbedaan penyikapan tersebut bisa diselesaikan internal individu dan kelompok itu. Cara penyelesaian itulah yang disebut dengan istilah resolusi konflik (*conflict resolution* atau *conflict reconciliation*).

Prof. Akh. Muzakki kemudian mengemukakan bahwa resolusi konflik merupakan metode dan proses yang terlibat dalam memfasilitasi penyelesaian akhir konflik secara damai. Dalam kaitan ini yang sering dilakukan adalah dengan aktifnya anggota mengkomunikasikan informasi tentang motif yang saling bertentangan atau ideologi ke seluruh kelompok dan dengan terlibat dalam negosiasi kolektif. Pemahaman terhadap bagaimana resolusi konflik ala NU di atas bisa didapatkan melalui telaah atas pernyataan argumentatif Rais Am NU, K. H. Mustofa Bisri pada sidang pleno lanjutan atas penentuan tata tertib muktamar setelah temu khusus para kiai sepuh. Dalam sambutannya, K. H. Mustofa Bisri sambil meneteskan air mata mengemukakan: “Dengarkanlah saya sebagai pemimpin tertinggi Anda. Mohon dengarkan saya, dengan hormat kalau perlu saya mencium kaki-kaki Anda semua agar mengikuti akhlaqul karimah, akhlak KH Hasyim Asy’ari dan pendahulu kita”.<sup>66</sup>

Menurut Muzakki, resolusi konflik yang ditangkap dari pernyataan di atas adalah kerendahan hati K. H. Mustofa Bisri dengan ungkapan ”saya mencium kaki-kaki Anda” justru menjadi teguran keras bagi kaum *nahdliyin* yang menjadi peserta muktamar. Kalau Rais Am sendiri sudah akan mencium kaki warga NU, tentu itu sebagai peringatan yang luar biasa atas kekeliruan warga *nahdliyin* yang dalam muktamar tersebut terlibat konflik. Hal itu disebabkan karena dalam basis tradisi NU, bukan kiai yang mencium kaki santrinya, melainkan santri yang

---

<sup>66</sup> *Ibid.* Tulisan ini telah pula dimuat oleh surat kabar Jawa Pos pada tanggal 4 Agustus 2015 pada Rubrik Opini.

mencium kaki kiainya. Kerendahan hati K. H. Mustofa Bisri itu, menurut Muzakki mengandung pesan mendalam bahwa semua warga NU jangan pernah meninggalkan akhlak dalam hidup berorganisasi.<sup>67</sup> Inilah pernyataan moral yang tak dapat terbantahkan oleh warga NU. Bahkan moralitas kendati sebagai wilayah etis tetapi menjadi panglima pengendali moral kehidupan, tidak terkecuali dalam berorganisasi.

Walau moral dijadikan sebagai panglima pengendali, akan tetapi secara jelas bahwa di dalam AD/ART NU tetap ada titik acuan dalam menyelesaikan perselisihan pandangan dan penyikapan, yakni dengan musyawarah untuk mencapai kata mufakat. Bila kata mufakat tidak tercapai, maka jalan selanjutnya yang akan ditempuh adalah dengan melakukan pemungutan suara (*voting*). Drs. H. Hatta Siregar, Sekretaris Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama (PWNU) Sumatera Utara mengatakan bahwa penyelesaian konflik yang muncul secara internal diselesaikan secara musyawarah kekeluargaan dan didahulukan penyelesaiannya menurut tingkatan kepengurusannya. “Bila konflik tersebut terjadi di tingkat cabang, maka pengurus cabang terlebih dahulu berupaya menyelesaikannya. Bila menemui jalan buntu, maka pengurus daerah dapat mengambil alih menyelesaikan konflik yang terjadi. Begitulah selanjutnya hingga ke atas, bila tidak ditemukan jalan penyelesaiannya”.<sup>68</sup>

Terkait dengan penyelesaian konflik internal di tubuh NU, maka pada prinsipnya sejalan dengan garis koordinasi yang searah dengan struktur PWNU Sumatera Utara. Apabila suatu masalah terkait dengan wilayah NU di tingkat cabang atau anak cabang, maka menjadi tugas merekalah terlebih dahulu menyelesaikannya. Kepengurusan-kepengurusan tersebut berkoordinasi dengan kepengurusan di atasnya untuk menyelesaikannya apabila tidak ditemukan jalan penyelesaiannya. Hal yang sama dilakukan untuk komunikasi kepada tingkatan di atasnya apabila tidak jalan penyelesaian pada tingkatan di bawahnya.

---

<sup>67</sup> *Ibid.*

<sup>68</sup> Wawancara dengan Sekretaris PWNU Sumatera Utara, Drs. H. Hatta Siregar tanggal 9 Oktober 2017.

### 3. Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara

Bagi Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara penyelesaian konflik yang terjadi di internal diselesaikan dengan memperhatikan akar persoalan yang muncul. Akar persoalan konflik menjadi penting untuk diketahui agar suatu masalah dapat dicarikan solusi penyelesaiannya. Apabila akar persoalan sudah ditemukan, maka langkah selanjutnya adalah memusyawarahkan dengan pengurus yang lain dalam rangka mencarikan solusi yang tepat sebagai penyelesaiannya.

Menurut Prof. Dr. H. Saiful Akhyar Lubis, MA Ketua Pengurus Wilayah Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara konflik internal yang terjadi di tubuh organisasi lebih banya disebabkan karena miskomunikasi di antara sesama pengurus. Oleh karena itu, komunikasi yang intensif dan efektif di antara pengurus menjadi mutlak diperlukan.<sup>69</sup> Terkadang permasalahan yang timbul sangat sederhana, tetapi karena kurangnya komunikasi, maka ia akan wujud menjadi sebuah konflik. Konflik apabila dibiarkan akan memunculkan kemungkinan dua wajah. *Pertama*, konflik itu akan hilang begitu saja seiring dengan berjalannya waktu. Hal ini tentu akan mungkin terjadi apabila tidak ada media yang secara aktif membesar-besarkannya. Kemudian akan terjadi kemungkinan yang *kedua*, di mana konflik itu akan semakin besar hingga dapat membahayakan organisasi. Apabila media massa atau pihak-pihak yang berkepentingan terhadap konflik tersebut selalu membesar-besarkannya maka konflik tidak akan hilang, bahkan cenderung menyebar ke berbagai arah, dan akhirnya bisa bersifat destruktif, yakni membahayakan organisasi.

Tentang konflik kepengurusan Al Jam'iyatul Washliyah di Kabupaten Labuhanbatu Utara Prof. Saiful Akhyar Lubis berkomentar bahwa konflik tersebut sebagai konflik internal Al Jam'iyatul Washliyah. Karena konfliknya adalah konflik internal, maka penyelesaiannya juga harus dimulai dari internal kepengurusan itu sendiri. "Akar permasalahannya dimana?" tanya beliau.<sup>70</sup> Secara organisatoris, upaya yang dilakukan adalah mendudukkan terlebih dahulu

---

<sup>69</sup> Wawancara dengan Ketua Pengurus Wilayah Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara, Prof. Dr. H. Syaiful Akhyar Lubis, MA pada hari Selasa, 3 Oktober 2017 di Kantor PW Al Washliyah Jalan Sisingamangaraja Medan.

<sup>70</sup> *Ibid.*

persoalan keabsahan kepengurusan tersebut berdasarkan AD/ART organisasi. “Apabila hal-hal yang terjadi di sana karena adanya pelanggaran AD/ART, maka harus dikembalikan pula kepada penyelesaiannya yang tepat sesuai dengan petunjuk AD/ART itu pula. Itu satu hal yang dilakukan oleh PW Al Washliyah terkait dengan kisruh kepengurusan Al Washliyah di Labura”, kata alumni S3 IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2004 itu.<sup>71</sup>

Sebagaimana dilaporkan dalam <http://poskotanews.com/> bahwa terjadi dualisme Ketua Pimpinan Daerah (PD) Al Jam’iyatul Washliyah Kabupaten Labuhanbatu Utara yang dihasilkan dari dua kali Musyawarah Daerah (Musda) yang berbeda. Musda pertama dilangsungkan pada akhir Oktober 2015 atas perintah PW Al Washliyah Sumut, dan H. Syahminan Pasaribu terpilih jadi ketua, tapi belakangan hasil musda itu tidak diakui dan tidak disahkan oleh PW Al Washliyah Sumut. Pada Musda kali ini dari jajaran PW Al Washliyah Sumatera Utara juga hadir. Kemudian, awal April 2016 digelar Musda lagi di rumah pribadi seorang tokoh Al Washliyah dan menghasilkan ketua terpilih Sampurna Rambe. Informasi yang berkembang ada dua versi, *Pertama*, tanpa koordinasi dengan PD Al Washliyah terpilih yang sebelumnya. *Kedua*, ada koordinasi dengan PD terpilih sebelumnya, tetapi dalam Musda tersebut tidak hadir. Musda kedua ini juga dihadiri oleh pengurus PW Al Washliyah Sumatera Utara.

Ternyata persoalannya adalah bahwa Ketua PD Al Washliyah Labuhanbatu Utara periode lalu tidak bisa melaksanakan Musda secara tuntas, dan sesuai dengan surat edaran yang dikirimkan ke PD Washliyah yang tidak dapat melaksanakan Musda sampai 31 Oktober 2015 akan diambil alih oleh PW Al-Washliyah Sumut. Menurut Prof. Saiful Akhyar Lubis, selaku Ketua PW Al Washliyah Sumatera Utara: “Ada beberapa PD Al-Washliyah yang diambil alih termasuk Labuhanbatu Utara, saya mengucapkan terimakasih kepada Tim Pengambilalihan PD Al Washliyah Labuhanbatu Utara yang dapat melaksanakan Musda”.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> *Ibid.*

<sup>72</sup> *Ibid.*

Berdasarkan persoalan tersebut, PW Al Washliyah Sumatera Utara memahami bahwa kisruh kepengurusan Al Washliyah di Kabupaten Labuhanbatu Utara adalah persoalan pelanggaran terhadap AD/ART yang mana kepengurusan lama yang diketuai oleh H. Syahminan Pasaribu tidak dapat melaksanakan Musyawarah Daerah dalam kepengurusannya. Musda dilaksanakan setelah kepengurusan beliau telah berakhir, sehingga oleh PW Al Washliyah Sumatera Utara diambil alih, kemudian dilaksanakanlah Musda II yang secara aklamasi memilih H. Sampurna Rambe sebagai Ketua PD Al Washliyah Periode 2016-2021. Persoalan ini kemudian ditangani oleh Pengurus Besar Al Jamiyatul Washliyah sehingga beberapa kali PW Al Washliyah Sumatera Utara dipanggil untuk melakukan klarifikasi dan menunda pelantikan Ketua PD terpilih pada Musda II yang lalu.

Menurut Prof. Saiful, pihaknya telah melakukan berbagai upaya untuk menyelesaikan konflik internal kepengurusan Al Washliyah Labuhanbatu Utara tersebut. Termasuk memberikan pemahaman dan pendekatan-pendekatan terhadap para pihak yang berkonflik. Bahkan Prof. Saiful menyadari bahwa kepengurusan suatu organisasi termasuk Al Washliyah harus bersinergi dengan pemerintahan setempat, apalagi pemerintah setempat termasuk dalam jajaran pembina Al Washliyah. Beliau mengatakan:

Kita lakukan pendekatan kepada pengurus yang lama. Kita mengingatkan mereka bahwa kepengurusan juga harus menjalin hubungan yang baik dengan pemerintah setempat. Bukan saja karena pemerintah di Labuhanbatu Utara ini sebagai pembina Al Washliyah. Akan tetapi bagaimanapun kepala daerah setempat menjadi pembina organisasi di daerahnya. Jadi hubungan baik dengan pemerintahan setempat adalah mutlak diperlukan.<sup>73</sup>

Dengan demikian, persoalan yang terjadi harus dipelajari terlebih dahulu hingga dapat dicarikan solusi yang tepat. Jadi, konflik internal organisasi diselesaikan secara internal pula. Secara prosedur ada tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam penyelesaian suatu masalah. Secara struktur ada hierarkhis yang menjadi tonggak utama dalam menyelesaikan suatu masalah. Semua itu patronnya adalah AD/ART organisasi.

---

<sup>73</sup> *Ibid.*

## b. Eksternal

### 1. Muhammadiyah dengan Nahdlatul Ulama

Secara teoretis kemunculan konflik dalam suatu organisasi berlangsung secara bertahap, hingga akhirnya menemukan bentuknya yang jelas. Bahkan ketika konflik telah menjadi jelas, yang dengan demikian berarti sudah membesar, sangat potensial dapat merusak atau menghancurkan para pihak. Sejatinya, konflik tidak boleh dibiarkan membesar, sebab bila intensitas konflik mencapai tahap yang tinggi, penyelesaiannya menjadi sangat sulit.<sup>74</sup>

Louis R. Pondy, sebagaimana dikutip George and Jones, memformulasikan lima tahapan episode sebuah konflik, di mana kelima fase tersebut dilalui secara beruntun, yaitu: 1) *latent conflict*, yakni tahapan konflik terpendam. Pada tahap ini konflik belum muncul ke permukaan, akan tetapi bibit konflik sudah mulai terjadi akibat adanya interaksi antarindividu maupun kelompok dalam organisasi. 2) *perceived conflict*, yakni tahapan konflik yang terpersepsi. Pada tahapan ini konflik sudah mulai dikonsepsi, seperti terpersepsi dari cara mereka memandang satu sama lain, menentukan suatu isu yang diperbincangkan, atau asumsi terhadap suatu motif tertentu, atau bahkan mengambil jarak pada posisi tertentu. 3) *felt conflict*, yakni tahapan dimana konflik sudah terasa. Pada tahapan ini masing-masing pihak yang terlibat konflik sudah mulai menyadari dan merasakan pengalaman yang bersifat emosi, seperti marah, frustrasi, takut, maupun gelisah. 4) *manifest conflict*, yakni tahapan di mana konflik sudah termanifestasi. Pada fase ini salah satu pihak yang berkonflik memutuskan untuk bereaksi menghadapi kelompok lainnya dan sama-sama mencoba saling menyakiti atau menggagalkan tujuan lawan, seperti sabotase, demonstrasi, pemecatan, pemogokan, dan sebagainya. 5) *conflict aftermath*, yakni fase di mana suatu konflik sudah diselesaikan. Pada tahapan ini konflik sudah diolah. Di sini akan terlihat hasil dari manajemen konflik yang dilaksanakan. Bisa

---

<sup>74</sup> Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2016), h. 137.

saja konflik menjadi fungsional bila dapat diselesaikan dengan baik, sebaliknya bisa juga konflik menjadi disfungsional bila tidak tertangani secara baik.<sup>75</sup>

Berdasarkan teori di atas, ada yang menarik untuk dicermati lebih jauh, yakni, ternyata kemunculan ketiga organisasi kemasyarakatan Islam yang diteliti ini didasarkan pada adanya suatu konflik. Baik Muhammadiyah, NU maupun Al Washliyah proses kelahirannya dilatarbelakangi karena adanya konflik yang mengitarinya. Pada Muhammadiyah yang terjadi adalah munculnya konflik batin bagi K. H. Ahmad Dahlan sebagai pendiri Muhammadiyah. Menurut beliau masyarakat di sekitarnya saat itu lebih banyak memerankan praktek keagamaan yang sangat sinkretis, penuh dengan takhayul, bid'ah dan khurafat. Konflik seperti ini disebut sebagai konflik interpersonal, yakni konflik yang muncul di dalam diri seseorang karena bersentuhan dengan lingkungannya, atau orang-orang di sekitarnya. Untuk mengantisipasi merebaknya—yang diyakini K. H. Ahmad Dahlan sebagai—penyakit masyarakat (pekat) tersebut, maka ia mendirikan perkumpulan yang bernama Muhammadiyah. Perkumpulan ini diharapkan sebagai wadah perjuangan untuk mengembalikan Islam kepada praktek keagamaan yang orisinil sesuai dengan tuntunan Nabi Muhammad Saw. tidak bercampur baur dengan hal-hal yang bersifat animisme maupun dinamisme.

Sementara itu, NU kemunculannya juga tidak terlepas dari adanya konflik pemahaman antara kelompok tradisional dengan modernis (ketika itu sudah muncul Muhammadiyah, dan sebelumnya juga sudah muncul organisasi Persatuan Islam, yang disingkat dengan Persis). Bahkan konflik yang terjadi terbuka lebar di tengah-tengah masyarakat antara person-person dari kaum tradisional dengan pengikut modernis.

Menurut Dr. Sulidar, M.Ag. Ketua Majelis Tarjih dan Tajdid Pengurus Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara (MTT-PWM Sumut) konflik yang terjadi di tataran akar rumput (*grassroot*) pada prinsipnya adalah karena ketidaktahuan mereka terhadap suatu masalah. “Ada saja di antara anggota

---

<sup>75</sup> Tahapan-tahapan konflik seperti dikutip di atas disebut sebagai episode konflik dengan model: *Pondys model of organizational conflict*, lihat M. Jennifer George & Gareth R. Jones, *Organization Behavior Second Editions* (New York: Addison Wesley Publishing Company, 1999), h. 660.

organisasi itu—pada organisasi apapun namanya, apakah di NU, Al Washliyah, dan di Muhammadiyah sendiri—yang fanatisme organisasinya sangat tinggi, dan bahkan mengalahkan pemahamannya terhadap organisasi itu sendiri. Nah, inilah yang biasanya rentan menjadikan suatu masalah itu menjadi konflik” kata doktor dalam bidang Tafsir Hadis tersebut.<sup>76</sup> Dicontohkan misalnya terjadinya konflik dalam penetapan penanggalan bulan Hijriyah khususnya penetapan awal Ramadhan, 1 Syawal, 10 Dzulhijjah, dan 1 Muharram, lebih disebabkan karena—selain akibat penggunaan metode penetapannya yang berbeda dan standar tingginya hilal (bulan) yang diakui bersama—juga karena pemahaman masyarakat yang masih awam terhadap keyakinan yang ditetapkan secara organisatoris. Pada tataran ini yang muncul adalah penerimaan secara *doctrinal* terhadap metode yang digunakan, sehingga akhirnya ada di antara anggota organisasi yang meyakini secara fanatis.<sup>77</sup>

Dengan demikian, yang terjadi sesungguhnya adalah bahwa kehadiran konflik antar NU dan Muhammadiyah pada momen-momen tertentu khususnya dalam penetapan awal Ramadhan dan Hari Raya ‘Idul Fithri dapat dipicu adanya perbedaan nilai, persepsi, kebiasaan, dan kepentingan di antara berbagai kelompok masyarakat. Ketidaksepakatan atas perbedaan ini perlu dikelola dan dikomunikasikan agar tidak hanya dampak negatif yang kuat muncul namun juga segi positifnya, yaitu dengan cara menekan dampak destruktif dan berupaya menumbuhkan peluang yang konstruktif. Bahwa ternyata Islam dengan Alquran dan Sunnah sebagai sumber utamanya memiliki kekayaan akan tafsir dan pemahaman terhadap keduanya, sehingga memunculkan keyakinan bahwa Islam itu memiliki khazanah keilmuan yang luas.

Pada tataran ini, konflik yang terjadi antara NU dan Muhammadiyah dalam sebetulnya tidak berkembang hingga taraf destruktif. Hal tersebut belakangan ini bisa dilihat cenderung tidak dipersoalkan secara terbuka. Keadaan umat Islam—di Sumatera Utara khususnya dan Indonesia pada umumnya—baik-baik saja. Orang-orang yang menjadi anggota atau simpatisan Muhammadiyah

---

<sup>76</sup> Wawancara dilakukan pada tanggal 15 Agustus 2017.

<sup>77</sup> *Ibid.*

maupun yang NU dan Al Washliyah menjalankan ibadah puasa dan Hari Raya 'Idul Fitri menurut keyakinannya masing-masing. Dengan demikian, keadaan antara NU dan Muhammadiyah terkait dengan hal tersebut cenderung mencair.

Pada kenyataannya jika ditelusuri sejarah, maka sebenarnya dalam perjalanannya, NU dan Muhammadiyah adalah dua organisasi yang berasal dari satu ajaran yang sama, sebab para pendirinya, yakni K. H. Hasyim Asy'ari dan K. H. Ahmad Dahlan sama-sama dididik langsung oleh K. H. Sholeh Darat, Semarang dan K. H. Ahmad Khatib dari Minangkabau. Sebelumnya tidak banyak perbedaan antara kedua Ormas tersebut. Namun pada generasi kedua, NU dan Muhammadiyah mulai terjebak pada perbedaan-perbedaan dalam menafsirkan agama Islam. Perbedaan-perbedaan itu merambat hingga ke persoalan hukum. Diantara perbedaan itu misalnya, mengenai tata cara pelaksanaan sholat Subuh, jika dari NU melihat secara teknis sholat Subuh perlu memanjatkan do'a Qunut, maka Muhammadiyah sebaliknya, bahkan menganggap hal itu sebagai sesuatu yang tidak boleh dilakukan. Kendati demikian, perbedaan semacam itu beberapa diantaranya masih bisa ditolerir, sedangkan sisanya kerap menuai konflik yang cukup berarti. Isu mengenai penetapan satu syawal misalnya, dalam lingkup nasional, NU dan Muhammadiyah dengan masing-masing pengikutnya merasa satu-sama lain lebih benar dan lebih layak untuk diikuti. Akibatnya, perdebatan di akar rumput pun tidak dapat dihindari. Konflik antara NU dan Muhammadiyah sekalipun memang sebuah persoalan yang pelik namun sebenarnya konflik tersebut merupakan suatu hal yang bisa dikelola, satu sama lain bisa dikomunikasikan.

Kendati diakui bahwa dewasa ini tidak lagi terjadi konflik antara Muhammadiyah dan NU secara organisasi, namun tidak dapat dipungkiri bahwa ketika ada perbedaan-perbedaan pendapat diantara kedua organisasi ini akan sangat terasa kepada simpatisan keduanya atau masyarakat dikalangan "akar rumput". Masing-masing pemimpin kedua organisasi memang menyadari bahwa perbedaan tidak mungkin dapat dihindari. Sebagaimana dikemukakan oleh Sekertaris PWNU Sumatera Utara, Drs.H.Mhd.Hatta Siregar, SH, M.Si. : "tidak ada terjadi konflik dalam organisasi, baik secara internal maupun antara NU

dengan Muhammadiyah secara eksternal. Semuanya berjalan secara normal dan aman “.

Ketika pertanyaan dikerjar lebih lanjut untuk menyatukan kedua organisasi antara Muhammadiyah dengan NU dalam satu forum atau badan komunikasi atau koordinasi tertentu sebagai upaya bersama untuk membangun atau menyelesaikan permasalahan umat hingga tercipta masyarakat yang lebih terjamin baik dari sisi ekonomi maupun pendidikannya, maka Sekjen PWNU Sumatera Utara mengapresiasi ide tersebut, akan tetapi menurut beliau hal tersebut sangat dilakukan. Ia menjelaskan, bahwa masing-masing organisasi sudah memiliki program kerjanya masing-masing bahkan ia mengemukakan :

Di samping itu,ego sektoral masing-masing organisasi menjadi alasan akan sulitnya menyatukan kedua organisasi terbesar di Indonesia itu dalam satu forum atau badan. Contohnya, dalam hal penetapannya. NU dengan cara *rukuyatul hilal*, sedangkan Muhammadiyah mengandalkan metode *hisab*. Masing-masing organisasi juga sudah punya AD/ART-nya sendiri yang belum tentu satu sama lain punya visi dan misi yang sama, walau tujuannya sama-sama membangun umat, tetapi dengan cara dan strategi yang berbeda.

## **2. Muhammadiyah dengan Al Jam'iyatul Washliyah**

Sebagaimana konflik yang terjadi antara Muhammadiyah dengan Nahdlatul Ulama (NU) secara nasional dan khususnya di Sumatera Utara, maka konflik antara Muhammadiyah dengan NU persoalannya relatif sama, yakni seputar pemahaman keagamaan dan isu-isu politik. Hanya saja, bagi Al Washliyah justru salah satu yang menjadi latar belakang kelahirannya tidak terlepas dari arti Al Washliyah itu sendiri yang ingin menghubungkan atau mempertalikan. Ingin menghubungkan kedua kubu yang berbeda, yaitu antara paham kaum Muda dengan dimotori oleh Muhammadiyah dan kaum tua yang digalakkan oleh Nahdlatul Ulama (NU).

Paham keagamaan yang dianut oleh Al Washliyah memang berbeda dengan Muhammadiyah. Al Washliyah ingin menjaga tradisi Ahlussunnah wal Jama'ah dengan mengutamakan mazhab Imam Syafi'i, sedangkan Muhammadiyah memiliki Majelis Tarjih dan Tajdid dalam memahami nash-nash

agama sehingga untuk persoalan keagamaan dikeluarkanlah fatwa-fatwa yang mengaturnya. Afiliasi pemahaman keagamaan Muhammadiyah lebih dekat kepada Mazhab Hanbali sedangkan teologinya mengadopsi teologi Wahabiyah yang berupaya keras menghapus tradisi-tradisi lokal dari praktek keagamaan, yang diistilahkan para penulis sejarah sebagai upaya puritanisme terhadap penyakit masyarakat Takhayyul, Bi'dah dan Churafat (TBC).

Bagi Al Jam'iyatul Washliyah untuk bidang akidah sejak awal sudah menganut aliran Ahlussunnah wal jama'ah. Paham Al Washliyah pada bidang ini, dapat ditelusuri oleh melalui fatwa-fatwa yang dikeluarkan oleh Al-Washliyah, kitab-kitab yang digunakan di madrasahnyanya, dan tulisan para ulamannya. Semua kitab yang digunakan dari jenjang ibtidaiyah sampai aliyah mengajarkan rukun iman yang enam, sifat dua puluh yang wajib dan mustahil bagi Allah. Demikian juga empat sifat yang wajib dan mustahil bagi rasul. Kajian-kajian tersebut merupakan kajian spesifik pada aliran Asy'ariyah.

Pada aspek sosial kemasyarakatan, konflik yang terjadi antara Muhammadiyah dengan NU tidak wujud dalam bentuknya yang konkret. Hanya saja yang sering terjadi di tengah-tengah masyarakat adalah ketika ada musibah di kalangan masing-masing. Bila musibah terjadi bagi warga Muhammadiyah, maka biasanya tokoh-tokoh Ahlussunnah wal Jamaah yang masih kental memegang tradisi keagamaan menurut paham NU akan sangat sulit menerima tidak adanya ritual seperti tahlilan, doa untuk mayat, dan sebagainya. Ini memang masih menyisakan problem di tengah-tengah masyarakat. Bahkan ada yang tidak mau sekedar bertakziah kepada warga Muhammadiyah yang meninggal tersebut. Begitu juga sebaliknya yang terjadi bila yang meninggal adalah warga NU, orang-orang Muhammadiyah yang masih fanatis tidak akan secara mudah menghadiri acara-acara ritual kematian yang dilaksanakan menurut cara-cara yang dipahami NU atau Al Washliyah. Tentu tidak semua masih menyisakan sikap-sikap yang kurang komunikatif tersebut.

Pertentangan yang terjadi dalam ranah sosial kemasyarakatan sebagaimana di atas, memang harus diakui penyebabnya adalah pemahaman praktek keagamaan yang dianut oleh masing-masing warga, baik Muhammadiyah, atau

NU dan Al Washliyah. Imbas dari pemahaman keagamaan yang berbeda tersebut berdampak pada hubungan sosial kemasyarakatan. Jalan penyelesaiannya tidak lain adalah komunikasi yang intensif dan efektif yang memungkinkan terbangunnya kesepahaman bahwa kendati berbeda tetapi intinya masih dipersaudarakan dengan agama Islam yang satu. Islam mengajarkan arti pentingnya ukhuwah, bukan bukan saja ukhuwah Islamiyah, tetapi juga ukhuwah wathaniyah, dan insaniyah.

Solusi yang juga ampuh untuk menumbuhkembangkan kesepahaman di antara warga yang berbeda-beda itu adalah ikatan kekeluargaan, kekerabatan, dan pertemanan. Kendati berbeda bila hubungan-hubungan primordial tersebut ada atau melekat, maka komunikasi di antara sesama lebih mudah dan tetap tejalin satu sama lain. Kalaupun harus membawakan pahamnya masing-masing, tapi pada saat-saat musibah terjadi biasanya paham yang dianut akan “terkalahkan” dengan keadaan yang ada. Ini memang membutuhkan kemauan yang kuat untuk menjadikan semua warga yang berbeda-beda tersebut sebagai keluarga, kerabat, dan atau teman.

Prof. Dr. H. Saiful Akhyar Lubis, MA selaku Ketua PW Al Washliyah Sumatera Utara menyatakan bahwa kendati Al Washliyah secara paham keagamaan lebih dekat kepada NU, namun dengan Muhammadiyah tetap menjaga hubungan silaturahmi, dan saling menghormati satu sama lain. Perbedaan paham yang dimiliki tidak lantas menjadikan keduanya saling bermusuhan. Diakui bahwa sekarang tidak lagi pada tempatnya untuk mempertentangkan hal-hal yang *furu'iyah*, apalagi sama-sama memiliki dalil dalam ajaran Islam. Tetapi sekarang ini yang terpenting adalah saling memahami satu sama lain, tidak saling menyalahkan, tidak lagi saling menuduh kafir, dan seterusnya. Kedewasaan dalam berorganisasi dan bergama harus semakin tumbuh. Semua itu akan terwujud bila hati atau perasaan saling memerlukan satu sama lain ditumbuhkembangkan. Kekuatan hati akan dapat menjadikan perbedaan pendapat yang tidak prinsipil menjadi terabaikan untuk menatap jauh ke depan membangun masyarakat Islam yang lebih baik. Ini memang membutuhkan komitmen bersama.

Muhammadiyah dan Al Washliyah secara organisatoris tidak memiliki sejarah kedekatan khusus, akan tetapi pada periode kepengurusan ini keduanya memiliki hubungan emosional secara khusus, yakni Ketua PW Muhammadiyah Sumatera Utara Prof. Dr. H. Hasyimsyah Nasution, M.Ag dan Ketua PW Al Washliyah Sumatera Utara Prof. Dr. H. Saiful Akhyar Lubis, MA, keduanya sama-sama bekerja di UIN Sumatera Utara dan sama-sama menjadi dosen di Pascasarjana UIN Sumatera Utara. Kedekatan ini disebutkan oleh masing-masing pengurus sebagai hubungan yang menjadikan mereka semakin dekat. Prof. Saiful mengemukakan: “Prof. Hasyim kan di UINSU juga, kita sama-sama mengajar di Pasca UIN. Jadi, kita tidak ada maslaah atau konflik secara pribadi. Dr. H. Sulidar, M.Ag. selaku Ketua Majelis Tarjih dan Tajdid Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara juga mengemukakan, bahwa beliau dan kepengurusan yang sekarang ini, terutama Ketua PW Muhammadiyah Sumatera Utara, tidak ada konflik di antara mereka. “Mereka saling memahami satu sama lain,”kata beliau.

Berdasarkan data di atas, dipahami bahwa masa-masa kelam di antara dua organisasi terbesar di Indoensia ini sudah mereka tinggalkan. Konflik yang diakibatkan karena perbedaan pemahaman terhadap Alquran dan Sunnah sekalipun tetap terjadi tetapi mereka saling menghormati satu sama lain. Perbedaan yang terjadi bagi mereka sebagai sebuah keniscayaan ketika tiba giliran menyebutkan bahwa perbedaan adqlah rahmat sangat disetujui mereka untuk menambah khazanah dan wawasan keagamaan. Hal yang terpenting bahwa pemahaman tersebut masih dalam batas-batas yang bukan pokok (*usuhuliyin*) seperti Rukun Islam, Rukun Iman, atau tentang Keesaan Allah Swt. Adapun hal-hal yang diperdebatkan tentang hal-hal yang sifatnya cabang-cabang ajaran Islam (*furu'iyah*) saja adalah sesuatu yang wajar dan lumrah terjadi.

Persoalannya kemudian, ada miskomunikasi antarsama pimpinan Ormas Islam tersebut dengan para pengikutnya di kalangan bawah, masyarakat awam, atau *grassroot*. Pesan yang sampai kepada mereka lebih banyak menonjolkan sisi perbedaan yang ada ketimbang sisi kesamaan aspirasi para simpatisan yang dimiliki bersama. Jika di tingkat pimpinan organisasi ada komunikasi-komunikasi

yang dijalin untuk meminimalisir perbedaan, maka pada tingkat bawah jarang sekali hal yang sama dilakukan. Bahkan terkadang penyaluran aspirasi para simpatisan tidak mendapatkan tempat yang layak dalam organisasinya masing-masing, apalagi untuk diharapkan ada tempat khusus yang menjembatani komunikasi antarlintas organisasi. Persoalannya kemudian, menurut Prof. Saiful adalah minimnya keinginan diantara pimpinan untuk menjembatani persoalan-persoalan yang muncul ditingkat bawah, padahal secara nyata sumber perbedaan tersebut lebih banyak dilontarkan dari pimpinan tingkat atas.

### 3. Nahdlatul Ulama dengan Al Jam'iyatul Washliyah

Pada prinsipnya tidak ditemukan konflik yang signifikan antara Nahdlatul Ulama dengan Al Jam'iyatul Washliyah, terutama dalam hal pemahaman dan praktek keagamaan. Kedua organisasi ini menyatakan diri sebagai pengawal Ahlussunnah wal Jama'ah dengan bermazhabkan kepada mazhab yang empat. Adapun bagi Al Washliyah disebutkan dengan bermazhabkan kepada mazhab yang dipakai dalam golongan Sunni, dengan lebih mengutamakan mazhab Syafi'i. Nahdlatul Ulama mendasarkan diri kepada paham keagamaan yang bersumber dari ajaran Alquran, As-Sunnah, Al-Ijma' (kesepakatan para Sahabat dan ulama) dan Qiyas (analogi). Berdasarkan penafsiran kepada sumber-sumber tersebut, maka pendekatan yang digunakan NU terdiri dari:

1. Dalam bidang aqidah, NU mengikuti paham Ahlussunnah wal Jama'ah yang dipelopori oleh Imam Abul Hasan al-Asy'ari dan Imam Abu Mansur al-Maturidi.
2. Dalam bidang fiqh, NU mengikuti jalan pendekatan (mazhab) salah satu dari mazhab Imam Abu Hanifah an-Nu'man, Imam Malik bin Anas, Imam Muhammad bin Idris as-Syafi'i dan Imam Ahmad bin Hanbal.
3. Dalam bidang tasauf mengikuti antara lain Imam Junaid al-Baghdadi dan Imam al-Ghazali, serta imam-imam lain.<sup>78</sup>

Pemahaman keagamaan yang dimiliki NU sebagaimana di atas juga dipahami hampir sama dengan pemahaman keagamaan Al Washliyah. Sebagaimana dipahami bahwa Al Jam'iyatul Washliyah juga berpaham sebagai

---

<sup>78</sup> Fadeli dan Subhan, *Antologi NU: Buku I*, h. 72.

berikut:

1. Dalam paham keagamaan atau fiqh, Al Jam'iyatul Washliyah menganut mazhab Syafi'i. Menurut Prof. Dr. H. Ramli Abdul Wahid, MA karena perkembangan yang terjadi dalam bidang fiqh, terutama pada momen- momen tertentu, seperti bersentuhan kulit laki-laki dan perempuan yang bukan muhrim membatalkan wudhu', namun pada saat melaksanakan haji ada mazhab lain di luar Syafi'iyah yang membolehkannya. Oleh karena itu fatwa ulama Al Washliyah melalui Dewan Fatwanya mengadopsi pendapat di luar Syafi'iyah. Demikian juga, disebutkan oleh Prof. Ramli bahwa menurut mazhab Syafi'i, bagi orang yang masih mempunyai kewajiban shalat fardu tidak boleh melakukan shalat sunat dan shalat jenazah. Terhadap pendapat ini juga direvisi oleh Dewan Fatwa (terbentuk terbentuk pada tanggal 10 Desember 1933 M) yang membolehkan shalat jenazah, shalat yang disunatkan berjamaah, yaitu shalat tarawih, shalat witir, dan shalat Hari Raya bagi orang yang memiliki keadaan shalat fardu karena memandang bahwa penetapan mazhab Syafi'i dalam masalah ini membawa keberatan dan kesulitan.<sup>79</sup> Dengan perkembangan pemahaman tersebut, maka aliran fiqh Al Washliyah semakin diperluas menjadi bermazhab Sunni dengan mengutamakan mazhab Syafi'i.
2. Dalam bidang akidah, Al Jam'iyatul Washliyah menurut Prof. Ramli Abdul Wahid, sejak awal berdirinya sampai saat ini tetap menganut aliran Ahlussunnah waj Jama'ah yang dibawa oleh Abu Hassan al-Asyari (270-324 H). Paham ini biasanya dikaitkan dengan adanya Sifat Allah yang 20, dikenal dengan "Sifat Dua Puluh" sebagai sifat yang wajib bagi Allah, demikian juga kebalikannya ada 20 sifat yang mustahil bagi Allah. Ajaran spesifik dalam teologi Al Asy'ariyah juga dikenal dengan 4 sifat yang wajib dan mustahil bagi para rasul. Sifat-sifat ini,

---

<sup>79</sup> Lihat Ramli Abdul Wahid, dalam tulisan yang berjudul: "Akidah Al Jam'iyatul Washliyah" yang ditulis pada hari Selasa, 21 Januari 2014 di website: <http://kabarwashliyah.com/2014/01/21/akidah-al-jamiyatul-washliyah/>, diakses pada tanggal 1 Oktober 2017.

baik yang wajib dan mustahil bagi Allah maupun yang wajib dan mustahil bagi Rasul, secara konsisten dipelajari di sekolah-sekolah “Arab” yang berpaham Al Washliyah.<sup>80</sup>

Paham keagamaan sebagaimana di atas tidak berbeda dengan yang dimiliki NU. Berdasarkan hal itu, maka beberapa daerah justru sangat mengeluh-elukan Al Washliyah. Bahkan kelompok ormas keagamaan ini mengklaim dirinya sebagai penjaga tradisi ulama-ulama salaf (tradisional). Ini menjadi satu poin penting untuk dipahami bahwa karena kedekatan sisi pemahaman keagamaan di antara NU dan Al Washliyah, maka ada yang menyebut: “Al Washliyah itu NU, dan NU itu sama agamanya dengan Al Washliyah.

Kendati demikian, komunikasi di antara kedua organisasi ini lebih intensif dan saling menjaga satu sama lain. Seandainya komunikasi itu dibentuk dalam satu forum khusus, maka keduanya tentu lebih longgar dan punya banyak waktu untuk memikirkannya. Diakui oleh Prof. Saiful bahwa kebersamaan itu tentu sebagai sesuatu yang perlu terus menerus dikembangkan. “Intinya memang pada kemauan. Seandainya ada kemauan bersama untuk memperkecil perbedaan-perbedaan dan memperbesar persamaan-persamaan, maka tentu konflik tidak akan muncul”, kata Prof. Saiful.<sup>81</sup>

Di samping itu, dijelaskan pula bahwa upaya membangun kebersamaan melalui kemauan bersama tersebut tidak terlepas dari peran pemerintah untuk selalu berkomunikasi dengan keduanya atau memfasilitasi pertemuan-pertemuan antarorganisasi. Pemerintah seyogyanya mengalokasikan dana dan waktu yang cukup untuk melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja-kinerja personal organisasi.

---

<sup>80</sup> *Ibid.*

<sup>81</sup> Wawancara dilaksanakan di Kantor PW Al Jam’iyatul Washliyah Sumatera Utara Jalan Sisingamangaraja Medan pada hari Selasa, 4 Oktober 2017.

#### **4. Muhammadiyah dengan Nahdlatul Ulama dan Al Jam'iyatul Washliyah**

Terkait dengan keinginan para pemimpin Pengurus Wilayah (PW) ketiga organisasi kemasyarakatan Islam di Sumatera Utara, Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah, maka Ketua PW Muhammadiyah Sumatera Utara, Prof. Dr. H. Hasyimsyah Nasution, MA mengemukakan bahwa perbedaan antara tiga ormas Islam pastilah akan tetap ada. Namun yang terpenting adalah saling memahami adanya perbedaan. Kerena dengan mamahami perbedaan, dapat membawa rahmat. Banyak hal kecil diantara umat yang dapat kita persamakan, misalnya bagaimana umat memanfaatkan potensi ekonomi secara bersama. Saat ini potensi ekonomi di kawasan mayoritas umat Islam sangat mengkuatirkan karena dikuasai pihak lain. Bila aspek-aspek kecil ini dapat dikembangkan saya yakin kekuatan umat Islam dapat kita bangun. Sedangkan Ketua PWNU Sumatera Utara, Drs. H. Afifuddin Lubis, M.Si. mengemukakan bahwa adanya pemahaman yang sama antara ketiga Ormas Islam di Sumatera Utara untuk merapatkan barisan dan menyusun langkah konkret membangun dan mengembangkan potensi bersama. Sementara itu, Ketua PW Al Washliyah Sumatera Utara, Prof. Dr. H. Saiful Akhyar Lubis, MA mengemukakan agar warga mengakhiri membesar-besarkan perbedaan pemahaman keagamaan di antara ketiga Ormas Islam itu dan sebaliknya membesarkan persamaan di antara mereka.<sup>82</sup>

Salah satu yang perlu dikemukakan sebagai pertentangan atau konflik antara Muhammadiyah di satu sisi, NU dan Al Washliyah serta sejumlah organisasi lainnya adalah tentang wacana Menteri Pendidikan Nasional, Muhadjir Efendy, untuk menerapkan pola belajar lima hari dalam seminggu. Muhadjir Efendy yang memang kader Muhammadiyah, di mana sebelumnya beliau adalah Rektor Universitas Muhammadiyah Malang yang saat ini menjadi Ketua Pimpinan Pusat Muhammadiyah Bidang Pendidikan dan Kebudayaan, sejak awal telah menuai kontraversi atas wacana yang dilontarkan tersebut. Muncul berbagai

---

<sup>82</sup> Dikemukakan pada Pengajian Bersama ketiga Organisasi Kemasyarakatan Islam (Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah) di Auditorium Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) Jalan Denai Medan, pada hari Minggu, 23 Oktober 2016.

argumentasi yang pro dan kontra terhadap kebijakan tersebut. Reaksi paling keras menolak gagasan menteri tersebut muncul dari kiai-kiai NU pengasuh madrasah dan juga dari Pengurus Besar Nahdlatul Ulama. Alasan penolakan bertitik tolak dari tidak tersedianya lagi waktu bagi siswa sekolah untuk mengikuti pendidikan agama di madrasah karena mereka pulang sekolah dan sampai di rumah sekitar pukul 4 atau 4.30 sore.

Dipastikan memang, bila diterapkan pola belajar lima hari dalam seminggu dengan siswa *full day* di sekolah, maka konsekuensinya ribuan madrasah akan tutup karena tidak akan ada lagi siswa yang punya waktu untuk mengaji di madrasah. Di sisi lain harus diingat keberadaan madrasah sudah puluhan tahun dan punya peran untuk mencerdaskan bangsa kita khususnya di bidang pendidikan agama Islam. Sesungguhnya Mendikbud sudah merencanakan menerapkan pola belajar 5 hari mulai tahun ini tetapi karena kuatnya reaksi penolakan maka Presiden Jokowi telah menunda pelaksanaannya. Oleh karena Muhadjir berasal dari Muhammadiyah maka banyak juga warga Nahdhiyin yang punya persepsi bahwa kebijakannya tentang lima hari sekolah dalam seminggu itu punya tujuan untuk mematikan madrasah-madrasah NU. Penolakan dari kalangan NU terutama dan organisasi lainnya, termasuk Al Washliyah sebenarnya bukan karena Menterinya dari kalangan Muhammadiyah. Bagi NU secara tegas dinyatakan, bahwa sekiranya menterinya juga dari NU, maka kebijakan itu akan ditolak pula.<sup>83</sup>

Sebagaimana dikutip dari [www.kompas.com](http://www.kompas.com), Ketua Umum PB NU, Said Aqil Siraj dalam keterangannya (11/7) se usai diterima Presiden Jokowi menyatakan, "Andai Mendikbud orang NU pun saya lawan". Selanjutnya Said Aqil menegaskan bahwa penolakan NU soal sekolah 5 hari bukan terkait posisi Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Muhadjir Effendy sebagai orang Muhammadiyah. Anehnya memang, Muhammadiyah secara organisatoris mendukung kebijakan tersebut. Dapat dipastikan dukungan yang diberikan terkait dengan status keberadaan Muhadjir Efendy sebagai pengurus Muhammadiyah.

---

<sup>83</sup> Dapat dilihat pula pada <https://www.kompasiana.com/>, diakses tanggal 01/10/2017 pukul 21.18 WIB.

Oleh karena itu pula, secara wajar kaum *nahdliyyin* mencurigai hal tersebut sebagai upaya mematikan madrasah-madrasah yang berada dalam binaan NU dan Al Washliyah dan organisasi lainnya yang mengambil waktu belajar di siang hingga sore hari. Tentu saja hal ini akan dapat menyulut konflik bila tidak ada pihak lain yang menjadi penengahnya.

Penegasan Ketua Umum PB NU ini memberi pesan yang sangat jelas bahwa penolakan organisasi yang dipimpinnya bukan karena ide berasal dari tokoh Muhammadiyah tetapi semata-mata bertitik tolak dari kepentingan madrasah dan juga kepentingan anak didik untuk memperoleh ilmu agama Islam yang memadai. Sebab memang selama ini tidak ada lagi konflik terbuka antara NU dan Muhammadiyah. Adapun konflik di masa lalu yang berkaitan dengan perbedaan dalam praktek ibadah, pada saat ini sudah tidak lagi dijadikan sebagai konflik antar-organisasi. Masing-masing sudah saling memahami bahwa perbedaan itu boleh terjadi dalam Islam selama tidak dalam hal-hal yang prinsipil (*ushuliyah*). Jika perbedaan itu terjadi dalam kaitannya dengan yang *furu'iyah* (ajaran agama yang bersifat cabang dan perbedaan itu karena penafsiran yang sama-sama ada dalilnya), maka tidak perlu lagi dijadikan sebagai pertentangan atau konflik.

Dr. H. Sulidar, M.Ag. Ketua Majelis Tarjih dan Tajdid PW Muhammadiyah Sumatera Utara juga member penjelasan bahwa Muhadjir Efendy tidak mungkin berani mengeluarkan peraturan tersebut apabila tidak disuruh oleh atasannya. Ataupun kalau tidak disuruh, mungkin diberikan sinyal untuk melakukan refromasi dalam hal pembelajaran di sekolah. “Menteri itu kan pembantu presiden, tidak mungkin ia berani membuat kebijakan yang sudah dapat dipastikan mendapat penolakan masyarakat, bila tidak ada restu atau anjuran, atau sinyal atau apapun namanya dari presiden sebagai atasannya,” katanya.<sup>84</sup> Pada tahun-tahun silam juga pernah diterapkan pola belajar lima hari sekolah, tetapi kemudian masing-masing daerah dan atau sekolah merevisinya kembali menjadi 6 hari sekolah sebagaimana biasanya. Dan memang kini, banyak sekolah yang

---

<sup>84</sup> Wawancara dilakukan pada hari Kamis tanggal 5 Oktober 2017 di Medan.

menerapkan pola belajar *full day*, di mana pada siang hari setelah pembelajaran di kelas usai, diadakan ekstrakurikuler atau les mata pelajaran.

Prof. Dr. H. Saiful Akhyar Lubis, MA Ketua PW Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara mengakui bahwa konflik dapat diminimalisir bahkan dihilangkan apabila ada komunikasi di antara sesama pimpinan organisasi. Kemudian jangan berhenti sampai di situ harus ada upaya penyebaran informasi tersebut kepada anggota dan simpatiasan organisasi. "Kalangan awam atau akar rumput harus juga mengetahui apa yang disepakati bersama pada tingkat pimpinan organisasi. Intinya sebenarnya kan adanya kesepakatan bersama. Bila ada niat baik untuk menyepakati sesuatu yang diperkirakan menyulut konflik, maka pimpinan organisasi harus saling untuk meredamnya", kata Prof. Saiful.<sup>85</sup>

Bahkan lebih jauh Prof. Saiful menyadari bahwa kekayaan hati ditambah dengan rajutan ukhuwah merupakan upaya yang sangat ampuh sebagai langkah penyelesaian konflik antar-organisasi. Tidak terkecuali sebenarnya tentang penetapan penanggalan hijriyah dalam menetapkan awal Ramadhan, Hari Raya Idul Fitri, Idul Adha, dan 1 Muharram sebagai tahun baru hijriyah, apabila ada upaya untuk sepakat, dan bukan untuk dijadikan sebagai konflik, pastilah ditemukan jalan keluar yang terbaik. Pada dasarnya, yang memakai rukyat sebagai penetapan penanggalan hijriyah juga mengandalkan hisab, terutama apabila bulan tidak dapat dilihat, yang disebut dengan *imkanur-rukyat*. Di samping, memang harus ada kesepakatan tentang posisi hilal dalam berapa derajat. Posisi hilal ini harus disepakati secara bersama-sama berapa derajat yang dapat dijadikan sebagai patokan bersama sehingga ia disepakati jatuhnya tanggal-tanggal yang diinginkan tersebut, apakah 1 Ramadhan, atau 1 Syawal, atau 10 Dzulhijjah, atau 1 Muharram (Tahun Baru Hijriyah). "Jadi, memang sangat perlu ada kesepakatan bersama, sehingga tidak muncul konflik apalagi di tingkat akar rumput yang kebanyakan masih sangat awam terhadap metodologi studi Islam", demikian Prof. Saiful menjelaskan lebih lanjut.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 3 Oktober 2017 di Kantor PW Al Washliyah Sumatera Utara.

<sup>86</sup> *Ibid.*

Upaya penyelesaian konflik antara Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah tidak lain adalah melalui mediator. Caranya bermacam-macam seperti berada dalam satu majelis ilmu membicarakan tentang ilmu-ilmu duniawiyah (umum) maupun diniyah (agama). Birdialog atau berdiskusi merupakan cara yang ampuh untuk mempertemukan perbedaan pemahaman baik dalam bidang umum, terutama dalam bidang agama Islam. Satu misalnya, orang Muhammadiyah, NU, dan Al Washliyah duduk bersama dalam satu forum diskusi, sebagaimana yang terjadi baru-baru ini, tepatnya akhir Februari (28/2/2016) diadakan Diskusi Panel yang diselenggarakan Baytul Muslimin Indonesia (Bamusi), organisasi sayap Islam PDIP. Diskusi panel cukup ‘kolosal’, menghadirkan 14 pembicara yang mencakup tokoh ormas Islam mainstream seperti NU, Muhammadiyah, MUI dan Al Washliyah, dan juga kelompok minoritas semacam Ahmadiyah, Syiah, dan Hizbut Tahrir Indonesia (HTI), akademisi dan pengamat. Para panelis mencakup antara lain, K.H. Hasyim Muzadi, Yunahar Ilyas, Jalaluddin Rakhmat, Ismail Yusanto, Yudi Latif, dan Azyumardi Azra. Dalam diskusi tersebut diperoleh pandangan bahwa pada dasarnya tidak ada masalah serius menyangkut hubungan antara Islam dan nasionalisme di Tanah Air. Kedua entitas ini telah terintegrasi sehingga negara-bangsa Indonesia sudah final dengan empat prinsip pokok; UUD 1945, Pancasila, NKRI dan Bhinneka Tunggal Ika. Hanya saja Azyumardi Azra mengingatkan integrasi Islam dan nasionalisme itu tidak bisa dipandang selesai (*taken for granted*). Sebaliknya senantiasa perlu penguatan keempat prinsip dasar dan sekaligus meningkatkan aktualisasi sistem dan nilainya dalam kehidupan berbangsa-bernegara. Tanpa itu, boleh jadi kian banyak warga yang kehilangan kepercayaannya pada integrasi Islam dan nasionalisme Indonesia.<sup>87</sup>

#### **4. Bentuk Komunikasi Hubungan Interorganisasional**

##### **a. Muhammadiyah dengan Nahdlatul Ulama**

Bentuk komunikasi hubungan antara Muhammadiyah dengan NU dapat dilihat dari sisi keagamaan, ekonomi, sosial, dan politik. Berdasarkan studi

---

<sup>87</sup> Lihat <http://www.republika.co.id/berita/kolom/resonansi/16/03/09/o3rx1b319-agama-dan-nasionalisme>, diakses tanggal 01/10/2017 pukul 21.12 WIB.

literatur dan hasil-hasil wawancara yang dilaksanakan, ternyata hubungan Muhammadiyah dengan NU secara keagamaan dapat diamati pada momentum tertentu, misalnya pada bulan Ramadhan, Hari Raya Idul Fitri dan Hari Raya Idul Adha. Ketiga momen ini menjadi ikon tersendiri khususnya di Indonesia. Metodologi yang digunakan untuk memulai atau merayakan Peringatan Hari-hari Besar Islam (PHBI) tersebut saling berbeda. Muhammadiyah terkenal dengan metode *hisab*-nya dan NU dikenal dengan metode *rukyat*-nya.

Keduanya memang berbeda, akan tetapi keduanya telah bersepakat berada dalam perbedaan itu tanpa harus mempertentangkannya. Masing-masing berjalan sesuai keyakinannya itu. Komunikasi di antara keduanya berjalan dengan baik, hingga akhirnya disepakati untuk tidak lagi membesar-besarkan perbedaan tersebut. Persoalan pun mulai mereda, dan hingga saat ini keduanya hidup berdampingan secara damai. Dengan demikian, komunikasi hubungan Muhammadiyah dan NU dalam bidang keagamaan sudah mengalami kemajuan yang sangat berarti bagi kemajuan peradaban di Indonesia khususnya.

Ritual-ritual keagamaan lainnya, seperti tidak membaca doa qunut bagi Muhammadiyah pada shalat subuh atau tidak men-*zakar*-kan (membunyikan) bacaan *basmalah* ketika imam membaca surat al-fatihah pada shalat berjamaah, tidak lagi menjadi persoalan utama bagi kaum *nahdliyyin*. Artinya, hal tersebut sudah lama diketahui bersama dan tidak lagi terlalu banyak dipersoalkan. Kaum-kaum tertentu mungkin masih mempersoalkannya, tetapi tidak sampai lagi pada tingkat memecah-belah umat. Atau tidak lagi menyebut: “Yang di sana kafir, yang di sini kafir, dan sebagainya”, atau “Yang ini bid’ah, yang itu bid’ah”.

Perbedaan tetap ada, tetapi disikapi secara arif atau bijaksana. Ini menjadi kondisi umum yang ada di tengah-tengah masyarakat secara umum. Bagi Dr. H. Sulidar, M.Ag. selaku Ketua Majelis Tarjih dan Tajdid PW Muhammadiyah Sumatera Utara, orang-orang yang masih mempersoalkan perbedaan-perbedaan tersebut adalah orang yang masih mengandalkan fanatisme sempit, bahkan hal tersebut merupakan ketidaktahuannya terhadap organisasi yang diikutinya. Bagi Muhammadiyah sangat jelas bahwa fatwa-fatwa Muhammadiyah bersifat

mengikat ke dalam anggota persyarikatan, bukan ke luar persyarikatan. “Ini harus dipahami oleh semua anggota persyarikatan”, tegas beliau.<sup>88</sup>

Drs. H. Mhd. Hatta Siregar, M.Si. dari NU Sumatera Utara menegaskan bahwa NU sesuai dengan Naskah Khittah NU bahwa posisi mereka berseberangan dengan radikalisme, sebab mereka ingin menampilkan Islam yang relevan dengan kondisi kultural nasional, Islam Nusantara.<sup>89</sup> Oleh karena itu, dunia melihat Islam di Indonesia sebagai Islam yang khas, yang toleran (*tasamuh*) yang menghargai perbedaan, baik internal Islam itu sendiri maupun keyakinan yang ada di luar Islam. Pemahaman yang komprehensif terhadap Islam menjadikan NU yakin bahwa Islam memang sebagai agama yang *rahmatan lil ‘alamin*.

Bentuk komunikasi lainnya yang merupakan bagian dari hubungan antar-organisasi Muhammadiyah dengan NU dapat dilihat pada tataran sosial kemasyarakatan. Pada lembaga-lembaga pendidikan yang sifatnya lebih terbuka, orang-orang Muhammadiyah dengan NU saling berkomunikasi, saling mendukung, saling berinteraksi satu sama lain. Bahkan di antara anggota organisasi ada yang menjalin hubungan pernikahan, membentuk keluarga, kendati masing-masing berlatar belakang organisasi yang berbeda.

Berbeda halnya dengan lembaga pendidikan yang memang dibangun dengan mengatasnamakan masing-masing organisasi. Misalnya, sekolah-sekolah Muhammadiyah dikelola oleh orang-orang Muhammadiyah. Hanya saja guru-guru yang mengajar di sana tidak terlalu ketat harus mempunyai kartu anggota Muhammadiyah, kecuali guru-guru yang khusus mengajar Agama Islam atau Kemuhammadiyahan, Akan tetapi untuk menjadi pemimpin atau kepala sekolah di lembaga pendidikan Muhammadiyah harus memiliki keanggotaan Muhammadiyah. Seorang kepala sekolah di sekolah Muhammadiyah dipilih atau diangkat oleh pimpinan Muhammadiyah di wilayah tersebut. Misalnya sekolah A berada di Kecamatan B, maka Pimpinan Cabang B yang akan memilih kepala sekolah A. Nanti akan di-SK-kan oleh Pimpinan Daerah yang menaunginya.

---

<sup>88</sup> Wawancara dilaksanakan pada tanggal 7 Oktober 2017 di Medan.

<sup>89</sup> Wawancara dilaksanakan pada tanggal 2 Oktober 2017 di Medan.

Dr. H. Sulidar, M.Ag mengatakan bahwa di Muhammadiyah tidak ada milik pribadi. Bahwa sekolah-sekolah Muhammadiyah bukan milik pribadi. Oleh karena rapinya pengelolaan aset di Muhammadiyah, maka konflik di seputaran itu sangat jarang terjadi. “Kepala sekolah itu, bukan lingkungan sekolah tersebut yang mengangkat, tetapi berada di wilayah mana ini dalam struktur Muhammadiyah? Kalau cabang, maka pimpinan cabang Muhammadiyah setempatlah yang berhak, dan ketua pimpinan daerah setempat yang memberikan SK pengangkatannya nanti”, kata Sulidar menegaskan.<sup>90</sup> Dengan demikian, di lembaga-lembaga pendidikan milik salah satu organisasi tersebut—Muhammadiyah atau NU—cenderung eksklusif.

Hubungan dalam bidang ekonomi antara Muhammadiyah dan NU sangat kompetitif bila dilihat kegiatan-kegiatan usaha organisasi keduanya. Kendati amal usaha Muhammadiyah sangat banyak, NU juga memiliki lahan-lahan usaha, seperti sekolah-sekolah hingga ke universitas, koperasi-koperasi syariah, lembaga-lembaga ZIS, dan sebagainya. Sama halnya dengan sekolah-sekolah yang didirikan oleh masing-masing organisasi, eksklusifitas lembaga-lembaga ekonomi keduanya juga sangat menonjol. Akan tetapi anggota kedua organisasi ini ketika berada pada lingkungan yang terbuka atau lembaga-lembaga ekonomi yang bukan milik salah satu organisasi tersebut cenderung membaur satu sama lain. Perbedaan pemahaman keagamaan tidak menjadi penghalang bagi mereka untuk hidup berdampingan dan membentuk komunitas.

Bagi Muhammadiyah dilihat dari segi muamalahnya tidak akan dipersoalkan. Begitu juga NU, tidak mempersoalkan pemahaman keagamaan apabila sudah berhubungan dengan *hablum minan-nas*. Secara tegas Dr. H. Sulidar, M.Ag. mengemukakan: “Di Muhammadiyah, ada panduannya dalam bermuamalah. Harus santun, saling menghormati, menghargai pandangan orang dan tidak saling memojokkan. Itu ada aturannya. Bermuamalah boleh dengan siapa saja, muslim atau non-muslim. Yang terpenting ada kepercayaan”.<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> Wawancara dilakukan pada tanggal 5 Oktober 2017 di Medan.

<sup>91</sup> *Ibid.*

Hubungan secara politis dapat dilihat dalam tiga zaman, yaitu masa Orde Lama, Orde Baru dan Reformasi. Hubungan kedua organisasi besar di Indonesia, yakni Muhammadiyah dan NU sangat dinamis. Perjalanannya dari waktu ke waktu selalu mengalami pasang surut. Satu waktu mengalami saat-saat manis dan satu saat terjadi pertentangan yang tajam. Bahkan tidak jarang saling klaim sebagai yang paling benar. Harus juga diakui di mana salah satu latar belakang berdirinya NU juga merupakan reaksi terhadap pemurnian ajaran agama yang dianggap mengganggu eksistensi kultural NU yang menjalankan dakwah melalui proses akulturasi dengan budaya lokal.

Pada zaman Orde Lama, khususnya tahun 1950-an hubungan Muhammadiyah dengan NU mengalami saat-saat yang manis ketika Muhammadiyah dan NU menyatu dalam satu partai politik, yaitu Majelis Muslimin Indonesia (Masyumi). Ketika itu Masyumi sebagai satu-satunya partai Islam yang mengharu biru, tetapi kemudian keduanya mengalami pertentangan yang tajam ketika saat NU keluar dari Masyumi karena perbedaan yang tajam dalam organisasi tersebut.

Pada masa Orde Baru merupakan masa selanjutnya sebagai masa-masa manis bagi kedua organisasi besar ini ketika terjadi fusi partai-partai Islam dalam satu partai, yaitu Partai Persatuan Pembangunan (PPP). Para anggota dari kedua organisasi tersebut dapat menyatu ke dalam partai politik Islam sebagai alat perjuangan politik. Namun demikian, kondisi tersebut tidak berlangsung lama yang juga diakibatkan perebutan kekuasaan yang terjadi dalam PPP.

Secara politik praktis, kedua Ormas Islam ini semasa Reformasi tidak lagi bersatu ke dalam satu partai politik. Basis pendukung/massa kedua organisasi ini mendirikan partainya masing-masing. Basis massa NU mendirikan Partai Kebangkitan Bangsa (PKB) dan bahkan Partai Kebangkitan Nahdlatul Ulama (PKNU), sedangkan basis massa Muhammadiyah dengan dimotori Amien Rais mendirikan Partai Amanat Nasional (PAN). Kendati demikian, secara organisatoris kedua organisasi ini sepakat bahwa mereka tidak mempunyai kaitan langsung dengan partai-partai politik tersebut.

Menarik untuk ditelaah lebih jauh adalah masa pencalonan Abdurrahman Wahid alias Gus Dur sebagai presiden RI. Bahkan pada saat itu, Amin Rais yang dapat direpresentasikan sebagai wakil dari warga Muhammadiyah ikut melakukan ziarah ke berbagai makam yang dikeramatkan warga NU, tradisi yang sebenarnya ditentang dalam pandangan Muhammadiyah. Ini hubungan politik, di mana Muhammadiyah memiliki hubungan yang manis untuk menjadikan Gus Dur sebagai Presiden RI ke-IV menggantikan B. J. Habibie yang tidak lagi bersedia dicalonkan karena pertanggungjawabannya sebagai presiden ditolak, terutama karena kasus referendum Timor Timur yang akhirnya lepas dari nagara Indonesia. Namun demikian, hubungan tersebut memburuk ketika posisi Gus Dur terancam dan dalam hal ini para tokoh Muhammadiyah dianggap ikut serta dalam upaya mendongkel Gus Dur sehingga menimbulkan kebencian warga NU pada mereka. Bahkan di Jawa Timur yang merupakan kantong warga NU banyak fasilitas Muhammadiyah yang dirusak.

Hubungan tersebut membaik lagi ketika terdapat masalah terorisme global. Kedua organisasi tersebut memiliki visi yang sama dalam rangka menghilangkan stigma bahwa Islam adalah agama teroris. Kedua bersepakat bahwa tidak tepat Islam dikatakan sebagai agama teroris. Oleh karena itu, kedua organisasi ini bahu membahu menepis stigma tersebut. Berbagai wawancara di televise-televisi swasta nasional dihadiri oleh tokoh kedua organisasi tersebut untuk menjelaskan ketidaksetujuan kedua organisasi ini tentang stigma Islam sebagai agama teroris. Bahkan ketika itu, K.H. Hasyim Muzadi dan Prof. Syafii Maarif masing-masing sebagai ketua umum NU dan Muhammadiyah melakukan kunjungan ke berbagai negara untuk menjelaskan bahwa Islam adalah agama *rahmatallilalamin*, bukan agama yang mengedepankan kekerasan dalam menyelesaikan masalah.

Di Sumatera Utara sendiri dalam berbagai perhelatan politik menyatu mendukung satu calon tertentu. Kendati dukungan tidak diberikan secara organisatoris, tokoh-tokoh kedua organisasi ini mendukung dan mengusung calon kepala daerah tertentu. Tidak jarang pula kedua oragnisasi ini berbeda dalam mendukung calon kepala daerah tertentu. Dengan demikian, naik turunnya hubungan tersebut tampaknya selalu berkaitan dengan masalah politik yang

sedang dihadapi kedua belah pihak. Jika saling membutuhkan, mereka bekerja sama sedangkan jika terjadi persaingan kepentingan tampaknya sering timbul konflik. Ketua Umum PP Muhammadiyah masa lalu (2004) Prof. Syafi'i Ma'arif mengatakan: "Saat ini hubungan NU dan Muhammadiyah sedang dalam kondisi manis-manisnya, dan jangan sampai dikotori oleh persoalan-persoalan politik".<sup>92</sup> Pernyataan tersebut diungkapkan dalam acara Dialog Kerukunan Antar Agama untuk Memantapkan Persatuan dan Kesatuan Bangsa Menyongsong Pemilu 2004 yang diselenggarakan Pusat Kerukunan Umat Beragama Departemen Agama RI di Hotel Sofyan Cikini Jakarta.

#### **b. Muhammadiyah dengan Al Jam'iyatul Washliyah**

Setelah Indonesia merdeka pada tanggal 17 Agustus 1945 ternyata perang belum sepenuhnya usai. Pertempuran kembali terjadi di tahun-tahun berikutnya, baik dengan Jepang maupun dengan kolonial Belanda setelah mereka kembali ke Indonesia. Namun untuk kali ini ada satu hal yang menggembirakan, khususnya bagi kedua organisasi kemasyarakatan Muhammadiyah dan Al Washliyah terutama di Sumatera Timur, di mana kebanyakan pemuda Muhammadiyah dan Al Washliyah bergabung membentuk barisan pertahanan, yaitu Hisbullah. Barisan pertahanan ini didirikan pada bulan Maret 1946 yang dipimpin oleh Bactiar Joenoes dan Mawardi Noor. Tentara Hisbullah ini mendapat persenjataan dari tentara Jepang dan membeli tambahan dari pedagang-pedagang Tionghoa di Singapura.<sup>93</sup> Latar belakang dibentuknya tentara (kelaskaran) Hisbullah ini memang untuk mempersiapkan diri menghadapi tentara Belanda yang diyakini akan datang kembali setelah tentara Jepang menyerah kepada Sekutu dan kendatipun Indonesia telah memproklamkan kemerdekaannya.

Hal yang menggembirakan sebenarnya adalah bahwa selama ini kedua organisasi, Muhammadiyah dan Al Washliyah menjalankan misinya masing-

<sup>92</sup> <http://www.nu.or.id/post/read/379/dinamika-hubungan-nu---muhammadiyah>, diakses tanggal 21/09/2017 pukul 08.34 WIB. Lebih jauh mengenai dinamika hubungan politis Muhammadiyah dengan NU dapat juga dilihat buku yang berjudul *Nalar Politik NU dan Muhammadiyah; Over Crossing Jawa Sentris, yang ditulis oleh Dr. Suaidi Asyari, MA, Ph.D.* (Yogyakarta: LKiS, 2009).

<sup>93</sup> Pelly, *Urbanisasi*, h. 238.

masing. Dalam perjalanannya kedua organisasi tersebut selalu memperlihatkan persaingan di tengah-tengah masyarakat. Bahkan keduanya menjadi identitas bagi generasi baru di perantauan. Anak-anak yang orang tuanya Muhammadiyah, atau mereka yang bersekolah di sekolah-sekolah atau kursus-kursus Muhammadiyah diidentifikasi sebagai “anak Muhammadiyah”, demikian juga Al Washliyah mempunyai “anak Washliyah”.<sup>94</sup>

Memang tak dipungkiri, Muhammadiyah dan Al Washliyah di Kota Medan memainkan perannya masing-masing untuk mempengaruhi generasi muda. Upaya mempengaruhi generasi muda ini diyakini sebagai pembentukan kader. Oleh karena itu, setelah Muhammadiyah membentuk Aisyiyah<sup>95</sup> sebagai organisasi otonom bagi kaum perempuan Muhammadiyah, maka Al Washliyah pun membuat hal yang sama mendirikan Keputrian Washliyah. Aisyiyah membentuk Nasiyatul Aisyiyah bagi perkumpulan anak-anak perempuan mereka, Al Washliyahpun tidak ketinggalan mendirikan hal yang sama untuk menyalurkan minat dan potensi mereka pada organisasinya masing-masing. Ketika Muhammadiyah mendirikan gerakan kepanduan (pramuka) yaitu Hizbul Wathan, maka Al Washliyahpun membentuk Pandu Washliyah sebagai gerakan kepanduan mereka. Bahkan pada saat Muhammadiyah memberikan status otonomi kepada gerakan kepanduannya, Hizbul Wathan, hal yang sama pula Al Washliyahpun memberikan status otonomi kepada organisasi kepemudaannya.<sup>96</sup> Ini, jelas bagian dari persaingan yang dilakoni kedua organisasi, tetapi kemudian atas dasar keinginan bersama untuk mempertahankan kemerdekaan keduanya bersatu dalam satu wadah, yaitu tentara Hisbullah. Bagaimanapun komunikasi akan terjalin di dalamnya. Hal ini merupakan salah satu bentuk komunikasi interorganisasional yang dijalankan keduanya. Selanjutnya, Muhammadiyah dengan Al Washliyah bertemu, bersatu, dan menjalin komunikasi pada saat berafiliasi pada partai yang sama di Majelis Syuro Muslimin Indonesia (Masyumi). Penyatuan ini memang

---

<sup>94</sup> *Ibid*, h. 235.

<sup>95</sup> Mengenai kiprah Aisyiyah sebagai organisasi perempuan di bawah organisasi Muhammadiyah dapat dilihat dalam tulisan Ro’fah, “A Study o f ‘Aisyiyah: An Indonesian Women’s Organization (1917-1998)”, *Tesis Institute o f Islamic Studies McGill University, Montreal Canada*, Juni 2000.

<sup>96</sup> *Ibid*, h. 236.

tidak terlepas dari hasil Kongres Umat Islam tahun 1947 yang mengumumkan Masyumi sebagai satu-satunya partai politik untuk semua umat Islam.<sup>97</sup>

Harus diakui bahwa memperbandingkan antara Muhammadiyah dengan Al Washliyah bukanlah dimaksudkan untuk melihat sisi doktrin keagamaan yang dianut keduanya. Bukan berupaya menjustifikasi mana yang benar atau salah dari salah satu organisasi tersebut. Justifikasi merupakan penilaian subjektif dari penganut masing-masing. Sebab dalam sejarah memang Muhammadiyah dikategorikan sebagai kelompok yang mewakili kaum muda yang lahir karena menolak ajaran kaum tua.<sup>98</sup> Sedangkan Al Washliyah di sisi lain muncul dalam rangka menolak klaim bid'ah kaum muda terhadap kaum tua. Al Washliyah dalam hal ini mewakili kaum tua yang berupaya membenarkan ajaran kaum tua berdasarkan dalil-dalil syara'. Dan hal ini sesuai dengan salah satu makna *Al-Djam'iatu al-Washliyah* yakni menghubungkan sesama manusia termasuk untuk mempertemukan dan mempersatukan dua kelompok yang berbeda ini.

Prof. Dr. H. Saiful Akhyar Lubis, MA mengemukakan bahwa sekalipun berbeda dengan Muhammadiyah dalam pemahaman keagamaan yang *furu'iyah* bukan *ushuliyah* tetapi Al Washliyah berupaya berada di jalan tengah, yakni tidak mempertentangkan perbedaan-perbedaan yang ada. Beliau mengatakan:

“Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara khususnya membuka diri untuk dialog kepada siapa saja, termasuk kepada Muhammadiyah. Kita mempunyai hubungan yang baik. Apalagi dengan kepemimpinan sekarang, Prof.

---

<sup>97</sup> *Ibid*, h. 239.

<sup>98</sup> Identifikasi kaum muda kepada Muhammadiyah yang modernis dan kaum tua kepada kelompok tradisional—baik NU maupun Al Washliyah—bukan bentukan organisasi—organisasi tersebut. Akan tetapi menurut Prof. Saiful Akhyar Lubis, Ketua PW Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara adalah politik Belanda yang ingin memecah-belah kesatuan umat (*divide et impera*) di bawah organisasi-organisasi sosial keagamaan tersebut. Orang Muhammadiyah tidak menyebut mereka sebagai kaum muda, begitu juga orang NU dan Al Washliyah tidak menyebut mereka sebagai kaum tua. Orang Muhammadiyah memang mengusung ajaran puritanisme terhadap takhayul, bid'ah dan khurafat—dengan tulisan: *churafat* (TBC). Sebab bagi Muhammadiyah TBC tersebut merupakan penyakit ideologis yang harus dimurnikan karena prakteknya banyak mengandung dalil-dalil yang tidak dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya. NU dan Al Washliyah keduanya menginginkan langgengnya ajaran Ahlussunnah wal Jama'ah dengan mazhab utama Syafi'iyah. Ajaran tradisional ini masih banyak mengadopsi percampuran budaya dengan praktek keagamaan, sehingga muncul istilah kearifan lokal. Ternyata Wali Songo yang disebut sebagai para penyebar Islam khususnya di Jawa banyak memanfaatkan kebudayaan lokal dalam penyebaran Islam di masa lalu.

Hasyimasyah di Muhammadiyah atau Pak Afifuddin di NU, apalagi orang NU itu banyak juga satu lembaga dengan saya, misalnya Prof. Syukur, Prof. Pagar, dan lain-lain. Tentu kita selalu berkomunikasi secara langsung, atau melalui telepon”.<sup>99</sup>

Senada dengan hal di atas pengurus Muhammadiyah Sumatera Utara juga mengemukakan bahwa mereka membuka diri untuk melakukan kegiatan-kegiatan bersama. “Pada tahun lalu kita mengadakan pengajian bersama di gedung Pascasarjana UMSU Jalan Denai Medan. Kita mengundang Ketua NU Sumatera Utara, kita undang Prof. Saiful, Ketua PW Al Washliyah juga. Dan kita punya komitmen membangun kebersamaan dalam perbedaan”, kata Dr. Sulidar, M.Ag. Ketua Majelis Tarjih dan Tajdid PW Muhammadiyah Sumatera Periode 2015-2020.<sup>100</sup> Bahkan menurut beliau, Muhammadiyah selalu memberikan sumbangan-sumbangan berupa sembako dan lembu untuk kurban kepada masyarakat sekitar di mana warga Muhammadiyah berada. “Hal itu sebagai wujud kebersamaan dengan semua umat, bukan saja khusus kepada warga persyarikatan Muhammadiyah, tetapi juga kepada warga NU, warga Al Washliyah, bahkan warga lainnya,” lanjut Suidar yang mengambil predikat doktor dari Malaysia ini.<sup>101</sup>

### c. Nahdlatul Ulama dengan Al Jam’iyatul Washliyah

Jika dicermati secara seksama, antara NU dan Al Washliyah punya kedekatan dari sisi pemahaman keagamaan yang sama-sama mengakui sebagai pangawal Mazhab Syafi’iyah. Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, MA mengatakan:

“Memang salah satu maksud atau arti dari Al Jam’iyatul Washliyah adalah ingin menghubungkan paling tidak dua kubu yang berbeda tersebut (Muhammadiyah dan NU). Sehingga Al Washliyah menjadi jalan tengah. Makanya Al Washliyah berupaya bisa cocok dengan NU karena kebetulan mazhabnya juga sama. Sedangkan kepada Muhammadiyah tidak mempertentangkan lagi yang selama ini berbeda di antara keduanya (Muhammadiyah dan NU)”.<sup>102</sup>

<sup>99</sup> Wawancara dengan Prof. Dr. H. Saiful Akhyar Lubis, MA pada hari Selasa, 3 Oktober 2017 di Kantor PW Al Jam’iyatul Washliyah Jalan Sisingamangaraja Medan.

<sup>100</sup> Wawancara dilaksanakan pada hari Selasa, 15 Agustus 2017 di Gedung Majelis Ulama Indonesia (MUI) Sumatera Utara.

<sup>101</sup> *Ibid.*

<sup>102</sup> Wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 3 Oktober 2017 di Kantor PW Al Washliyah Jalan Sisingamangaraja Medan.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dipahami bahwa hubungan komunikasi antara NU dan Al Washliyah semakin dekat karena adanya persamaan pemahaman keagamaan yang dianut oleh keduanya. NU dan Al Washliyah sama-sama menganut paham Ahlussunnah wal Jama'ah dengan mazhab Syafi'i dalam pengamalan agama Islam. Kedekatan ini menjadikan keduanya lebih terbuka dalam menjalankan aktivitas keagamaan sehari-hari. Tidak ada pemisahan yang signifikan antara Muhammadiyah dan NU. Masjid yang digunakan sama-sama masjid yang tidak dipisah. Tentu berbeda dengan Muhammadiyah yang mendirikan masjid-masjid taqwa yang mengkhususkan diri bagi organisasinya itu.

Dalam satu buku juga dikemukakan hubungan yang dekat antara NU yang lahir di Jawa dengan Al Washliyah yang lahir di Sumatera Utara. Pada buku tersebut dikemukakan:

Dan karena populasi Jawa mncapai lebih dari 60 persen penduduk seluruh Indonesia, tentu saja paradigma berpikir kaum nahdliyyin sangat besar pengaruhnya di Indonesia. Namun orang-orang NU atau mereka yang beralran *ahlussunnah wal jamaah* di luar Jawa tidak merasa terwakili dalam tubuh NU.

Karena itu, muncul banyak organisasi keagamaan di luar Jawa yang kulturnya tidak lain adalah NU tetapi mempunyai nama organisasi tersendiri. Misalnya, di Sumatera Utara ada Al-Washliyah, di Sulawesi ada Al-Khairaat, dan di Nusa Tenggara Barat ada Nadlatul Wathan.<sup>103</sup>

Berdasarkan tulisan di atas, dapat dipahami bahwa dari segi aliran keagamaan NU dan Al Washliyah sama-sama memiliki pemahaman atau aliran keagamaan yang sama, yakni aliran atau paham keagamaan *ahlussunnah wal jamaah*. Bahkan keduanya sama-sama mengakui sebagai pengikut mazhab yang dibawa oleh Imam Syafi'i (Mazhab Syafi'iyah).

Secara formal, bentuk komunikasi NU dengan Al Washliyah juga terjalin melalui satu wadah yakni Lembaga Persahabatan Ormas Islam (LPOI) yang ketuanya dipimpin oleh Ketua PBNU K. H. Said Aqil Siroj. Pada tanggal 15-16 Mei 2017 yang lalu LPOI mengadakan Rapat Kerja Nasional (Rakernas) yang berlangsung di Kampus II Cipageran, Cimahi Utara, Jawa Barat. Agenda yang

---

<sup>103</sup> Muhammad Sobary, *NU dan Keindonesiaan* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2010), h. 172.

dibicarakan terutama terkait dengan agama Islam yang *rahmatan lil alamin* dan nasionalisme. Keduanya menjadi tema sentral yang ingin diperjuangkan oleh LPOI yang kini beranggotakan 14 Ormas Islam tersebut, yakni NU, Syarikat Islam Indonesia (SII), Persatuan Islam (PERSIS), Al Irsyad Al Islamiyyah, Mathlaul Anwar, Al-Ittihadiyah, Persatuan Islam Tionghoa Indonesia (PITI), Ikatan DAI Indonesia (IKADI), Azzikra, Al-Washliyah, Persatuan Tarbiyah Islamiyah (PERTI), Persatuan Umat Islam (PUI), dan Himpunan Bina Mualaf.<sup>104</sup>

Dalam bidang pendidikan keagamaan, terutama pesantren-pesantren di Sumatera Utara warga NU dan warga Al Washliyah menyatu dan tidak saling membedakan. Di pesantren Purba Baru, Mandailing Natal, Sumatera Utara antara warga NU dan Al Washliyah menyatu bersekolah di sana. Banyak sekali tokoh-tokoh NU dan Al Washliyah lahir dari pesantren tersebut. Padahal pesantren tersebut merupakan milik pendiri NU di Sumatera Utara, yaitu Syaikh Musthafa Husein. Pesantren yang menampung ribuan pelajar itu sudah lama berdiri, bahkan tiga atau empat tahun lalu mereka merayakan ulang tahunnya yang ke-100. Tak terhitung berapa banyak warga Al Washliyah yang bersekolah di sana.

Berdasarkan studi literatur yang dilaksanakan, memang buku-buku tentang kedua organisasi ini menyebutkan bahwa paham keagamaan keduanya adalah sama, yakni paham Ahlussunnah wal Jama'ah dengan sedikit perbedaan bahwa Al Washliyah tanpa menafikan *Mazahib al-Arba'ah*<sup>105</sup> lebih mengutamakan Mazhab Syafi'i. Berdasarkan pemahaman keagamaan yang sama tersebut, maka pendidikan pesantren yang dimiliki NU juga dimasuki oleh Al Washliyah. Tentu agak berbeda dengan sekolah-sekolah yang berada dalam binaan masing-masing, misalnya SD/MI NU, SD/MI Al Washliyah, SMP/MTs NU, SMP/MTs Al Washliyah, SMA/MA/SMK NU, SMA/MA/SMK Al Washliyah, hingga ke Universitas NU Sumatera Utara (UNUSU) atau Universitas Al Washliyah

---

<sup>104</sup> Diolah dari berbagai sumber dan dokumen Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama (PWNU) Sumatera Utara.

<sup>105</sup> Mazhab Hanafi, Maliki, dan Hanbali tetap diakui sebagai mazhab yang berkembang di kalangan Ahlussunnah wal Jama'ah, akan tetapi Al Washliyah lebih cenderung memilih mazhab Syafi'i pada pengamalan praktis agama Islam. Di samping itu, Al Washliyah juga sama dengan NU mengambil ideologi Al Asy'ariyah yang dibawa oleh Abu Hasan Al Asy'ari.

(UINIVA) Medan dan UNIVA Labuhan Batu, dimana masing-masing merebut simpati warga agar memasuki sekolah-sekolah atau perguruan tinggi binaan masing-masing.

**d. Muhammadiyah dengan Nahdlatul Ulama dan Al Washliyah**

Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah membangun komitmen bersama bagi kepentingan umat yang lebih luas. Komitmen itu disampaikan oleh masing-masing pimpinan organisasi besar Islam di Sumatera Utara ini pada pengajian bersama di Auditorium Pascasarjana UMSU, Jalan Denai Medan pada hari Minggu tanggal 23 Oktober 2016 yang lalu. Pengajian yang diikuti ratusan peserta dari tiga organisasi Islam itu dibuka oleh Sekretaris Umum PP Muhammadiyah Dr. Abdul Mu'ti. Turut hadir di antaranya Rektor UMSU Dr. Agussani, MAP, Ketua PW Muhammadiyah Sumatera Utara Prof. Dr. Hasyimshah Nasution, Ketua PW NU Sumut Drs. H. Afifuddin Lubis, M.Si. serta Ketua PW Al Washliyah Sumut Prof. Dr. Syaiful Akhyar Lubis.

Sebagaimana dikutip oleh <http://waspada.co.id/> dikemukakan bahwa Abdul Mu'ti menjelaskan bahwa konflik yang terjadi di negara Islam telah menyeret penderitaan yang sangat dalam bagi umat. Indonesia sebagai negara mayoritas muslim yang masih tersisa yang terbebas dari konflik dan peperangan. Oleh karena itu, kebersamaan yang dirajut oleh organisasi-organisasi kemasyarakatan Islam di Sumatera Utara seperti Muhammadiyah, Nahdlatul Ulama, dan Al Washliyah perlu ditumbuhkembangkan. Prof. Hasyimshah menyebutkan: "Mengedepankan kebersamaan dan memahami adanya perbedaan sudah menjadi sebuah keharusan bila umat Islam di Indonesia tidak mau terpecah dan porak poranda. Pengajian bersama ketiga Ormas Islam ini adalah sebuah inisiasi tokoh-tokoh Ormas Islam terbesar di Sumatera Utara".<sup>106</sup>

Dalam sejarah nasional, hubungan signifikan antara Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah terdeteksi pada pendirian Majelis Ulama Indonesia (MUI). MUI berdiri sebagai hasil dari pertemuan atau musyawarah para ulama, cendekiawan dan zu'ama yang datang dari berbagai penjuru tanah air, antara lain

---

<sup>106</sup> <http://waspada.co.id/medan/muhammadiyah-nu-dan-al-washliyah>, diakses tanggal 17/11/2016 pukul 15.25 WIB.

meliputi dua puluh enam orang ulama yang mewakili 26 Provinsi di Indonesia pada masa itu, 10 orang ulama yang merupakan unsur dari ormas-ormas Islam tingkat pusat, yaitu, NU, Muhammadiyah, Syarikat Islam, Persatuan Tarbiyah Islamiyah (PERTI), Al Washliyah, Math'aul Anwar, Gabungan Usaha Perbaikan dan Pendidikan Islam (GUPPI), Perguruan Tinggi Dakwah Islam (PTDI), Dewan Masjid Indonesia (DMI) dan Al Ittihadiyyah, 4 orang ulama dari Dinas Rohani Islam, Angkatan Darat, Angkatan Udara, Angkatan Laut dan Polri serta 13 orang tokoh/cendekiawan yang merupakan tokoh perorangan. Dari musyawarah tersebut, dihasilkan sebuah kesepakatan untuk membentuk wadah tempat bermusyawarahnya para ulama, *zuama* dan cendekiawan muslim, yang tertuang dalam sebuah “Piagam Berdirinya MUI,” yang ditandatangani oleh seluruh peserta musyawarah yang kemudian disebut Musyawarah Nasional Ulama.<sup>107</sup> MUI akhirnya berdiri pada tanggal, 17 Rajab 1395 Hijriah, bertepatan dengan tanggal 26 Juli 1975 di Jakarta, Indonesia.

## 5. Cara Pencitraan Organisasi

### a. Muhammadiyah Sumatera Utara

Bagi Persyarikatan Muhammadiyah baik secara nasional maupun pada tingkat wilayah Sumatera Utara motto yang berkembang di awal-awal kelahirannya sebagai organisasi kemasyarakatan Islam merupakan motto bersama, yaitu: “Hidup-hidupilah Muhammadiyah, jangan mencari hidup di Muhammadiyah”. Motto ini tentu sudah mengalami pergeseran makna. Hanya saja motto ini tetap menjadi spirit dalam membangun organisasi. Dr. Sulidar, M.Ag. Ketua Majelis Tarjih dan Tajdid PW Muhammadiyah Sumatera Utara mengemukakan bahwa terjadinya pergeseran makna motto tersebut, tentu seiring dengan perkembangan kemajuan Muhammadiyah itu sendiri. Beliau mengemukakan:

Benar, motto itu berlaku pada zaman-zaman awal kelahiran Muhammadiyah, sebab pada zaman itu amal usahanya belum banyak. Tapi

---

<sup>107</sup> Lihat pada <http://www.muslimoderat.net/2017/03/mui-produk-orde-baru-untuk-menandingi-nu-dan-muhammadiyah.html#ixzz4uGDcrL1b>, diakses tanggal 1 bulan Oktober tahun 2017 pukul 19.27 WIB.

sekarang ini amal usahanya sudah banyak. Zaman sudah berubah, dan Muhammadiyah mengenal istilah *tajdid* yang berarti pembaharuan. Yang berarti makna motto itu juga mengalami pembaharuan. Oleh karena itu orang Muhammadiyah boleh juga mencari penghidupan di Muhammadiyah. Justeru kalau orang Muhammadiyah tidak diperolehkan mencari penghidupan di Muhammadiyah, maka orang dari luar Muhammadiyah yang akan menikmati. Misalnya tiga tahun lalu, malah orang non-Muhammadiyah yang memimpin Pasca UMSU. Jadi direktur pasca orang Al Washliyah. Itu sangat aneh, jadi kemana profesor-profesor Muhammadiyah itu. Oleh karena itu Prof. Hasyimiyah, Prof. Nawir, saya dan lain-lain masuk ke pasca UMSU”<sup>108</sup>.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan berbagai pihak dan pengurus terdapat beberapa cara yang dilakukan PW Muhammadiyah Sumatera Utara untuk memelihara citra organisasi adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan arah yang jelas atau citra yang jelas atau pandangan publik yang diharapkan, merupakan hal pertama yang harus ditetapkan dalam rangka membangun citra organisasi. Hal ini perlu dirumuskan secara jelas, karena arah akan menjadi dasar atau fundamental dalam penentuan kebijakan-kebijakan selanjutnya. Pun bahwa arah yang jelas akan mempermudah manajemen dalam merancang berbagai aktivitas atau kegiatan untuk mewujudkan citra yang diinginkan. Arah juga akan mempermudah untuk melakukan evaluasi atas keberhasilan pelaksanaan pekerjaan dalam kurun waktu tertentu. Di dalam AD/ART Muhammadiyah dikemukakan bahwa tujuan berdirinya organisasi ini adalah untuk menegakkan dan menjunjung tinggi Agama Islam sehingga terwujud masyarakat Islam yang sebenar-benarnya.<sup>109</sup> Untuk mewujudkan maksud dan tujuan tersebut, Muhammadiyah melaksanakan 1) Da’wah Amar Ma’ruf Nahi Munkar dan Tajdid yang diwujudkan dalam usaha di segala bidang kehidupan; 2) Usaha Muhammadiyah diwujudkan dalam bentuk amal usaha, program, dan kegiatan, yang macam dan penyelenggaraannya diatur dalam Anggaran Rumah Tangga; dan 3)

---

<sup>108</sup> Wawancara dilaksanakan pada hari Kamis, 15 September 2017.

<sup>109</sup> Pimpinan Pusat Muhammadiyah, *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Muhammadiyah 2005* (Yogyakarta: Pimpinan Pusat Muhammadiyah Bekerjasama dengan Suara Muhammadiyah, 2010), Pasal 6 h. 10.

Penentu kebijakan dan penanggung jawab amal usaha, program, dan kegiatan adalah Pimpinan Muhammadiyah.<sup>110</sup> Di samping itu, UMSU sebagai bagian dari Muhammadiyah khususnya di Sumatera Utara ternyata menganggarkan dana miliaran rupiah untuk biaya promosi dan kedamaian. Program kedamaian ini dilakukan dengan memberikan paket-paket sembako bagi penduduk miskin di sekitarnya, atau untuk penyembelihan hewan kurban, berapa diperlukan suatu kelompok masyarakat, maka Muhammadiyah memberikannya, dan Muhammadiyah menyerahkan sebanyak yang dibutuhkan dan tidak mengambil bagian daripadanya. Bahkan untuk MUI Sumut Muhammadiyah juga memberikan sekian kodi kain sarung dalam rangka melaksanakan dakwah *bilhal*.<sup>111</sup>

2. Menentukan perencanaan kegiatan yang fokus. Salah satu bentuk aktivitas organisasi adalah diselenggarakannya berbagai bentuk kegiatan penunjang. Misalnya, selain melaksanakan kegiatan yang sifatnya rutin, Muhammadiyah juga melaksanakan kegiatan-kegiatan yang sifatnya insidental. Misalnya kegiatan membantu krisis Rohingya, Myanmar. Menurut Dr. Sulidar, M.Ag. pengumpulan dana yang dilakukan oleh Muhammadiyah dalam rangka membantu meringankan beban krisis di Rohingya, Myanmar mencapai 15 milyar rupiah. Angka itu sangat fantastis dibandingkan dengan organisasi lainnya seperti NU dan Al Washliyah. Menurut Sulidar, hal tersebut diperoleh karena memang Muhammadiyah itu punya jaringan yang kuat hingga ke bawah, ke tingkat ranting. Dikemukakan bahwa koordinasi masing-masing tingkatan di Muhammadiyah sangat jelas. Apalagi bahwa Muhammadiyah ini merupakan organisasi yang manajemennya cukup rapi. Hal itu juga sebagai upaya sistematis menciptakan citra organisasi yang positif. Ini juga bagian yang tidak terpisahkan dari motto “Hidup-hidupilah Muhammadiyah....”. “Hal tersebut berarti kekuatan massa yang ingin

---

<sup>110</sup> *Ibid.*

<sup>111</sup> Wawancara dengan Dr. H. Sulidar, M.Ag. Ketua Majelis Tarjih dan Tajdid PW Muhammadiyah Sumatera Utara yang dilaksanakan pada tanggal 7 September 2017.

membangun citra positif Muhammadiyah, baik di dalam negeri maupun ke luar negeri”, kata beliau.<sup>112</sup>

3. Muhammadiyah sangat mengandalkan publikasi melalui media baik cetak maupun elektronik, dan bahkan saluran multimedia (*online*). Publikasi adalah upaya untuk menyampaikan informasi/pesan kepada masyarakat luas, khususnya *stakeholder* organisasi. Media yang digunakan Muhammadiyah yang merupakan milik persyarikatan adalah Majalah Suara Muhammadiyah, TV Muhammadiyah, Radio Suara Muhammadiyah UMSU, Buletin Berita Muhammadiyah, dan website: <http://Muhammadiyahsumut.or.id/> dan <http://sumut.muhammadiyah.or.id/>. Sedangkan website Muhammadiyah Pusat adalah [www.muhammadiyah.or.id](http://www.muhammadiyah.or.id). Bahkan untuk pemanfaatan website [www.muhammadiyah.or.id](http://www.muhammadiyah.or.id) Majelis Pustaka dan Informasi PP Muhammadiyah menerbitkan *Buku Saku Mengenal Website Muhammadiyah* <http://www.muhammadiyah.or.id>. Disebutkan bahwa guna memberikan respons terhadap tantangan-tantangan eksternal, saat ini Majelis Pustaka dan Informasi Pimpinan Pusat Muhammadiyah telah membangun dan meluncurkan *website* yang dapat digunakan oleh para pengguna internet di seluruh dunia untuk mengakses informasi-informasi tentang Muhammadiyah. Selain itu, *website* yang telah dibangun ini juga menyediakan tidak kurang dari 552 buah sub domain yang dialokasikan sebagai media informasi *online* bagi Pimpinan Wilayah Muhammadiyah dan Pimpinan Daerah Muhammadiyah seluruh Indonesia.<sup>113</sup> Dalam rangka proses komunikasi dan proses pencitraan organisasi, maka manajemen wajib melakukan publikasi terkait dengan profil, program, keberhasilan yang telah dicapai, kegiatan yang telah dan akan dilaksanakan dan lain-lain melalui media baik cetak maupun elektronik. Namun demikian, pemilihan media dan isi berita juga harus dipilih secara

---

<sup>112</sup> Wawancara dilaksanakan pada tanggal 10 September 2017.

<sup>113</sup> Tim Penyusun, Muclas, dkk. *Buku Saku Mengenal Website Muhammadiyah* <http://www.muhammadiyah.or.id>. (Yogyakarta: Majelis Pustaka dan Informasi PP Muhammadiyah, 2011), h. 2.

selektif, untuk memberikan kesan tersendiri terhadap masyarakat. Penggunaan media cetak/elektronik yang berskala nasional/regional memberikan kesan bonafiditas organisasi.

4. Pembentukan budaya organisasi. Salah satu yang dilaksanakan oleh Muhammadiyah Sumatera Utara terkait dengan peningkatan citra organisasi adalah dengan melakukan pembentukan budaya organisasi. Budaya organisasi yang dibentuk terkait dengan beberapa hal, yaitu dalam bidang akidah, dalam bidang manajemen, dan dalam bidang koordinasi tugas-tugas organisasi. Dalam bidang akidah misalnya, dikemukakan oleh Dr. H. Sulidar, M.Ag. bahwa sekalipun terdapat perbedaan-perbedaan dalam beberapa ajaran Muhammadiyah dengan organisasi lain, seperti NU dan Al Washliyah, tetapi dibudayakan untuk saling menghargai. Oleh karena itu, bila orang Muhammadiyah berada di tengah-tengah umat Islam yang non-Muhammadiyah, maka ia biasanya berinteraksi dengan orang sekitar. “Bila shalat di Masjid yang bukan berpaham Muhamamdiyah, maka berbuat seperti Hamka yang mengikuti shalat sebagaimana di masjid tersebut”, tutur Sulidar.<sup>114</sup> Terkait dengan bidang manajemen, budaya organisasi yang dikembangkan adalah membangun organisasi dengan prinsip-prinsip modern, sehingga berjalan secara profesional. Salah satu wujud profesionalitas itu adalah memberikan gaji atas pekerjaan mengurus organisasi. Misalnya, menjadi pengurus Observatorium Ilmu Falak diberikan gaji atau honor setiap bulan. Budaya organisasi yang dimaksud disini adalah kebiasaan-kebiasaan yang lebih mengarah pada pembentukan sikap dan perilaku orang-orang yang menjadi anggota organisasi.
5. Mencanangkan mobilisasi sumber daya, khususnya sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki Persyarikatan Muhammadiyah. Pada program umum yang dicanangkan PW Muhammadiyah Sumatera Utara terdapat secara khusus program yang terkait dengan mobilisasi sumber daya manusia. Program sumber daya manusia itu adalah memprioritaskan pembinaan dan

---

<sup>114</sup> Wawancara dilaksanakan pada tanggal 10 September 2017.

pengembangan sekolah-sekolah kader (*Madrasah Mu'allimin, Mu'allimat, Pondok Pesantren*), organisasi otonom dan lembaga-lembaga pendidikan Muhammadiyah sebagai pusat pembibitan kader Muhammadiyah bekerjasama dengan Majelis/Lembaga/Badan terkait di seluruh lingkungan Persyarikatan. Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan terkait dengan program tersebut adalah: 1) Menyelenggarakan dialog dengan Majelis pendidikan dasar dan menengah dalam bentuk sarasehan utk mencari format pendidikan Muhammadiyah menjadi tempat melahirkan kader muhammadiyah; dan 2) menyelenggarakan dialog dengan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah dalam bentuk sarasehan untuk mencari format pendidikan Muhammadiyah menjadi tempat melahirkan kader Muhammadiyah.<sup>115</sup> Pada prinsipnya pencitraan organisasi bukanlah menjadi tanggung jawab individu pimpinan, atau bagian Humas semata, namun menjadi tanggung jawab seluruh komponen yang ada dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, semua pihak yang tergabung dalam organisasi memiliki tanggung jawab bersama untuk membentuk citra organisasi sebagaimana yang telah digariskan. Demikian juga dalam hal pemanfaatan sumber daya anggaran. Sudah barang tentu beberapa aktivitas penunjang yang diorientasikan secara khusus untuk pembentukan citra organisasi harus diberikan alokasi anggaran yang memadai. Sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya bahwa UMSU sendiri menganggarkan miliaran rupiah dalam rangka promosi dan pembentukan citra organisasi secara umum, dan UMSU secara lebih khusus. Bahkan dengan adanya Observatorium Ilmu Falak (OIF) yang dimiliki UMSU semakin jelas arah yang ingin dicitrakan oleh lembaga Perguruan Tinggi di bawah naungan Muhammadiyah tersebut.

6. Penetapan target yang terukur dan bertahap. Secara terukur dan bertahap pencitraan Muhammadiyah sangat jelas. Hingga tahun 1990-an masyarakat di pedesaan secara umum melihat Muhammadiyah sebagai

---

<sup>115</sup> Lihat *Program Kerja Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara* Periode 2015 – 2020.

yang di luar agama Islam. Apalagi ketika itu, Muhammadiyah dengan NU lebih banyak menonjolkan perbedaan-perbedaan di antara mereka ketimbang persamaan yang dimiliki. Tetapi setelah munculnya istilah dakwah kultural yang didengungkan sekitar tahun 2000-an, maka Muhammadiyah mencapai tahapan yang secara terukur dan gradual berterima di tengah-tengah masyarakat secara luas, termasuk di wilayah-wilayah pedesaan.<sup>116</sup> Bagi Dr. Sulidar, M.Ag. secara prinsip-prinsip penafsiran boleh berbeda, tetapi dalam hal *muamalah* Muhammadiyah menjalin hubungan dengan siapa saja, bahkan secara luas terhadap yang non-Muslim sekalipun. Dikemukakan bahwa berkenaan ibadah Muhammadiyah punya patronnya sendiri, itu berlaku secara eksklusif. “Tetapi berhubungan dengan muamalah di Muhammadiyah itu diajarkan untuk santun, menghormati orang lain, menghargai pandangan orang lain, dan tidak boleh memojokkan. Itu ada jelas ada aturannya, baik dalam Islam itu sendiri maupun di dalam organisasi’, katanya.<sup>117</sup>

Pencitraan organisasi dapat juga dianalisa berdasarkan pengamatan di lapangan. Dari segi penempatan kantor yang strategis, mudah dijangkau, dapat dimasuki oleh pihak-pihak yang berkepentingan, dan dengan pelayanan yang tidak banyak aspek birokratis/prosedural, juga memiliki makna yang dapat meningkatkan citra organisasi.<sup>118</sup> Beberapa kali berkunjung ke kantor PW Muhammadiyah Sumatera Utara yang berada di Jalan Sisingamangaraja No. 136 Medan disambut dengan baik dan dilayani sesuai kepentingannya. Kemudian untuk tugas wawancara, pihak sekretariat mencatat dan menyampaikannya ke Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara untuk kemudian didisposisikan kepada pihak-pihak yang akan diwawancarai. Selanjutnya pihak

---

<sup>116</sup> Tentang cikal bakal konsep dakwah kultural yang diadopsi oleh Muhammadiyah dapat ditelusuri pada tulisan-tulisan yang dimuat dalam <https://www.scribd.com/doc/29411372/Konsep-Dakwah-Kultural> atau beberapa tulisan juga dipublikasikan di [http://www.republika.co.id/kolom\\_detail.asp?id=129912&kat\\_id=16](http://www.republika.co.id/kolom_detail.asp?id=129912&kat_id=16)

<sup>117</sup> Wawancara dengan Dr. H. Sulidar, M.Ag. Ketua Majelis Tarjih dan Tajdid PW Muhammadiyah Sumatera Utara yang dilaksanakan pada tanggal 7 September 2017.

<sup>118</sup> Pengamatan dilakukan pada tanggal 3 Juni 2017, 30 September 2017, 7 Oktober 2017, dan 10 Oktober 2017.

sekretariat menginformasikannya kepada yang bersangkutan untuk kemudian membuat kesepakatan jadwal wawancara.

Akan tetapi satu hal yang masih memerlukan pengkajian lebih jauh adalah tentang perparkiran yang agaknya kurang memadai. Kegiatan yang dilaksanakan dengan skala besar tentu memerlukan lahan parkir yang luas, nyatanya halaman parkir di depan kantor PW Muhammadiyah Sumatera Utara tidak terbilang luas. Diperkirakan hanya cukup untuk menampung di bawah 10 kendaraan roda empat saja. Hal tersebut menunjukkan bahwa lahan parkir masih dibutuhkan dalam wilayah/lahan yang lebih luas lagi. Memang, diakui bahwa kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh PW Muhammadiyah Sumatera Utara tidak hanya difokuskan di kantor tersebut. Beberapa kegiatan besar yang dilaksanakan oleh PW Muhammadiyah diselenggarakan di UMSU dan Pascasarja UMSU. Misalnya, pengajian bersama Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah pada tanggal 23 Oktober 2016 silam dilaksanakan di Pascasarjana UMSU Jalan Denai Medan. Pengajian itu sendiri dimotori oleh PW Muhammadiyah Sumatera Utara dengan mengundang pembicara dari PP Muhammadiyah dari Jakarta.

#### **b. Nahdlatul Ulama Sumatera Utara**

Secara tegas dikemukakan di dalam Naskah Khittah Nahdlatul Ulama bahwa Nahdlatul Ulama merupakan gerakan keagamaan yang bertujuan untuk ikut membangun dan mengembangkan insan dan masyarakat yang bertaqwa kepada Allah Swt., cerdas, terampil, berakhlak mulia, tenteram, adil dan sejahtera. Berdasarkan tujuan tersebut, maka dalam rangka mengupayakan meraih simpati masyarakat sehingga citra organisasi terus-menerus meningkat di tengah-tengah masyarakat dikembangkanlah sikap-sikap kemasyarakatan. Sikap-sikap kemasyarakatan yang merupakan pendirian organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Sikap *Tawassuth* dan *I'tidal*, yaitu sikap tengah yang berintikan kepada prinsip hidup yang menjunjung tinggi keharusan berlaku adil dan lurus ditengah-tengah kehidupan bersama. Nahdlatul Ulama 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).

- b. Sikap *Tasamuh*, yaitu sikap toleran terhadap perbedaan pandangan baik dalam masalah keagamaan, terutama hal-hal yang bersifat *furu'* atau menjadi masalah khilafiyah, serta dalam masalah kemasyarakatan dan kebudayaan.
- c. Sikap *Tawazun*, yaitu sikap seimbang dalam berkhidmah. Menyertakan khidmah kepada Allah SWT, khidmah kepada sesama manusia serta kepada lingkungan hidupnya. Menyelaraskan kepentingan masa lalu, masa kini dan masa mendatang.
- d. *Amar Ma'ruf Nahi Munkar*, yaitu selalu memiliki kepekaan untuk mendorong perbuatan yang baik, berguna dan bermanfaat bagi kehidupan bersama; serta menolak dan mencegah semua hal yang dapat menjerumuskan dan merendahkan nilai-nilai kehidupan.<sup>119</sup>

Sejalan dengan poin-poin di atas, Sekretaris PWNU Sumatera Utara Drs. H. Mhd. Hatta Siregar, SH, M.Si. mengemukakan bahwa kelahiran NU merupakan keinginan banyak ulama pada masa itu untuk tetap menjaga akidah dan ajaran Islam yang dilandaskan pada pemahaman Ahlussunnah wal Jama'ah (Aswaja) dengan tetap berada pada posisi jalan tengah, sehingga dapat menjadi panutan di tengah-tengah umat. "Sikap toleran juga menjadi acuan dalam keberagaman, memperhatikan keseimbangan dalam menjalani hidup, serta terus menerus berupaya semaksimal mungkin menjalankan dakwah amar ma'ruf nahi munkar", kata Sekjen PWNU Sumut yang juga menjabat sebagai salah seorang Wakil Rektor di Universitas Nahdlatul Ulama Sumatera Utara (UNUSU).<sup>120</sup>

Komitmen terhadap keempat sikap di atas diyakini sebagai upaya yang khas dari sisi atau aspek keagamaan dalam meningkatkan *image* organisasi di tengah-tengah masyarakat. Artinya, bahwa NU di Sumatera Utara khususnya punya sikap yang jelas terhadap keagamaan dan keberagaman yang ada di tengah-tengah masyarakat.

---

<sup>119</sup> *Keputusan Muktamar Ke-33 Nahdlatul Ulama* Nomor: 002/MNU-33/VIII/2015 Tentang Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Nahdlatul Ulama, khususnya tentang Naskah Khittah Nahdlatul Ulama.

<sup>120</sup> Wawancara dilakukan pada tanggal 2 Oktober 2017 di Kantor PWNU Sumatera Utara Jalan Sei Batang Hari No. 53 Medan.

Pemanfaatan media massa, baik cetak maupun elektronik dan online, merupakan upaya yang juga digalakkan dalam rangka meningkatkan citra organisasi di tengah-tengah masyarakat. *Press release* atau konferensi pers dilaksanakan dalam rangka menyampaikan informasi melalui bantuan media untuk disampaikan kepada khalayak ramai. Media massa cetak yang sering memuat tentang NU Sumut di antaranya adalah harian Waspada, Analisa, Sumut Pos, dan Tribun. Sementara itu, iklan di TVRI Stasiun Medan pada momentum bulan Ramadhan adalah juga bagian dari upaya promosi dalam rangka membangun kepercayaan masyarakat kepada NU Sumatera Utara. Media online, sekalipun lebih banyak bersifat nasional dengan [www.nu.or.id](http://www.nu.or.id), tetapi tetap dapat dimanfaatkan untuk mengisi halaman atau beranda dengan informasi dari Sumatera Utara. Selain itu, media online yang juga meliput tentang NU Sumatera Utara di antaranya adalah <https://beritasumut.com/>,<sup>121</sup> [www.dimedan.co](http://www.dimedan.co),<sup>122</sup> <https://www.unusu.ac.id/>,<sup>123</sup> [www.nu.or.id/](http://www.nu.or.id/),<sup>124</sup> <https://www.kompasiana.com/>,<sup>125</sup> [www.waspada.co.id](http://www.waspada.co.id),<sup>126</sup> <http://karakternews.com/>.<sup>127</sup> <http://nahdlatululama.id>,<sup>128</sup> <https://tengkuerrynuradi.com/>,<sup>129</sup> dan <https://tribratanews.sumut.polri.go.id/>.<sup>130</sup>

Drs. H. Mhd. Hatta Siregar, M.Si. selaku Sekretaris PWNU Sumut mengatakan bahwa NU secara aktif memanfaatkan berbagai media massa untuk menyebarkan informasi kepada masyarakat. Kegiatan-kegiatan NU tetap diliput

---

<sup>121</sup> 3 Mei 2017 judul: Gubsu Harapkan NU Ikut Membangun Sumut Portal Berita Sumatera.

<sup>122</sup> 4 Mei 2017 judul: Ketua NU Sumut : Sumut Butuh Gubernur Baru Bermental Baja.

<sup>123</sup> 10 Agustus 2017 judul: PBNU: Gafatar Perlu Diwaspadai, Jangan Sampai Bahayakan Islam dan NKRI.

<sup>124</sup> 20 Juli 2017 judul: Konferwil NU Sumut Dibuka, NU Diminta Pertegas Paham Aswaja.

<sup>125</sup> 27 Juli 2017 judul: Kompasianer Itu Terpilih Lagi Sebagai Ketua NU Sumut.

<sup>126</sup> 9 Juli 2017 judul: Halal Bi Halal Bersama NU, Erry Ingin Kembalikan Kejayaan Sumut.

<sup>127</sup> 3 Mei 2017 judul: NU Konferwil ke XVII di Berastagi, 12 - 15 Mei.

<sup>128</sup> Judul: PWNU SUMUT - Nahdlatululama.id: Syiar Digital NU.

<sup>129</sup> 9 Juli 2017 judul: Halal Bihalal Bersama NU, Tengku Erry Ingin Kembalikan Kejayaan.

<sup>130</sup> 26 Juni 2017 judul: NU Sumut Mengecam Keras Tindakan Penyerangan Di Mapoldasu.

oleh berbagai media massa.<sup>131</sup> Oleh karena itu, NU membangun kemitraan yang saling menguntungkan dengan semua pihak, termasuk para awak media dalam rangka diseminasi atau penyebaran informasi kepada masyarakat luas.

### c. Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara

Al Jam'iyatul Washliyah sebagai organisasi yang sudah cukup mapan dan punya komitmen yang jelas dalam membangun umat Islam di Indonesia secara umum dan Sumatera Utara secara lebih khusus sebagai tempat kelahirannya pada tahun 1930 mempunyai makna “organisasi yang memperhubungkan dan mempertalikan.” Menurut Nukman Sulaiman sebagaimana yang dikutip dalam buku *Peringatan Al Djam'iyatul Washlijah ¼ Abad: 30 Nopember 1930-30 Nopember 1955* makna yang memperhubungkan atau mempertalikan tersebut selain makna bersifat internal juga bersifat eksternal. Terdapat 2 (dua) makna yang dilekatkan secara internal, yaitu untuk 1) memperhubungkan antara anggota dengan anggo-tanya; 2) memperhubungkan antara ranting dengan cabang dan daerahnya. Kemudian ada 3 (tiga) makna yang bersifat eksternal, yaitu 3) memperhubungkan antara satu perhimpunan dengan perhimpunan lain; 4) memperhubungkan umat Islam dengan agamanya; dan 5) memperhubungkan manusia dengan Tuhannya. Intinya bahwa kelahiran Al Jam'iyatul Washliyah adalah hendak menghubungkan segala sesuatu yang harus diperhubungkan menurut perintah Allah.<sup>132</sup>

Makna tersebut di atas secara organisatoris dapat membawa citra yang baik bagi organisasi apabila dapat dipertahankan secara terus-menerus dan secara konsisten dijalankan atau diprogramkan kegiatan-kegiatan yang mengarah kepada pencapaiannya. Sejauhmana organisasi ini masih memiliki komitmen terhadap makna tersebut, Prof. Dr. H. Saiful Akhyar Lubis, MA mengatakan:

Salah satu maknanya benar bahwa Al Washliyah itu “memperhubungkan atau mempertalikan”. Karena Muhammadiyah lahir tahun 1912 di Yogyakarta, NU lahir tahun 1926 di Jombang. Jadi, dalam perjalanan organisasi ini karena pada waktu itu kita masih di bawah penjajahan Belanda, yang membawa

---

<sup>131</sup> Hasil wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 2 Oktober 2017 di Kantor PWNU Sumatera Utara Jalan Sei Batang Hari No. 53 Medan.

<sup>132</sup> *Peringatan Al Djam'iyatul Washlijah ¼ Abad: 30 Nopember 1930-30 Nopember 1955*. Medan: Pengurus Besar Al Djam'iyatul Washlijah, t.th.

sistem politiknya *Divide et impera* (memecah belah) dengan tujuan supaya organisasi-organisasi besar ini jangan menyatu. Untuk memperoleh tujuan *divide et impera* tersebut, maka dikelompokkanlah mazhab *Ahlussunnah wal jama'ah* (aswaja) ini dengan mazhab yang diusung oleh Muhammadiyah yang puritan, yang sifatnya ingin memurnikan kembali masalah-masalah khurafat dan takhayul dan sebagainya. Bahkan dikelompokkanlah ini kaum tua ini kaum muda. Dan ini dipertentangkan supaya jangan menyatu. Kita bangsa Indonesia, terutama antar organisasi umat Islam sengaja dipecah belah. Jadi istilah kaum muda kaum tua itu bukan lahir dari organisasi kita, bukan NU sendiri menamakan bahwa kami kaum tua, atau Muhammadiyah menamakan dirinya kaum muda, bukan. Itu istilah dari Belanda yang menjajah ketika itu. Berangkat dari kondisi inilah sebenarnya salah satu yang menjadi latar belakang lahirnya Al Washliyah pada tahun 1930. Memang salah satu maksudnya adalah ingin menghubungkan--paling tidak—dua kubu ini, sehingga Al Washliyah menjadi jalan tengah. Oleh karena itu, Al Washliyah berupaya agar bisa cocok dengan NU karena kebetulan mazhabnya juga sama, dan kepada Muhammadiyah tidak berupaya mempertentangkan. Tidak mempertentangkan perbedaan-perbedaan yang ada. Jadi, itu salah satu makna Al Washliyah yang memperhubungkan atau mempertalikan. Tapi, selain dari itu yang mau dihubungkan itu adalah para warga Al Washliyah. Mereka ini dihubungkan dalam satu hierarki struktur organisasi. Jadi ini makna internalnya. Oleh karena itu, dikoordinasikan supaya jangan berserakan. Jadi, intinya mengumpulkan yang berserakan.<sup>133</sup>

Kenapa dapat meningkatkan citra organisasi? Ada beberapa alasan yang dapat dikemukakan bahwa upaya memperhubungkan atau mempertalikan umat Islam sebagai salah satu cara yang tepat untuk meningkatkan citra Al Washliyah, yaitu: *Pertama*, bahwa ketika semua umat Islam dikelompokkan dan saling dipertentangkan, maka yang akan terjadi adalah munculnya konflik—yang apabila tidak dikelola dengan baik—dapat menjadi destruktif, membahayakan bagi persatuan umat Islam. Oleh karena itu, akan menjadi momen yang tepat apabila ada yang menawarkan “jalan tengah”. Jalan tengah yang ditawarkan akan menjadi alternatif bagi umat Islam. Namun apakah sepenuhnya demikian? Ternyata Al Washliyah jauh lebih sedikit pengikutnya dibandingkan dengan NU dan Muhammadiyah sebagai kedua organisasi yang ingin diperhubungkan. Persoalannya memang jika dilihat di Sumatera Utara, maka Al Washliyah memang sangat maju ketika awal-awal kelahirannya hingga tahun 1980-an. Dapat

---

<sup>133</sup> Wawancara dilaksanakan pada tanggal 3 Oktober 2017 di Kantor PW Al Jam'iyatul Washliyah Jl. SM. Raja Medan.

ditelusuri banyaknya muncul sekolah-sekolah—terutama di pedesaan—yang bernama Al Washliyah, mulai dari tingkat Madrasah Diniyah Awwaliyah, Tsanawiyah, hingga ke Madrasah Aliyah (*Qismul 'Ali*). Ini berarti pamor Al Washliyah di wilayah propinsi kelahirannya mengalami kemajuan yang sangat pesat, terutama masa-masa awal perkembangannya.

*Kedua*, bahwa masuknya Islam ke Indonesia didominasi oleh paham Ahlussunnah wal Jama'ah dengan mazhab Syafi'iyah. Oleh karena itu, bila ada yang datang dengan paham yang lain di luar mazhab tersebut pasti mengalami penolakan. *Status quo* menjadi hambatan penyebaran paham di luar Syafi'iyah. Oleh karena Al Washliyah juga mengadopsi paham Aswaja yang Syafi'iyah, maka kelahiran organisasi ini tidak dijadikan sebagai ancaman. Bahkan dalam bentuknya yang lain Al Washliyah adalah NU yang berdiri sendiri di Sumatera Utara khususnya. Artinya, karena paham keagamaan yang dibawa sama-sama Ahlussunnah wal Jama'ah dengan Mazhab Syafi'iyah, maka identifikasi keduanya semakin dekat. Kedekatan itulah yang dipersepsikan bahwa keduanya terpecah hanya karena kepentingan tertentu yang bersifat sosial politis.

*Ketiga*, bahwa ulama-ulama Syafi'iyah pada kurun waktu tertentu masih sangat dominan di Mekah. Mekah dan Madinah hingga awal abad ke-20 masih menjadi sebagai pusat orientasi umat Muslim dunia, termasuk Indonesia. Oleh karena itu, sangat banyak pelajar-pelajar Indonesia yang berguru kepada imam Masjidil Haram di Mekah berpaham Aswaja mazhab Syafi'i. Bahkan ada di antara mereka yang menjadi imam Masjidil Haram. Hingga pada munculnya Kerajaan Arab Saudi dengan rajanya Ibnu Su'ud barulah mazhab Imam Ibn Hanbal yang digunakan di Mekah dan Madinah (Haramain). Mazhab Hanabilah ini kemudian dibawa ke Indonesia yang menjadi cikal bakal munculnya Muhammadiyah. Dengan demikian, tarik-menarik pemahaman fiqh Syafi'iyah dan Hanabilah tidak terlepas dari perubahan pemahaman mazhab yang dianut di Arab Saudi, khususnya di Mekah dan Madinah pada kurun waktu awal abad ke-20.

Paling tidak ketiga alasan di atas menjadi jelas bagi Al Washliyah bahwa perannya dalam memperhubungkan atau mempertalikan kedua pemahaman (Syafi'iyah-NU dan Hanbilah-Muhammadiyah) menjadikannya tetap berterima di

tengah-tengah masyarakat, kendati lambat laun masyarakat semakin menyadari bahwa perbedaan adalah suatu kewajaran dan kemestian sebab sumber ajaran Islam itu sendiri, Alquran dan Hadis, memberikan ruang untuk berbeda dalam penafsiran terhadap keduanya. Posisi Al Washliyah sangat jelas, sebagaimana yang dikemukakan oleh Prof. Dr. H. Saiful Akhyar Lubis, MA Ketua PW Al Jam'iyatul Washliyah Periode 2015-2019, yaitu:

Memang salah satu maksud kelahiran Al Washliyah dan sesuai dengan maknanya adalah ingin menghubungkan—paling tidak—dua kubu yang berbeda NU dan Muhammadiyah, sehingga Al Washliyah menjadi jalan tengah. Oleh karena itu, Al Washliyah berupaya agar bisa cocok dengan NU karena kebetulan mazhabnya juga sama, dan kepada Muhammadiyah tidak berupaya mempertentangkan. Tidak mempertentangkan perbedaan-perbedaan yang ada.<sup>134</sup>

Pencitraan melalui pemahaman keagamaan merupakan upaya yang signifikan untuk melihat komitmen organisasi dalam mengusung tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Pemahaman keagamaan merupakan hal yang fundamen untuk dijadikan sebagai landasan dalam merekrut anggota organisasi. Apabila citra organisasi baik, maka peluang rekrutmen semakin terbuka lebar dan kemungkinan mendapat respon positif akan lebih terbuka lebar.

Cara lain yang dilaksanakan oleh Al Washliyah dalam rangka meningkatkan citra organisasi di tengah-tengah masyarakat adalah dengan merencanakan program-program kemasyarakatan. Program kemasyarakatan yang diusung oleh Al Washliyah di antaranya sebagaimana yang ditulis pada *Harian Tribun Medan*, yaitu:

- c. Organisasi melaksanakan amal sosial baik secara permanen maupun insidental. Adapun yang dimaksud menjalankan amal sosial permanen, mereka dirikan panti asuhan. "Kami punya panti asuhan, tidak banyak namun ada beberapa unit saja, seperti di Brayan, Kampung Lalang dan Kampung Baru, dan tentunya mengasuh anak yatim atau anak kurang mampu. Pada panti asuhan, juga ada pendidikan dikomplek, sehingga anak panti dapat langsung sekolah," kata Prof. Saiful.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> Wawancara dilaksanakan pada tanggal 3 Oktober 2017 di Kantor PW Al Jam'iyatul Washliyah Jl. SM. Raja Medan.

<sup>135</sup> *Harian Tribun Medan*, edisi tanggal 10 Pebruari 2017.

d. Al Washliyah tengah mengembangkan ekonomi umat sehingga, pembangunan sumber daya ekonomi sangat penting. Oleh sebab itu, Majelis Pengembangan Ekonomi terpanggil mendukung pengembangan sistem ekonomi syariah. Al Washliyah punya lembaga keuangan yakni Bank Perkreditan Rakyat serta beberapa unit koperasi, dan baitul mal. Sehingga, pengembangan empat pilar, yakni pendidikan, dakwah, amal sosial, dan pengembangan ekonomi terus dilakukan. Menurut Prof. Saiful, “Ada empat pilar yang harus dikembangkan, kami menyebutnya empat amal, seperti pendidikan, dakwah, amal sosial dan pengembangan ekonomi. Namun, ajaran Washliyah menguatkan akidah masyarakat dan menjunjung tinggi toleransi. Toleransi harus dibangun agar membangun bangsa, dan berdampak positif karena menjaga hubungan sesama manusia,” kata Prof. Saiful.<sup>136</sup>

Prof. Saiful juga mengemukakan bahwa pengurus wilayah Al Washliyah Sumut punya 26 pengurus cabang di kabupaten/kota sehingga, hanya beberapa daerah dari 33 kabupaten/kota di Sumatera Utara yang belum punya kepengurusan walaupun ada warga Al Washliyah. Bahkan, setiap kecamatan sudah punya ranting hingga di perdesaan. Berdasarkan hal tersebut, dalam rangka upaya menciptakan dan meningkatkan citra organisasi pemimpin-pemimpinnya, baik pada tingkat ranting, cabang, daerah, wilayah, dan bahkan pusat, haruslah dapat menjadi teladan bagi umat.

Terkait dengan hal di atas Ketua PW Al Jam’iyatul Washliyah Sumatera Utara Prof. Dr. H. Saiful Akhyar Lubis, MA mengatakan:

Pemimpin harus menjadi suri teladan. Itu kunci utama. Oleh karena itu ia harus memegang teguh prinsip akhlakul karimah. Sebab, pemimpin itu adalah symbol. Ibarat piramida, ujungnya tajam. Dan semakin ke atas, maka semakin sedikit. Pemimpin itu sedikit, karena sedikit akan menjadi fokus perhatian, atau pusat perhatian. Seorang pemimpin akan menjadi tumpuan. Oleh karena itu pula maka seorang pemimpin harus dapat dijadikan sebagai simbol. Simbol ini akan dapat memperbaiki citra organisasi dari yang kurang baik menjadi lebih baik. Pemimpin yang dapat dijadikan sebagai teladan anggota dan umat secara umum akan membawa citra organisasi semakin meningkat. Peningkatannya ke arah yang baik.<sup>137</sup>

Dengan demikian, salah satu upaya yang dijadikan sebagai cara meningkatkan citra organisasi adalah dengan menghadirkan pemimpin-pemimpin

---

<sup>136</sup> *Ibid.*

<sup>137</sup> Wawancara dilaksanakan pada tanggal 3 Oktober 2017 di Kantor PW Al Jam’iyatul Washliyah Jl. SM. Raja Medan.

yang bisa dijadikan sebagai teladan. Sebab keteladanan seorang pemimpin merupakan ujung tombak bagi pergerakan organisasi. Keteladanan bukanlah kharismatik, akan tetapi keseriusan dalam menjalankan aktivitas dengan penuh tanggung jawab yang dilandasi keikhlasan sebagai bagian dari komitmen membangun peradaban umat Islam yang lebih maju. Akan tetapi pada gilirannya keteladanan dapat membawa charisma apabila konsisten dijadikan sebagai perilaku dalam berorganisasi.

Di sisi lain juga, momentum Hari Ulang Tahun (HUT) ke-84 Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara dijadikan sebagai ajang mensosialisasikan organisasinya. Hal ini juga sebagai salah satu upaya pencitraan organisasi. Terkait dengan hal tersebut Ketua Panitia Pelaksana HUT ke-84 Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara, H. Isma Padli A. Pulungan, SH MH mengatakan bahwa pemerintah setempat memiliki tanggung jawab untuk membesarkan Al-Washliyah. "Pemerintah memiliki tanggung jawab sama-sama membesarkan Al-Washliyah. Sebab, Al-Washliyah merupakan organisasi Islam yang lahir dan besar di Medan Sumatera Utara. Kalau organisasi lain boleh besar di Sumut, tapi mereka tidak lahir di sini," katanya.<sup>138</sup>

## **B. Pembahasan**

### 1. Analisis Berdasarkan Teori

#### a. Koordinasi Tugas-Tugas Dalam Mengatasi Konflik dan Pencitraan

Berangkat dari teori yang dibangun dalam penelitian ini ada beberapa poin yang akan dikomentari berdasarkan data penelitian yang diperoleh untuk melihat secara utuh jalannya koordinasi tugas-tugas di Muhammadiyah, NU, atau Al Washliyah dalam kaitannya dengan upaya mengatasi konflik dan kegiatan pencitraan organisasi, yaitu:

*Pertama*, dilihat dari perspektif interpretatif dalam komunikasi organisasi, struktur organisasi memberikan makna hubungan-hubungan koordinatif, *directive*, dan konsultatif. Hubungan koordinatif sebagai hubungan horizontal di antara

---

<sup>138</sup> Lihat juga <http://harian.analisadaily.com/kota/news/al-washliyah-aset-bagi-sumatera-utara/86332/2014/12/01>, diakses tanggal 12 Januari 2017

pengurus organisasi, hubungan yang bersifat *directive* memberikan ruang di antara pengurus dalam kaitannya untuk menunjukkan arah yang tepat tentang pencapaian tujuan organisasi. Dalam hubungan ini juga dapat dipahami sebagai hubungan vertikal yang bersifat *top down* atau *upward*. Hubungan yang sifatnya penugasan atau pendelegasian wewenang kepada jabatan yang lebih rendah. Hubungan antara atasan dan bawahan, atau pimpinan dan anggota organisasi. Sementara itu hubungan konsultatif adalah kebalikan dari hubungan *directive* di dalam organisasi. Hubungan ini dalam struktur organisasi lebih bersifat *bottom up* atau *downward*, di mana para pegawai atau staf/anggota organisasi mengkonsultasikan atau berkonsultasi dengan pimpinan di atasnya.

*Kedua*, bila didalami secara seksama koordinasi tugas-tugas di dalam organisasi merupakan komunikasi yang bersifat internal. Komunikasi dari dan ke dalam lingkungan organisasi itu sendiri. Bukan dalam hubungannya dengan organisasi lain atau masyarakat di luar organisasinya. Hanya saja kemunculan koordinasi tugas-tugas di dalam organisasi bisa saja dipengaruhi oleh isu atau informasi yang bersumber dari luar organisasi. Bahkan dapat juga karena kebutuhan pihak luar organisasi atau masyarakat secara umum, maka koordinasi tugas-tugas organisasi dilaksanakan atau lebih diintensifkan. Dengan demikian, pengaruh lingkungan (*environmental*) luar organisasi sangat signifikan terhadap koordinasi tugas-tugas organisasi. Hal tersebut dialami oleh ketiga organisasi yang diteliti, di Muhammadiyah, NU, maupun di Al Washliyah.

*Ketiga*, apresiasi yang diberikan oleh ketiga organisasi, Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah terhadap koordinasi tugas-tugas di dalam organisasinya masing-masing menandakan bahwa hal tersebut termasuk fundamental bagi jalannya roda organisasi. Bahkan secara teori koordinasi merupakan upaya sistematis yang dilakukan organisasi untuk tujuan konsolidasi. Tentu hal ini sifatnya internal, bukan eksternal, baik terhadap organisasi lain maupun kepada masyarakat. Perbedaan apresiasi masing-masing organisasi menjadi dinamika yang patut dihargai, sebab penempatan koordinasi untuk setiap organisasi tidak harus sama, kendati dari sudut pandang manajemen modern hal tersebut merupakan aturan yang dapat sangat mengikat bagi internalnya masing-masing.

*Keempat*, memperhatikan program kerja masing-masing ormas Islam, Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah dapat dikemukakan bahwa secara kasat mata ketiganya mementingkan koordinasi internal dalam rangka konsolidasi organisasi. Muhammadiyah dan NU bahkan lebih nyata menyebutkan perlunya penataan organisasi dengan mengadakan kegiatan-kegiatan pelatihan dan pembinaan sumber daya manusia. Pada program kerja PW Muhammadiyah Sumatera Utara khususnya Program Konsolidasi Kelembagaan dan Program Pengembangan disebutkan bahwa pada bagian organisasi dan kepemimpinan dikembangkan sistem dan mekanisme kerjasama, koordinasi dan komunikasi organisasi yang mendorong sinergi kinerja antarpimpinan pada unit organisasi di lingkungan persyarikatan Muhammadiyah. Sedangkan pada program kerja NU khususnya Program Penguatan dan Penataan Kelembagaan diarahkan pada upaya optimalisasi kegiatan konsolidasi bersama badan otonom dan membuat pembagian tugas antara lembaga dan badan otonom. Adapun pada program kerja Al Washliyah tidak ada secara khusus yang berbicara tentang koordinasi tugas-tugas kelembagaan ini. Dengan demikian, Muhammadiyah dan NU bila diamati dari program kerjanya lebih serius untuk melakukan koordinasi tugas-tugas sebagai bagian dari pembenahan organisasi secara internal. Sebab memang pada prinsipnya pada saat sukesi kepemimpinan biasanya konflik sangat rentan terjadi. Oleh karena itu koordinasi untuk konsolidasi yang sifatnya ‘rujuk’ kembali merupakan suatu kemestian. Hal itu sebagai bagian dari inti teori sistem yang mementingkan komponen-komponen organisasi *include* tak terpisahkan dari kerja-kerja manajemen organisasi. Jadi, sebelum segala sesuatu menjadi lebih “runyam” pasca sukesi kepemimpinan, maka koordinasi untuk konsolidasi menjadi urat nadi penguatan organisasi. Intinya, merangkul semua pihak yang pro maupun kontra untuk sama-sama ikut ambil bagian dalam membangun organisasi.

b. Alur Pembagian Informasi Dalam Mengatasi Konflik dan Pencitraan

Secara teoritis kemajuan teknologi komunikasi dan informasi membawa dua sisi yang sangat kontras, di satu sisi dapat mempermudah urusan-urusan manusia. Bahkan produk teknologi tersebut sudah menjadi bagian integral dalam diri manusia abad ini. Tidak bisa lagi mengasingkan diri dari pemanfaatan produk

teknologi tersebut bila tidak mau tergilas dan tertinggal dengan perkembangan zaman. Di sisi lainnya, teknologi itu dapat memberikan dampak yang negatif bagi penggunanya sendiri dan masyarakat luas. Bila suatu produk teknologi diselewengkan pemanfaatannya, bukan untuk mempermudah suatu urusan atau bukan untuk kemanfaatan bagi manusia, maka ia dapat menjerumuskan manusia ke arah yang negatif, misalnya untuk membunuh, menyebarkan informasi yang sesat, mematikan karakter seseorang (*character assassination*), dan seterusnya. *Users* (pengguna) menjadi penentunya, apakah digunakan untuk hal-hal yang positif atau negatif.

Ketiga organisasi, Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah secara sadar memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi khususnya media massa cetak elektronik, maupun multimedia untuk kepentingan organisasi dan penyaluran informasi kepada masyarakat luas. Persoalannya kemudian adalah teknologi itu sangat mahal dan perlu pelatihan untuk menggunakannya. Tidak semua organisasi dapat menggunakannya secara maksimal disebabkan karena kedua persoalan tersebut. Dari ketiga organisasi yang diteliti, Muhammadiyah paling banyak memanfaatkan media massa, baik cetak, elektronik maupun multimedia untuk menyebarkan atau menyalurkan informasi kepada pengurus, kader, maupun masyarakat luas. Muhammadiyah memiliki Majalah Suara Muhammadiyah yang sudah menapaki usia puluhan bahkan ratusan tahun berkiprah di Muhammadiyah. Muhammadiyah juga punya TV Muhammadiyah dengan channel berbayar, radio UMSU, dan PWM Sumatera Utara memiliki website sendiri yang dapat dimanfaatkan untuk penyaluran informasi dari dan ke Muhammadiyah dan bahkan masyarakat secara umum.

Salah satu fungsi komunikasi organisasi adalah sebagai penyaluran informasi. Dalam hal ini komunikasi yang berlangsung di dalam organisasi ditujukan sebagai kegiatan tukar-menukar informasi terutama mengenai tugas-tugas yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa tujuan yang harus dicapai, berapa lama waktu yang dibutuhkan, siapa saja yang terlibat, dan seterusnya. Selain fungsi komunikasi organisasi dalam dimensi penyaluran informasi, juga dipahami sebagai dimensi pola interaksi terhadap apa yang

disampaikan. Tukar-menukar informasi di sini juga merupakan bagian dari komunikasi organisasi yang bersifat internal. Maknanya, bahwa informasi itu berputar dan diolah di dalam organisasi untuk kepentingan internal dan eksternal organisasi. Pada kenyataannya informasi yang berkembang di dalam organisasi tidak terlepas dari pengaruh-pengaruh di dalam dan dari luar organisasi. Oleh karena itu, secara teoritis Teori Informasi Organisasi yang dikemukakan Carl Weick (1995) sebagai bangunan penelitian ini tidak terlepas dari asumsi dasarnya tentang organisasi manusia yang terlibat dalam pemrosesan informasi untuk mengurangi *equivocality/ambiguitas* informasi yang diterima. Dalam upaya mengurangi ambiguitas tersebut, organisasi harus bekerjasama satu dengan lainnya, baik secara internal maupun eksternal untuk membuat informasi yang diterima dapat dipahami dengan baik.

Di sinilah pentingnya organisasi-organisasi keagamaan Islam, baik Muhammadiyah, NU maupun Al Washliyah menangkap setiap peluang yang ada yang memungkinkannya melakukan hubungan-hubungan ke luar organisasi dalam kaitannya dengan pencarian informasi dan pada proses pemahaman terhadap ketidakpastian informasi yang diterima. Eksklusivitas organisasi Islam sudah tidak zamannya lagi. Disadari atau tidak, organisasi keagamaan Islam itu tidak lahir dan tidak pula berada pada ruang hampa yang tidak ada sangkut pautnya dengan masyarakat muslim sebagai konstituennya. Menyahuti kepentingan ini, maka NU dan Al Washliyah membuat program tersendiri terkait dengan komunikasi dan informasi. Pada program kerja PWNU Sumatera Utara disebutkan ada Program Pengembangan Media Informasi dan Penyiaran, yang terdiri dari: a) Pemasyarakatan pengetahuan dan pemanfaatan teknologi informasi di kalangan pengurus struktural dan kalangan *nahdliyin*; b) Membuat pendidikan tentang teknologi informasi di kalangan NU; c) Membangun radio dakwah NU di beberapa daerah sentra-sentra NU; d) Merintis pembangunan TV NU di Medan; e) Menerbitkan media komunikasi seperti koran NU, majalah, dan buletin NU; dan f) Membangun percetakan milik NU. Sedangkan pada program kerja PW Al Washliyah Sumatera Utara khususnya pada Majelis Komunikasi dan Informasi disebutkan berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan, yaitu: 1) Menyiapkan pusat

data Al Washliyah Sumatera Utara; 2) Menjalin komunikasi dan kerjasama dengan ormas Islam lainnya serta instansi terkait; 3) Menyiapkan papan data dan informasi Al Washliyah Sumatera Utara; 4) Menyusun dan menerbitkan buku petunjuk sistem informasi dan komunikasi Al Washliyah Sumatera Utara; 5) Mempersiapkan pusat informasi Al Washliyah baik yang bersifat ke dalam maupun keluar; dan 6) Menyiapkan perangkat teknologi informasi atau medsos menjadi media informasi dan komunikasi berbagai kegiatan Al Washliyah. Sementara itu, PW Muhammadiyah Sumatera Utara tidak memiliki program khusus terkait dengan komunikasi dan informasi sebagaimana yang ada pada NU dan Al Washliyah. Kendati demikian, Muhammadiyah memiliki jaringan media massa yang sudah sangat rapi dan kompatibel sebagai suatu organisasi yang mapan. Sebab Muhammadiyah memiliki media massa cetak, elektronik, dan sangat aktif menggunakan media *online* atau media sosial.

Berdasarkan data yang diperoleh, bagi ketiga ormas Islam yang diteliti, baik di Muhammadiyah, NU maupun Al Washliyah alur pembagian informasi berjalan menurut struktur organisasi yang sudah formal. Apalagi menyangkut kegiatan-kegiatan yang sifatnya formal pula. Sementara itu, alur pembagian informasi non-struktur biasanya berjalan dalam koridor yang tidak formal, misalnya ada informasi yang tidak memerlukan keputusan organisasi untuk menyikapinya, maka alur diseminasinya tidak mesti berjalan secara struktural, sebagaimana dalam hierarkhis kepengurusan organisasi. Dalam kaitan yang tersebut terakhir ini alur pembagian informasi berlangsung secara non-posisional.

Alur pembagian informasi yang berlangsung secara non-posisional tidak dapat dipertanggungjawabkan secara organisasional pula. Dengan begitu dapat dipastikan bahwa informasi yang masuk dan keluar tidak melalui mekanisme yang selektif, dan oleh karena itu tidak dapat menjadi referensi bagi masyarakat luas.

### c. Cara Mengatasi Konflik

#### 1. Internal

Pada teori *Interaction Process Analysis* (IPA) yang dihubungkan Jalaluddin Rakhmat dengan tindak komunikasi dan proses interaksi dibagi menjadi dua kelas besar, yaitu hubungan tugas dan hubungan sosial-emosional.

Hubungan sosial-emosional merupakan bagian yang sangat penting bila ditinjau dari interaksi antarmanusia di dalam organisasi. Sebab pada prinsipnya organisasi tidak hanya membangun hubungan secara profesional, melainkan juga hubungan sosial-emosional agar tercipta kedekatan bukan hanya karena tugas-tugas semata, tetapi juga hubungan personal dalam batas-batas tertentu.

Seringkali ada praduga bahwa munculnya konflik di dalam satu organisasi dapat disebabkan karena adanya miskomunikasi, tidak terjalannya komunikasi secara efektif di antara anggota organisasi. Oleh karena itu, ketiga organisasi kemasyarakatan Islam yang diteliti baik Muhammadiyah, NU maupun Al Washliyah menempatkan program-program yang terkait dengan pembinaan hubungan internal atau yang lazim disebut konsolidasi sebagai program yang harus dikerjakan. Bagi Muhammadiyah pada Program Pengembangan bagian Sistem Gerakan yang terkait dengan upaya mengembangkan model-model pengawasan dan evaluasi kinerja kepemimpinan di jajaran Persyarikatan, Ortom dan AUM yang transparan, adil, dan akutabel, dengan kegiatan yang akan dilakukan adalah: a) PWM akan meningkatkan komunikasi, jaringan, dan kerjasama dengan organisasi-organisasi Islam, organisasi kemasyarakatan, dan kekuatan-kekuatan strategis pada tingkat Provinsi; dan b) PWM akan melakukan ikhtiar membangun tatanan kehidupan yang harmonis, damai, maju, adil, makmur, bermartabat, dan berperadaban. Di samping itu, PW Muhammadiyah Sumatera Utara pada bagian Organisasi dan Kepemimpinan mengupayakan tentang dua hal, yaitu: 1) Mengembangkan sistem dan mekanisme kerjasama, koordinasi dan komunikasi organisasi yang mendorong sinergi kinerja antar pimpinan pada unit organisasi di lingkungan Persyarikatan. Kegiatannya adalah: Membuat panduan lalu lintas surat yang dapat dibakukan untuk dijadikan aturan baku proses penyelenggaraan administrasi bagi PWM SU, Majelis, Lembaga dan Ortom hingga eselon dibawahnya. 2) Mengembangkan sistem dan mekanisme kerjasama, koordinasi dan komunikasi antar pimpinan di jajaran Persyarikatan, Ortom dan AUM, dalam mengembangkan dan menjalankan program-program lintas-sektor. Pada bagian Jaringan juga diupayakan untuk mengembangkan

forum-forum silaturahmi pimpinan di jajaran Persyarikatan, Ortom, dan AUM guna membangun ukhuwah dan semangat gerakan.

Bagi PWNU Sumatera Utara program kerja yang dijadikan sebagai rujukan penanganan konflik internal terkait dengan Program Penguatan dan Penataan Kelembagaan, yang kegiatan-kegiatannya terdiri dari: a) Mensosialisasikan hasil-hasil muktamar dan konferensi wilayah NU Sumatera Utara sampai ke tingkat terendah; b) Mengawal pelaksanaan hasil muktamar dan konferensi secara maksimal; c) Menguatkan peran Syuriah NU Sumatera Utara sebagai lembaga tertinggi organisasi NU dan meningkatkan perannya dalam membawa misi keulamaan; d) Memfasilitasi Syuriah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI)-nya sebagai perumus, pengarah, pengawas, dan penentu kebijakan organisasi; e) Mengoptimalkan kegiatan konsolidasi bersama badan otonom; f) Melengkapi struktur lembaga dan *lajnah*; dan g) Membuat pembagian tugas antara lembaga dan badan otonom.

Sedangkan bagi Al Washliyah program kerja yang dicanangkan terkait dengan referensi penanganan konflik secara internal lebih terkait kepada optimalisasi kegiatan-kegiatan praktis yang menyentuh kepentingan masyarakat luas. PW Al Washliyah Sumatera Utara pada Majelis Amal Sosial dan Seni Budaya berupaya untuk: 1) Memaksimalkan potensi umat untuk menunjang kegiatan sosial Al Washliyah; 2) Mengembangkan usaha yang bersifat tolong menolong di kalangan keluarga Al Washliyah; 3) Mengadakan kerjasama dengan berbagai pihak yang berhubungan dengan bidang amal sosial dan seni budaya; 4) Melaksanakan Pelatihan Kader Sosial Al Washliyah (KASA) secara rutin; 5) Menggalang sumber pendapatan sosial Al Washliyah, untuk membantu anak-anak miskin, yatim piatu dan anak-anak terlantar dengan membentuk Lembaga Zakat, Infaq dan Shadaqah Al Washliyah (LAZIS AW); 6) Mengkoordinir sumber pendapatan untuk membantu mereka yang mendapat musibah; 7) Mengadakan penyuluhan bahaya NARKOBA di lingkungan Sekolah/Madrasah serta Penguruan Tinggi Al Washliyah; dan 8) Melaksanakan Donor Darah, Khitanan Massal serta pengobatan gratis.

Selain kegiatan-kegiatan praktis di atas, Majelis Hukum dan Siasah Syariah juga mengupayakan kegiatan-kegiatan praktis sebagai bagian dari pembinaan internal atau upaya mengatasi konflik internal, di antaranya adalah: 1) Mendirikan Lembaga Bantuan Hukum (LBH) pada tingkat wilayah dan daerah; 2) Memberikan pelayanan dan bantuan hukum bagi keluarga besar Al Washliyah dan masyarakat umumnya baik di luar maupun di dalam pengadilan; 3) Melakukan Pendidikan Politik Islami bagi keluarga besar dan politisi Al Washliyah se-Sumatera Utara; 4) Merespon/membahas perkembangan politik yang ada setingkat Provinsi sedangkan di bawahnya merupakan kewenangan pimpinan di bawahnya pula; dan 5) Mendorong dan memberikan dukungan kepada kader Al Washliyah dalam peningkatan karir di eksekutif maupun pemilihan legislatif.

Secara teoritis cara-cara aktualisasi kegiatan-kegiatan yang sifatnya dapat meredam konflik secara internal adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan sebagai upaya memberikan *reward* dan *punishment*. Mekanisme ini lazim dilakukan selama dalam batas-batas yang wajar dan bukan upaya “suap” atau “tutup mulut”, sebab memang organisasi harus menjadikan anggota sebagai bagian yang inheren dalam membangun dan mengembangkan organisasi.

Dalam perspektif Islam, paling tidak ada dua pendekatan yang dapat dijadikan sebagai bagian dari upaya mengatasi konflik internal organisasi, yaitu *islāh* dan musyawarah. Bila terjadi konflik, maka jalan yang semestinya ditempuh sebagai upaya mengatasinya adalah dengan *islāh* (perdamaian).<sup>139</sup> Dalam praktek sejarah Islam banyak dilakukan *islāh* terutama untuk menghindari munculnya pertikaian yang lebih besar, saling menyalahkan, saling menuduh, saling mengkafirkan, bahkan saling berperang di antara sesama. Misalnya perbedaan pendapat di kalangan Mutakallimin<sup>140</sup> yang akhirnya berbuntut kepada cara-cara

---

<sup>139</sup> Lihat Q.s. Al-Hujurāt/49: 10: “Orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara. Sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat”.

<sup>140</sup> Paling tidak ada dua kubu yang sangat kontras terkait dengan pertentangan yang terjadi di kalangan Mutakallimin yang dicatat sebagai bagian dari fenomena optimalisasi peran akal dalam kehidupan manusia yang merambah sisi-sisi teologis. Kubu dimaksud adalah kalangan rasionalis Mu’tazilah dan kalangan tradisionalis al-Asy’ariyah. Kedua kubu ini berbeda dalam melihat peran akal, khususnya bila dihubungkan dengan

yang kurang baik untuk menjadi pelajaran bagi generasi sesudahnya, saling mengkafirkan, menuduh menjadi murtad, bahkan saling berperang. Kendati kemudian perbedaan pendapat tersebut menjadi khazanah keilmuan di masa kemudian. *Islāh* tentu sebagai upaya refresif atau perbaikan, di mana memang di dalam kata *islāh* tersebut terdapat nilai-nilai dan unsur-unsur “kebaikan” (*shālih*). Berdasarkan hal tersebut, maka penting melakukan *islāh* di antara orang-orang yang berkonflik. Tujuannya tidak lain adalah untuk sama-sama mendapatkan kebaikan.

Adapun musyawarah dapat dijadikan sebagai salah satu upaya resolusi konflik dalam Islam. Hal tersebut dikemukakan oleh al-Qudsi & Abu Bakar (2006) sebagaimana dalam tulisan *Manajemen Konflik Organisasi Dalam Pandangan Islam (Organizational Conflict Management in Islamic Veiw)*:

Konsep musyawarah telah dianggap sebagai salah satu mekanisme dalam sistem manajemen yang Islami. Hal ini dapat dibuktikan dengan keberhasilan pemerintahan Rasulullah Saw. dan Khulafa al-Rasyidin yang membangun dan mengembangkan kota Madinah yang penduduknya mempunyai latar belakang yang berbeda.... Salah satu prinsip pemerintahan Qur’ani bagi masyarakat plural yang dicontohkan Beliau dan sahabatnya adalah musyawarah sebagai mekanisme penyelesaian konflik.<sup>141</sup>

Islam telah menganjurkan bermusyawarah dan memerintahkannya dalam banyak ayat dalam Alquran. Allah Swt. menjadikan musyawarah sebagai sesuatu yang terpuji dalam kehidupan individu, keluarga, masyarakat dan negara; dan menjadi elemen penting dalam kehidupan umat. Musyawarah juga disebutkan sebagai sifat-sifat dasar orang-orang beriman dimana keislaman dan keimanan mereka tidak sempurna kecuali dengannya, sebagaimana disebutkan dalam Alquran surat Asy-Syūra, Allah: □”Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan

---

hal-hal yang sifatnya sangat teologis, seperti tentang keadilan Tuhan, kebebasan manusia (*free will/free act*), sunnatullah (*natural law/hukum alam*), dan sebagainya. Bagi generasi belakangan perbedaan ini menjadi khazanah intelektual yang bernilai tinggi, bahkan dijadikan sebagai bagian dari pembahasan pada filsafat Islam, kendati pada masanya tidak jarang mengundang pertikaian yang berujung pada munculnya pertumpahan darah di kalangan umat Islam sendiri. Lihat Mufid, *Etika dan Filsafat*, h. 16-19.

<sup>141</sup> Narjono, “Manajemen Konflik...” dalam *Jurnal JIBEKA* Volume 8 No. 1 Februari 2014, h. 13.

mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang kami berikan kepada mereka”. Oleh karena kedudukan musyawarah sangat agung maka Allah menyuruh rasulnya melakukannya, Allah berfirman: ”Dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu.” (Q.S. Ali ‘Imrān: 159).

Allah memerintahkan kepada rasul-Nya untuk bermusyawarah dengan para sahabatnya setelah terjadinya perang Uhud. Beliau mengalah pada pendapat sahabatnya, dan ternyata hasilnya tidak menggembirakan, sebab umat Islam menderita kehilangan tujuh puluh sahabat terbaik, di antaranya adalah Hamzah, Mush'ab dan Sa'ad bin ar Rabi'. Kendati demikian Allah tetap menyuruh rasul-Nya untuk tetap bermusyawarah dengan para sahabatnya, karena dalam musyawarah ada semua kebaikan, walaupun terkadang hasilnya tidak menggembirakan.<sup>142</sup>

Hal yang menarik dari prinsip musyawarah dalam perspektif Islam adalah mengangkat semua pendapat orang baik dari pihak minoritas maupun mayoritas kepada derajat yang sama, tanpa memberikan kesan dikesampingkan atau tidak diperdulikan kepada siapapun, sebagaimana yang berlaku pada masa nabi dalam musyawarah yang wajib, kemudian mengambil pendapat terbaik setelah ditimbang-timbang.<sup>143</sup> Dengan demikian, tidak dikenal istilah penindasan kelompok mayoritas atas minoritas, atau prinsip tirani minoritas atas mayoritas, terutama yang kedua ini biasanya dan sampai sekarang tidak diterapkan kecuali dengan kekuatan dan kekerasan.

## 2. Eksternal

Dilihat dari program kerja masing-masing organisasi yang diteliti, baik Muhammadiyah, NU maupun Al Washliyah memasukkan kegiatan menjalin kerjasama dengan pihak luar sebagai bagian dari upaya mengatasi konflik secara eksternal. Dalam istilah yang umum dikenal ungkapan: “Satu musuh tidak boleh ada, karena akan lebih menakutkan kendati sudah memiliki seribu teman.”

---

<sup>142</sup> Dikutip dari [http://permais-s1.feb.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2014/03/06\\_masyarakat\\_muslim.pdf](http://permais-s1.feb.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2014/03/06_masyarakat_muslim.pdf), diakses 09/11/2015 pukul 16.35 WIB.

<sup>143</sup> *Ibid.*

Maknanya, bahwa lebih baik tidak punya musuh, dan jangan mencari-cari musuh. Persoalannya, kendati musuh dapat dikalahkan tetapi akan butuh tenaga, waktu, dan pikiran untuk mengatasinya.

PW Muhammadiyah Sumatera Utara menyebutkan dalam program kerjanya, yakni: a) Mengembangkan kerjasama yang pro aktif dan harmonis yang saling menguntungkan dengan berbagai instansi, baik pemerintah maupun swasta untuk memberdayakan kader dalam rangka mendukung gerak persyarikatan; dan b) Mengupayakan tersebarnya kader Muhammadiyah dalam lembaga-lembaga strategis di kabupaten/kota, Provinsi Sumatera Utara untuk memerankan fungsi pencerahan, pemberdayaan, dan pengembangan tatanan Organisasi. Di samping itu, PW Muhammadiyah Sumatera Utara juga punya program kerja untuk meningkatkan komunikasi, jaringan, dan kerjasama dengan organisasi-organisasi Islam, organisasi kemasyarakatan, dan kekuatan-kekuatan strategis pada tingkat Provinsi.

Sedangkan PWNU Sumatera Utara juga memiliki program kerja yang terkait dengan upaya menjalin kerjasama dengan pihak luar, yang tujuannya tidak lain adalah meminimalisir konflik-konflik yang terjadi antara organisasi NU dengan organisasi lainnya, khususnya Muhammadiyah dan Al Washliyah, serta dengan masyarakat, yakni pada program Pemberdayaan Politik, Hukum, dan Advokasi, dengan kegiatannya yang terdiri dari: a) Proaktif memberikan saran, pendapat dan solusi masalah-masalah yang berkembang terkait masalah agama, sosial dan lingkungan hidup; b) Menjalinkan kerjasama dengan organisasi Islam lainnya, mengkaji masalah-masalah agama dan sosial; c) Melakukan penyuluhan dan pengembangan hukum; d) Melakukan pemantauan terhadap warga yang tertindas dan terzalimi.

Sementara itu, PW Al Washliyah Sumatera Utara memiliki program kerja terkait upaya mengatasi konflik eksternal, yaitu: pada Majelis Hukum dan Siasah Syariah akan memberikan pelayanan dan bantuan hukum bagi keluarga besar Al Washliyah dan masyarakat umumnya baik di luar maupun di dalam pengadilan. Dan pada Majelis Komunikasi dan Informasi akan menjalin komunikasi dan kerjasama dengan ormas Islam lainnya serta instansi terkait.

Pada perspektif Islam dapat dilihat beberapa pendekatan yang digunakan sebagai upaya mengatasi konflik yang sifatnya keluar organisasi, misalnya dengan silaturahmi dan mujadalah (berdiskusi). Silaturahmi merupakan upaya yang dilakukan untuk menjalin hubungan dan komunikasi dengan pihak luar. Sementara itu, mujadalah adalah mendiskusikan hal-hal yang terkait dengan topik tertentu, terutama yang diperdebatkan atau diperselisihkan.

Di sisi lain, Islam juga menganjurkan *islah* atas sesuatu yang diperselisihkan. *Islah* berarti mendamaikan para pihak yang berselisih, yang berarti dengan melibatkan pihak mediator atau fasilitator sebagai orang yang dapat diterima oleh kedua belah pihak. Dalam prakteknya, pengadilan atau hakim menjadi mediasi atau fasilitasi terhadap upaya mendamaikan orang-orang yang berselisih/berkonflik.

Dalam teori yang dibangun tentang upaya mengatasi konflik sangat lazim dikenal output yang mungkin terjadi bila ada upaya melibatkan pihak mediator, yaitu *win win solution*, di mana para pihak yang berkonflik merasa sama-sama menang, tidak ada yang dirugikan atau dipersalahkan atas munculnya konflik. Ini yang menjadi *ending* terbaik yang diinginkan dari suatu perdamaian. *Win lost solution* juga sebagai upaya yang dimungkinkan akibat adanya perdamaian dari para pihak yang berkonflik. Di sini berarti ada pihak yang menang dan ada pihak yang kalah. Para pihak menempuh ini biasanya melalui pintu pengadilan. Kemudian yang juga mungkin terjadi adalah *lost lost solution*. Kedua pihak tidak ada yang menang, bahkan keduanya merasa rugi dan dipersalahkan atas konflik yang terjadi. Ini sangat fatal yang seharusnya dapat didamaikan tetapi tidak dapat diupayakan bahkan ada upaya konfrontatif dari para pihak yang berkonflik. Biasanya tidak dapat dimediasi, dan mungkin berada di luar pengadilan. Sangat mungkin kejadiannya di “pengadilan jalanan”.

#### d. Hubungan Interorganisasional

Secara teori hubungan-hubungan yang terjadi di dalam organisasi diinginkan ke arah *human relations*. Dalam teori ini dipahami bahwa manusia diperhatikan bukan saja dengan pemberian fasilitas dan kondisi kerja, tetapi juga dengan sesuatu yang dapat memberikan kepuasan batin. Manajemen secara serius

memberikan perhatian terhadap aspek kemanusiaan para karyawan. Semua itu merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sikap, perilaku dan produktivitas para pekerja. Intinya bahwa, manusia mestinya diakui keberadaannya sebagai manusia yang punya kebutuhan tidak hanya jasmani tetapi juga rohani (psikologis), seperti rasa aman, nyaman, puas, dan punya harga diri. Manusia dalam organisasi apapun tidak dapat dan tidak boleh diperlakukan sebagai mesin.<sup>144</sup>

Dengan demikian, hubungan antarorganisasi semestinya menunjukkan hubungan yang searah dengan *human relations* sebagai yang telah disebutkan di atas. Bukankah organisasi dikendalikan oleh *human*, maka hubungan di dalamnya juga sejalan dengan prinsip-prinsip yang diinginkan oleh *human* itu. Oleh karena itu, Onong Uchjana Effendy, menyebutkan *human relations* bukanlah *human being*, dalam pengertian manusia dalam bentuk wujudnya, melainkan makna dalam proses rohaniah yang tertuju kepada kebahagiaan berdasarkan watak/karakteristik, sifat, perangai, kepribadian, sikap, tingkah laku, dan lain-lain, yang merupakan aspek kejiwaan yang terdapat pada diri manusia. Jadi, makna hakiki dari *human relations* adalah hubungan manusiawi atau hubungan insani.<sup>145</sup>

Baik Muhammadiyah, NU maupun Al Washliyah sudah punya komitmen untuk secara bersama-sama menjalin hubungan di antara mereka. Cara yang dilakukan untuk mewujudkan hal tersebut di antaranya adalah dengan melakukan pengajian bersama. Yang sudah dilaksanakan adalah gagasan dari PW Muhammadiyah Sumatera Utara untuk melaksanakan pengajian bersama di kampus UMSU Jalan Denai Medan.

Di samping itu, program-program kerja dari ketiganya juga memasukkan secara khusus keinginan menajlin kerjasama antarorganisasi. Momentum jalinan hubungan antarlembaga juga dapat saja terlaksana atas inisiatif dari pihak lain, misalnya MUI Sumatera Utara mengundang ormas-ormas Islam untuk mengikuti kegiatan yang dilaksanakannya. Bahkan hubungan personal di antara pengurus-

---

<sup>144</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 39.

<sup>145</sup> Effendy, *Human*, h. 41.

pengurus ketiga ormas tersebut merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari upaya menjalin kerjasama antarorganisasi.

e. Pencitraan Organisasi

Salah satu tujuan pencitraan organisasi adalah untuk menjaga *image* organisasi bagi organisasi lain atau masyarakat secara umum. Citra sangat penting bagi organisasi. Walaupun sebenarnya citra itu sangat sulit dibentuk dalam jangka waktu pendek.<sup>146</sup> Untuk membangun citra yang positif di tengah-tengah masyarakat dibutuhkan waktu yang panjang. Bahkan penjagaan citra itu juga membutuhkan upaya yang serius dan tidak menodainya dengan hal-hal yang dapat merusak citra positif tersebut. Ibarat kata pepatah: “Rusak susu sebelanga akibat jatuhnya setetes nila/minyak ke dalamnya”. Itu berarti, penjagaan terhadap citra positif organisasi sangat susah dan membutuhkan upaya serius bagi semua pihak yang ada di dalam organisasi tersebut. Tanggung jawab bukan hanya kepada pimpinan, tetapi juga komponen lain yang ada di dalam organisasi.

Bagi Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah khususnya di Sumatera Utara pada prinsipnya dilihat dari segi kemapanan organisasi sudah sangat baik dan positif terhadap *image*-nya. Hanya saja masing-masing ormas tidak harus berpuas diri hingga di situ. Ada banyak kerja-kerja yang dipikul sebagai tanggung jawab masing-masing ormas itu untuk menjaga tetap positifnya *image* tersebut. Sebab sekali salah melangkah citra positif bisa berubah menjadi negatif sebagaimana yang digambarkan oleh pepatah di atas. Kendati hanya segelintir orang saja yang terlibat hal-hal yang negatif yang dapat merusak citra organisasi, tetapi dampaknya sangat jelas berpengaruh terhadap sampan organisasi yang besar itu.

Pada *Teori Image Restoration* (TIR) atau *Image Restoration Theory* tidak diinginkan upaya organisasi untuk memperbaiki citranya saat citra organisasinya terancam. Jadi, saat organisasi mengalami krisis yang mengandung persepsi yang mengancam reputasi, seperti ada upaya tuntutan hukum terhadap organisasi, diperlukan strategi merestorasi citra yang difokuskan pada pilihan-pilihan pesan

---

<sup>146</sup> Istijanto, *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran: Plus 36 Topik Riset Pemasaran Siap Terap* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), h. 198.

komunikasi untuk memperbaiki citra.<sup>147</sup> Teori *image restoration* ini disebut juga dengan teori *image repair*. Jika demikian halnya, maka yang terpenting bagi Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah adalah dengan menjaga reputasinya bagi dunia luar. Ketiga organisasi telah banyak melakukan penjagaan tersebut, termasuk membangun sarana dan prasarana fisik untuk melayani masyarakat secara luas. Kantor yang terjangkau dengan baik dan mudah diakses dari berbagai arah juga upaya yang tidak sia-sia untuk membangun citra positif organisasi. Pelayanan yang baik dan tidak melelahkan juga merupakan bagian penting sebagai upaya menjaga *image* positif organisasi. Bahkan penyelesaian konflik juga tidak kalah pentingnya sebagai upaya signifikan cara melakukan pencitraan organisasi.

## 2. Keunggulan Penelitian

Setelah selesainya penelitian ini dapat dikemukakan beberapa poin yang menjadi keunggulan, yaitu:

*Pertama*, penelitian ini memuat gambaran yang komprehensif tentang praktek komunikasi organisasi dalam mengatasi konflik dan pencitraan pada organisasi-organisasi kemasyarakatan Islam di Sumatera Utara yang lebih khusus bila dilihat sistematisasi proses kerja organisasi dengan menyandarkannya pada peraturan-peraturan organisasi secara tertulis. Organisasi modern tidak lagi melakukan kerja-kerja organisasi dengan mengandalkan sosok figur tertentu yang menonjolkan diri pada kekuasaan (*power*) semata (komunikasi vertikal), tetapi lebih mengutamakan tim kerja, dan oleh karena itu pula komunikasi organisasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan daripadanya. Komunikasi organisasi menjadi kohesi untuk dijadikan sebagai *tools* yang memperkuat organisasi, baik secara internal maupun eksternal.

*Kedua*, penelitian ini menggambarkan pentingnya komunikasi organisasi dalam sebuah tim, yakni organisasi, untuk mengimplementasikan program kerja yang telah disepakati bersama. Untuk kepentingan ini, maka komunikasi organisasi yang terwujud dan melekat ke dalam bentuk koordinasi dan upaya

---

<sup>147</sup> *Ibid.*

mengatasi konflik yang terjadi baik secara internal maupun eksternal menemukan polanya tersendiri. Polanya yang khas adalah mmengutamakan komunikasi yang sifatnya persuasif, sebab pada prinsipnya berorganisasi berarti berkomunikasi dengan dirinya dan orang lain dalam arti mengajak dirinya dan orang lain untuk hidup dalam suasana kebersamaan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

*Ketiga*, dalam prakteknya komunikasi organisasi memberikan ruang yang sama kepada anggota organisasi (bersifat horizontal) untuk selalu membuka diri baik terhadap pujian maupun kritikan dalam rangka menangkap sinyal menuju kompetisi dan reformasi demi kemajuan organisasi yang tidak hanya dinikmati oleh internal, tetapi juga disaksikan oleh masyarakat secara luas dan memberikan kemanfaatan pula bagi masyarakat luas (eksternal organisasi).

### 3. Keterbatasan Penelitian

Selama proses penelitian hingga selesainya disertasi ini ada beberapa hal yang dirasakan sebagai keterbatasan, yaitu:

*Pertama*, masih dirasakan kurang dan bahkan keringnya data yang diperoleh sehingga tidak muncul analisis berdasarkan teori secara tajam dan mendalam. Rasanya yang muncul ke permukaan hanyalah bagian kulit luarnya saja tanpa tersentuh lebih jauh substansi pentingnya komunikasi internal dan eksternal dalam mengatasi konflik dan pencitraan organisasi.

*Kedua*, kekurangan yang juga sangat dirasakan adalah tidak diikutkannya Focus Group Discussion (FGD) sebagai teknik pengumpul data. Padahal sejak awal teknik tersebut sangat diinginkan untuk dijalankan, tetapi memang mengingat dana yang tidak mendukung akhirnya teknik tersebut tidak digunakan. Pada *design* awal teknik tersebut dimasukkan di samping teknik interview, observasi dan studi dokumen, sebab diperkirakan bila teknik FGD digunakan akan sangat membantu untuk mendapatkan data yang “bernas” dan sebagai gerbang masuk untuk menggali secara mendalam permasalahan yang dilontarkan. Di sisi lain juga memungkinkan FGD sebagai pengembangan analisis terhadap teori yang digunakan. Sayangnya, teknik tersebut—karena alasan keterbatasan dana sebab

harus menghadirkan narasumber yang relevan dan mumpuni di bidangnya—tidak diikuti sebagai teknik pengumpul data pada penelitian ini.

*Ketiga*, keterbatasan penelitian ini yang juga sangat dirasakan dari segi penggalian referensi yang dianggap memadai dan representatif. Terbatasnya buku-buku induk yang diperoleh bahkan mengurangi bagian-bagian tertentu dari pembahasan dan pendalaman komunikasi organisasi, misalnya tentang bentuk komunikasi organisasi yang alurnya berjalan secara diagonal hampir-hampir luput dari pembahasan. Oleh karena itu, para peneliti komunikasi organisasi hendaknya dapat melanjutkan penelitian ini khususnya lebih fokus pada komunikasi organisasi diagonal tersebut. Adapun bentuknya yang lain, vertikal dan horizontal, telah banyak dikemukakan dalam penelitian disertasi ini.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Koordinasi tugas-tugas pada masing-masing organisasi kemasyarakatan (ormas) Islam yang diteliti, baik Muhammadiyah, Nahdlatul Ulama, maupun Al Jam'iyatul Washliyah, sama-sama tergambarkan melalui struktur organisasi yang memuat garis komando dan garis koordinasi. Ini yang disebut sebagai "koordinasi tugas-tugas organisasi terstruktur". Dalam implementasinya, ketiga organisasi yang diteliti menempatkan koordinasi pada posisi yang sangat dipentingkan. Hanya saja yang secara konkret dituliskan pada ART ditemukan pada Al Jam'iyatul Washliyah, di mana pada organisasi ini ada pasal khusus tentang Rapat Koordinasi. Pada NU ditemukan kata-kata koordinasi sebagai bagian yang secara spesifik tugas jabatan-jabatan tertentu. Sedangkan pada Muhammadiyah ditemukan secara konkret yang dituangkan di ART sebagai bagian dari fungsi dan tugas Susunan Organisasi, yakni Pimpinan Pusat, Wilayah, Daerah, Cabang, dan Ranting. Sedangkan "koordinasi tugas-tugas organisasi yang tidak terstruktur" dilakukan secara formal maupun informal dalam rangka menyukseskan suatu tugas. Biasanya dilakukan antara seorang pembawa informasi/tugas kepada seorang atau beberapa orang pengurus lainnya dengan tujuan membicarakan informasi/tugas yang dibawa.
2. Alur pembagian informasi dalam mengatasi konflik dan pencitraan bagi ketiga ormas Islam yang diteliti umumnya memanfaatkan media massa baik cetak, elektronik, maupun online sebagai media penyaluran informasi tentang keislaman, program, kegiatan, dan paham organisasinya masing-masing. Secara nasional, Muhammadiyah memiliki media cetak seperti Majalah Suara Muhammadiyah dan Jurnal Berita Muhammadiyah, dan TV

Muhammadiyah dalam bidang media massa elektronik, serta penyaluran informasi secara online melalui website <http://www.muhammadiyah.or.id>, sedangkan NU di awal-awal berdirinya memiliki surat kabar *Harian Duta Masyarakat* dan TV NU, serta website yang digunakan adalah [www.nu.or.id](http://www.nu.or.id), sedangkan Al Washliyah tidak diperoleh data memiliki media massa cetak dan elektronik secara nasional, sementara itu website yang digunakan adalah <http://kabarwashliyah.com/>. Adapun di Sumatera Utara, Muhammadiyah memiliki Radio Suara Muhammadiyah di UMSU Medan dan website: <http://Muhammadiyahsumut.or.id/> dan <http://sumut.muhammadiyah.or.id/>. NU Sumatera Utara, NU sendiri tidak ditemukan website yang dimiliki NU Sumatera Utara secara tersendiri, demikian juga Al Washliyah tidak ditemukan website tersendiri di Sumatera Utara. Media massa cetak di luar organisasi di Sumatera Utara yang dimanfaatkan sebagai penyalur informasi ketiga organisasi yang diteliti di antaranya harian Waspada, Analisa, Tribun Medan, Sumut Pos, Sinar Indonesia Baru, dan Posmetro Medan. Secara struktur, Muhammadiyah dan NU memiliki majelis tersendiri yang dijadikan sebagai unit khusus yang menangani penerbitan, perpustakaan, dan informasi. Sedangkan pada Al Washliyah tidak ditemukan unit khusus dalam bentuk majelis yang terlembagakan yang menangani penyaluran informasi dari dan ke luar organisasi. Akan tetapi Al Washliyah menjadikan semua majelis bekerja sebagai penyalur informasi.

3. Pada prinsipnya, ketiga organisasi keagamaan Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah, memiliki patronnya masing-masing dalam menangani konflik secara internal. Kesemuanya mengacu kepada Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) masing-masing. Bila tidak ditemukan secara teknis di AD/ART masing-masing biasanya dijelaskan pada Petunjuk/Pedoman Organisasi lainnya. Secara umum upaya penyelesaian konflik di tubuh Muhammadiyah Sumatera Utara berorientasi kepada Surat Keputusan Lembaga Penanggulangan Bencana Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor: 006/Kep/I.17/B/2012 Tentang:

Pedoman Struktur, Organisasi dan Mekanisme Kerja Lembaga Penanggulangan Bencana Muhammadiyah (*Muhammadiyah Disaster Management Center*), sedangkan secara khusus penanganan konflik secara internal di Muhammadiyah dilakukan secara hierarkhis kepengurusan organisasi. Suatu konflik dilihat di sektor mana terjadinya konflik, maka yang berhak menyelesaikan konflik yang terjadi itu adalah pimpinan Muhammadiyah di sektor tersebut. Jika konflik terjadi di tingkat ranting, maka pimpinan ranting terlebih dahulu yang menyelesaikannya, jika menemui jalan buntu maka pimpinan di atasnya yang menyelesaikannya, demikian berurutan secara hierarkhis ke atas. Ada pengecualian untuk penanganan konflik di perguruan tinggi Muhammadiyah, maka yang menyelesaikannya adalah Majelis Diktilitbang PP Muhammadiyah. Adapun upaya penyelesaian konflik secara eksternal dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan bersama dan tidak mempertentangkan lagi paham keagamaan yang saling berbeda antara Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah. Bagi NU sendiri sekalipun pada awal kelahirannya sebagai imbas dari adanya konflik antara Muhammadiyah dengan NU, akan tetapi pada masa Orde Baru telah terjalin kesepakatan untuk tidak lagi mengungkit-ungkit perbedaan yang ada. Bagi Al Washliyah juga demikian, bahwa pertentangan pemahaman keagamaan tidak lagi dipersoalkan, justru yang ingin ditonjolkan adalah persamaan yang dimiliki masing-masing organisasi.

4. Bentuk komunikasi hubungan antarorganisasi Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah mengacu kepada komitmen yang dibuat bersama oleh Ketua PW Muhammadiyah Sumatera Utara, Ketua PW Nahdlatul Ulama Sumatera Utara dan Ketua PW Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara. Masing-masing organisasi telah memahami bahwa ada perbedaan antara tiga ormas Islam tersebut. Karena dengan memahami perbedaan, dapat membawa rahmat. Banyak hal kecil diantara umat yang dapat kita persamakan, misalnya bagaimana umat memanfaatkan potensi ekonomi secara bersama. Saat ini potensi ekonomi di kawasan mayoritas umat

Islam sangat mengkuatirkan karena dikuasai pihak lain. Bila aspek-aspek kecil ini dapat dikembangkan maka kekuatan umat Islam dapat dibangun. Oleh karena itu masing-masing punya komitmen bersama untuk merapatkan barisan dan menyusun langkah konkret membangun dan mengembangkan potensi bersama. Warga organisasi harus mengakhiri membesar-besarkan perbedaan pemahaman keagamaan di antara ketiga Ormas Islam itu dan sebaliknya membesarkan persamaan di antara mereka.

5. Secara kelembagaan, pencitraan sangat penting bagi organisasi. Sebab dengan pencitraan gaung organisasi semakin viral dan dikenal oleh masyarakat luas. Cara pencitraan organisasi, baik di Muhammadiyah, NU maupun Al Washliyah berjalan tidak secara struktural. Tidak ada unit atau lembaga yang menangani bagian ini secara khusus. Masing-masing organisasi ini meyakini bahwa semua elemen organisasi merupakan iklan tentang organisasinya masing-masing. Secara hierarkhis, mulai dari Pengurus Pusat, hingga Pengurus Ranting bahkan Anak Ranting adalah agen-agen organisasi. Namun demikian, upaya yang dilakukan adalah dengan berkomunikasi secara intensif, formal maupun informal dengan berbagai pihak. Menjalin hubungan dengan media massa, menyusun program yang berorientasi kepada kemasyarakatan dan penyiaran agama Islam secara terus-menerus melalui *amar ma'ruf nahi munkar*. Dengan demikian, proses yang dilakukan tidaklah berjalan secara khusus, tetapi dengan mengikut kepada perjalanan kegiatan organisasi itu sendiri. Dari sisi penempatan kantor ketiga organisasi ini, baik Muhammadiyah, NU, maupun Al Washliyah, sangat membantu meningkatkan citra organisasinya masing-masing di tengah-tengah masyarakat. Bangunan kantor yang permanen, luas, dan terlihat indah dan bagus menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat. Akses terhadap ketiga kantor ini tidak sulit, sebab ketiganya berada di pinggir jalan besar. Kantor Muhammadiyah dan Al Washliyah berada di Jalan Sisingamangaraja,

tidak jauh dari Taman Makam Pahlawan, sedangkan kantor NU berada di Jalan Sei Batang Hari, tidak jauh dari Rumah Sakit Bunda Tamrin Medan. Dengan demikian, komunikasi organisasi tidak harus terputus kendati terdapat perbedaan pemahaman keagamaan yang menyebabkan konflik di masa lalu. Justru dengan adanya perbedaan semakin menumbuhkan kompetisi yang sehat di antara masing-masing organisasi. “Perbedaan adalah rahmat”, sebagaimana yang diajarkan dalam Islam. Bahkan perbedaan memunculkan khazanah keilmuan dan wawasan keislaman.

## **B. Rekomendasi**

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini diajukan beberapa saran, yakni kepada:

1. Kepada pengurus Muhammadiyah dan NU mengingat pentingnya koordinasi bagi organisasi hendaknya memasukkan Rapat Koordinasi secara khusus menjadi satu item/pasal di AD/ART masing-masing, sebagaimana yang terdapat di dalam AD/ART Al Jam'iyatul Washliyah.
2. Kepada pengurus NU dan Al Washliyah hendaknya memasukkan penanganan konflik ke dalam aturan-aturan organisasi. Kalaupun tidak tertuang pada AD/ART tetapi bisa dalam bentuk SK khusus sebagaimana yang terdapat di Muhammadiyah di mana penanganan konflik itu terlembagakan, yang dimuat pada Surat Keputusan Lembaga Penanggulangan Bencana Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor: 006/Kep/I.17/B/2012 Tentang: Pedoman Struktur, Organisasi dan Mekanisme Kerja Lembaga Penanggulangan Bencana Muhammadiyah (*Muhammadiyah Disaster Management Center*).
3. Kepada Pengurus Wilayah Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah Sumatera Utara agar lebih intensif melakukan diskusi atau pengajian bersama. Muhammadiyah Sumatera Utara telah mengagasnya di tahun 2016, hendaknya secara bergiliran punya jadwal untuk kegiatan

tersebut, sebab hal itu dapat mengurangi konflik-konflik bagi semua pihak, khususnya pada tataran akar rumput (*grassroot*).

4. Kepada pemerintah dan warga masyarakat khususnya umat Islam di Sumatera Utara kiranya dapat memahami dan mendorong ketiga ormas Islam ini—baik Muhammadiyah, NU maupun Al Washliyah—ke arah upaya-upaya mengubah pola komunikasi yang belum sejalan dengan prinsip-prinsip komunikasi organisasi Islam hingga akhirnya suatu ketika akan muncul sebagai panutan di tengah-tengah umat. Oleh karena itu, pola komunikasi ketiga organisasi ini hendaknya dijadikan sebagai objek penelitian agar secara metodologis terjadi penguatan terhadap metode riset yang telah dikembangkan selama ini, dan apabila mungkin pengembangan ke arah metode riset yang telah termodifikasi sedemikian rupa hingga sejalan dengan perkembangan situasi dan kondisi obyek yang diteliti, serta disesuaikan dengan perkembangan teknologi mutakhir.
5. Kepada peneliti yang berminat terhadap topik komunikasi organisasi hendaknya melanjutkan penelitian ini dengan lebih khusus pada tema komunikasi organisasi yang bersifat diagonal. Tema ini tidak banyak disinggung dalam penelitian, oleh karena itu perlu diteliti lebih lanjut.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku:

- Ardianto, Elvinaro. *Public Relations: Suatu Pendekatan Praktis Kiat Menjadi Komunikator dalam Berhubungan dengan Publik dan Masyarakat*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004.
- Ardianto, E., Komala, L., Karlinah, S. *Komunikasi Massa Suatu Pengantar*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2007.
- Arifin, Anwar. *Ilmu Komunikasi: Sebuah Pengantar Ringkas*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008.
- Asy'ari, Hadzrat al-Syeikh KH. Muhammad Hasyim. *Risalah ahl al-Sunnah wa al-Jamaah: fi hadits al-mauta wa asyrath al-sa'at wa bayan mafhum al-sunah wa al-bid'ah* (terj.) Ngabdurrohman al-Jawi, *Risalah Ahlussunnah wal Jama'ah: Analisis Tentang Hadits Kematian, Tanda-tanda Kiamat, dan Pemahaman Tentang Bid'ah & Sunnah*. Jakarta: LTM-PBNU, 2011.
- al-Asfahany, Al-Raghib. *Al-Mufradat fi Gharib al-Qur'an*. Beirut: Dar al-Ma'arif, tt.
- Ahmad, Haidhor Ali (ed.). *Dinamika Kehidupan Keagamaan di Era Reformasi*. Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama, 2010.
- Baharuddin & Makin, Moh. *Pendidikan Humanistik, Konsep, Teori, dan Aplikasi Praksis dalam Dunia Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009.
- Baiquni, NA. dkk, *Indeks al-Qur'an Cara Mencari Ayat al-Qur'an*. Surabaya: Arkola, 1996.
- Bruinessen, Martin van. *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*, Bandung: Mizan, Cet. 1, 1995.
- Bungin, Burhan. *Sosiologi Komunikasi: Teori, Paradigma, dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat*. Jakarta: Kencana, 2008.
- Cangara, Hafied. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004.
- Daulay, M. Zainuddin. "Peta Kerukunan Umat Beragama Di Indonesia", dalam Departemen Agama RI Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Puslitbang Kehidupan Beragama Bagian Proyek Peningkatan Pengkajian

- Kerukunan Hidup Umat Beragama. Jakarta: Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Puslitbang Kehidupan Beragama Bagian Proyek Peningkatan Pengkajian Kerukunan Hidup Umat Beragama Departemen Agama RI, 2003.
- Deutsch, Morton.; Coleman, Peter T. dan Marcus, Eric C. *The Handbook of Conflict Resolution; Theory and Practice* (terj.) Imam Baehaqie, *Handbook Resolusi Konflik*. Bandung: Nusa Media, 2006.
- ad-Dimasyqi, Abil Fida' Ismail ibn Umar Ibnu Katsir al Qurasyi. *Tafsir Al-Adzhim Juz XIV*. t.tp: Daar at-Thayyibah, t.th.
- Echols, John M. & Shadily, Hassan. *An English-Indonesian Dictionary*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Effendy, Onong Uchjana. *Human Relations and Public Relations*. Bandung: CV Mandar Maju, 1993.
- . *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti, 2000.
- . *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1985.
- Fadeli, Soeleiman dan Subhan, Muhammad. *Antologi NU: Sejarah Istilah Amaliah Uswah Buku I*. Surabaya: Khalista bekerjasama dengan Lajnah Ta'lif Wan Nasyr (LTN NU) Jawa Timur, 2007.
- Fisher, B. Aubrey. *Interpersonal Communication: A Paradigmatics of Human Relationship*. New York: Randon House, 1986.
- Geertz, Clifford. *Abangan, Santri, Priyayi Dalam Masyarakat Jawa* (judul aslinya *The Religion of Java*), (terj.) Aswab Mahasin. Jakarta: Pustaka Jaya, Cet. Ketiga, 1989.
- George, M. Jennifer & Jones, Gareth R. *Organization Behavior, Second Editions*. New York: Addison Wesley Publishing Company, 1999.
- Goldhaber, Gerald M. *Organizational Communication*. New York: Wm. C. Brown Publishers, 1990, 5th Edition.
- el-Hadidhy, Syahrul AR, *et.al. Pendidikan Ke Al-Washliyah*. Medan, MPK Al-Jam'iyatul Washliyah, 2005.
- Haeruddin. *Komunikasi dan Pengkomunikasian*. Jakarta: Rajawali Press, 2006.
- Hamka. *Tafsir al-Azhar Juz I*. Jakarta: Pustaka Panji Mas, 1982.

- . *Tafsir al-Azhar*, Juz XIII-XIV. Singapura: Pustaka Nasional, PT. ELTD, 1999.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE, 2003.
- Hasanuddin, Chalijah. *Al-Jam'iyatul Washliyah Api Dalam Sekam*. Bandung: Pustaka, 1988.
- Hasley, George D. *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda* (terj.) Anaf. S. Bagindo dan M. Ridwan. Jakarta: Aksara Baru, tt.
- Hornby, AS. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English-Revised and update*. New York: Oxford University Press, 1987.
- Ida, Laode. *NU Muda: Kaum Progresif dan Sekularisme Baru*. Jakarta: Erlangga, 2004.
- Ikrom Z, Yantirto Abisono. *Kamus Bahasa Arab – Inggris – Indonesia*. Surabaya: Apollo, tth.
- Istijanto. *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran: Plus 36 Topik Riset Pemasaran Siap Terap*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- Jefkins, Frank. *Public Relations 4<sup>th</sup> Editions*. Jakarta: Erlangga, 1996.
- Kamali, M. Hasyim. *Kebebasan Berpendapat dalam Islam, dengan Perbincangan Seputar Kasus Salman Rusdi*. Bandung : Mizan, 1996.
- Kasali, Rhenald. *Manajemen Public Relations*. Jakarta: PT Pustaka Umum Grafiti, 2003.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo, 1998.
- . *Psikologi Sosial 2*. Jakarta: Rajawali Press, 1988.
- Kerzner, Harold. *Project Management: A System Approach To Planning, Scheduling, and Controlling 10<sup>th</sup> Edition*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2009.
- Kholil, Syukur. *Metodologi Penelitian Komunikasi*. Bandung: Cita Pusataka Media, 2006.
- Kinicki, Angelo. & Kreitner, Robert. *Organization Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices*. New York: McGraw-Hill/Irwin Companies, 2009.

- Komaruddin. *Ensiklopedia Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Kotler, Philip. *Dasar-dasar Pemasaran*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2007.
- Kriyantono, Rachmat. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008.
- . *Teori Public Relations Perspektif Barat dan Lokal: Aplikasi Penelitian dan Praktek*. Jakarta: Kencana, 2014.
- Kurucan, Ahmet dan Kasim Erol, Mustafa. *Dialogue in Islam: Qur'an-Sunnah-History*. London, Great Britain: Dialogue Society, 2012.
- Lamb, Charles W. *Pemasaran*. Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Liliweri, Alo. *Komunikasi: Serba Ada Serba Makna*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011.
- . *Wacana Komunikasi Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- . *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Lubis, M. Ridwan. *Sosiologi Agama Memahami Perkembangan Agama dalam Interaksi Sosial Edisi Pertama*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2015.
- Lubis, Saiful Akhyar. *Peran Moderasi Al-Washliyah*. Medan: UNIVA Press, 2008.
- Lunandi, A. G. *Pendidikan Orang Dewasa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1993.
- Manullang, Marihot. *Pengantar Komunikasi Bisnis*. Bandung: Citapustaka Media, 2014.
- al-Maraghi, Ahmad Mustafa. *Terjemahan Tafsir al-Maraghi, Juz XV*. Semarang: Toha Putra, 1989.
- Misiak, Henryk & Sexton, Virgini Staudt. *Psikologi Fenomenologi, Eksistensial, dan Humanistik*. Bandung: PT Refika Aditama, 2005.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Morissan. *Teori Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009.

- \_\_\_\_\_, *Teori Komunikasi: Individu Hingga Massa*. Jakarta: Kencana Prenada Mediagroup, 2014.
- Mufid, Muhammad. *Etika dan Filsafat Komunikasi*. Jakarta: Kencana, 2009.
- Muhammad, Arni. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Muis, A. *Komunikasi Islami*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.
- Mulyana, Deddy. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005, cet. 8.
- Nasution, Harun. *Islam Ditinjau dari Berbagai Aspeknya Jilid I*. Jakarta: UI-Press, 1985, cet. 5.
- Newman, W. Lawrence. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches Third Edition*. Boston, USA: Allyn & Bacon, 1997.
- Nitisemito, Alex A. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002.
- Nizar, Samsul. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Prenda Media Group, 2011.
- Nuhui, Muspida. *Penerapan Komunikasi dan Bentuk-bentuk Komunikasi Efektif*. Surabaya: Dian Sarana, 2005.
- Nurudin. *Sistem Komunikasi Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008.
- Pace, R. Wayne & Faules, Don F. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (terj.) Deddy Mulyana. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Partanto, Pius A. & Al-Barry, M. Dahlan. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Arloka, 1994.
- Peringatan Al Djam'ijatul Washlijah ¼ Abad: 30 Nopember 1930-30 Nopember 1955*. Medan: Pengurus Besar Al Djam'ijatul Washlijah, t.th.
- Poesponegoro, Marwati Djoened dan Notosusanto, Nugroho. *Sejarah Nasional Indonesia VI*. Jakarta: PN Balai Pustaka, 1984.
- Priscoli, Jerome Delli. *Participation, Consensus Building and Conflict Management Training Course*. UNESCO, PCCP Publications, 2001-2003.
- al-Qaththan, Manna Khalil. *Studi Ilmu al-Quran* (terj.) Mudzokir AS. Jakarta: Lantera Antar Nusa dan Pustaka Ilmiah, 2000.

- Rahim, M. Afzalur. *Managing Conflict in Organizations 3<sup>rd</sup> Edition*. London: Quorum Books, 2001.
- Rakhmat, Jalaluddin. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005, cet. Ke-12.
- . *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), cet. 23.
- Ranupandojo, Heidjarachman. & Husnan, Suad. *Manajemen Personalial Edisi Ketiga*. Yogyakarta: BPFE, 1984.
- Ricklefs, M. C. *Sejarah Indonesia Modern 1200-2008* (terj.) Tim Penerjemah Serambi. Jakarta: Serambi Ilmu Semesta, 2010.
- Ridwan. *Paradigma Politik NU: Relasi Sunni-NU dalam Pemikiran Politik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior, Tenth Edition* (terj.) Benyamin Molan, *Perilaku Organisasi Edisi ke-10*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia, 2006.
- Rohim, Syaiful. *Teori Komunikasi: Perspektif, Ragam dan Aplikasi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Romli, Khomsahrial. *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: Grasindo, 2011.
- Ruliana, Poppy. *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: Rajawali Press, 2014.
- Saebani, Beni Ahmad. *Metode Penelitian*. Bandung: Pustaka Setia, 2008.
- Saefullah, Ujang. *Kapita Selekta Komunikasi Pendekatan Budaya dan Agama*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2007.
- Saifuddin, Achmad Fedyani. *Antropologi Kontemporer: Suatu Pengantar Kritis Menuju Paradigma*. Jakarta: Kencana, 2006.
- as-Sa'di, Asy-Syaikh Abdurrahman Nashir. *Kaidah Penafsiran al-Qur'an* (terj.) Masruni Sasaky dkk. Jakarta: Pustaka Firdaus 1997.
- Sedarmayanti. *Rekonstruksi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan Ditinjau dari Beberapa Aspek Esensial dan Aktual*. Bandung: Mandar Maju, 2000.
- Sitompul, Einar Martahan. *NU dan Pancasila*. Yogyakarta: LKiS, 2010.

- Ash Shiddieqy, Teungku Muhammad Hasbi. *Sejarah & Pengantar Ilmu Tauhid/Kalam*. Semarang: Pustaka Rizki Utama, 1999.
- Shihab, M. Quraish. *Fatwa-fatwa M. Quraish Shihab Seputar al-Qur'an dan Hadits*. Bandung: Mizan, 1999.
- . *Wawasan al-Qur'an, Tafsir Maudhu'i atas Pelbagai Persoalan Umat*. Bandung: Mizan, 1996.
- Shockley, Pamela—Zalabak, *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values* , Sixth Edition. Boston: Allyn and Bacon, 2006.
- Siagian, Sondang P. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Simamora, Bilson. *Aura Merek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Soekanto, Soeryono. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Press, 2002.
- Sule, Ernie Trisnawati. & Saefullah, Kurniawan. *Pengantar Manajemen Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana, 2010.
- Sunyoto, Danang. *Dasar-dasar Manajemen Pemasaran: Konsep, Strategi, dan Kasus*. Yogyakarta: CAPS, 2012
- as-Suyyuti, Imam Jalaluddin al-Mahally. *Tafsir Jalalain Berikut Asbabun Nuzul* (terj.) Syafbarun Abu Bakar. Bandung: Sinar Baru, 1990.
- Syamsi, Ibnu. *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta, 1994.
- Tim Penyusun, Muclas, dkk. *Buku Saku Mengenal Website Muhammadiyah* <http://www.muhammadiyah.or.id>.. Yogyakarta: Majelis Pustaka dan Informasi PP Muhammadiyah, 2011.
- Umar, Husein. *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2013 Tentang Organisasi Kemasyarakatan.

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1985 Tentang Organisasi Kemasyarakatan.
- Undang-Undang Republik Indonesia (UU) Nomor 15 Tahun 2001.
- Thaib, M. Hasballah. *Universitas Al Washliyah Medan Lembaga Pengkaderan Ulama di Sumatera Utara*. Medan: Universitas Al Washliyah, 1993.
- Tanjung, Muaz. *Maktab Islamiyah Tapanuli 1918-1942: Menelusuri Sejarah Pendidikan Islam Awal Abad ke-20 di Medan*. Medan: IAIN Press, 2012.
- Thanthawi, M. Sayyid. *Seri Etika Dialog dalam Islam, Menemukan Dialog dalam Islam* (terj.) Zuhairi Misrawi dan Zamroni Kamali. Bandung: Mizan, 2001.
- Tjiptono, Fandy. *Brand Management and Strategy*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2005.
- Wardiah, Mia Lasmi. *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia, 2016.
- West, Richard. & Turner, Lynn H. *Introducing Communication Theory: Analysis and Application*, 3<sup>rd</sup> ed, (terj.) Maria Natalia Damayanti Maer, *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi*, Edisi ke-3. Jakarta: PT. Salemba Humanika, 2008.
- Williams, Frederick. *The New Communications*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, 1989.
- Wilson, Laurie J. & Ogden, Joseph D. *Strategic Communications Planning For Effective Public Relations & Marketing Fifth Edition*. Iowa, USA: Kendall/Hunt Publishing Company, 2008.
- Winardi. *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan*. Bandung: Mandar Maju, 1994.
- Wirawan. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika, 2010.
- Wren, Daniel A. *The Evolution of Management Thought 4<sup>th</sup> Edition*. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- Wursanto, Ig. *Dasar-Dasar Manajemen Personalialia*. Jakarta: Dian Pustaka, 1989.
- Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Kelima* (terj.) Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks, 2009.

- Yusuf, M. Yunan. dkk. *Ensiklopedi Muhammadiyah*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005.
- Yusuf, Muhammad As-Syayid. & Durah, Ahmad. *Pustaka Pengetahuan Al-Qur'an, Jilid 3*. Jakarta: PT Rehal Publika, 2007.
- Yuwono, Suhaediman. *Ikhtisar Komunikasi Administrasi*. Yogyakarta: Liberty, 1985.
- Zada, Khamami dan Sjadzili, A. Fawaid (ed.), *NU: Dinamika Ideologi dan Politik Kenegaraan*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas, 2010.
- Zahro, Ahmad. *Tradisi Intelektual NU: Lajnah Bahtsul Masail 1926-1999*, cet. I. Yogyakarta: LKiS, 2004.
- Zainuddin, A. Rahman. "Komunikasi Politik Indonesia: Barat, Islam dan Pancasila, Sebuah Pendekatan Teoritis" dalam Maswadi Rauf dan Mappa Nasrun (ed.), *Indonesia dan Komunikasi Politik*. Jakarta: AIPI & Gramedia Pustaka Utama, 1993.
- , *Kekuasaan dan Negara: Pemikiran Politik Ibnu Khaldun*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1992.

## **B. Jurnal/Penelitian/Website:**

- Azaini. "Analisis Hambatan Komunikasi Organisasi Pemerintah Desa di Kabupaten Bogor (*Analysis of the Constraint on Rural Government Organization Communication at Bogor District*)", dalam *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Pembangunan (EPP)* Universitas Mulawarman Vol. 1 No. 2 Tahun 2004.
- Berita Resmi Muhammadiyah* No. 04 Tahun 2007 Jumadal 'Ula 1428 H/Juni 2007 M diterbitkan oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah.
- Bolarinwa, J.A. & Olorunfemi, D. Y. "Organizational Communication for Organizational Climate and Quality Service in Academic Libraries" in *Library Philosophy and Practice* 2009 ISSN 1522-0222
- Elhany, Hemlan. "Karakteristik Dakwah NU dan Muhammadiyah Dalam Pengembangan Masyarakat Islam Lampung" dalam *Jurnal Ilmiah TAPIS* Vol. 07, No. 01 Tahun 2007.
- Fauzi, Ahmad. "Pengembangan *Human Relation Perspektif Nilai-nilai Al-Qur'an*" dalam *Jurnal Mutawatir: Jurnal Keislaman Tafsir Hadis*, Volume 1, Nomor 2, Juli - Desember 2011.

- Furqon, Chaiirul. [http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI\\_MANAJEMEN\\_FPEB/197207152003121-CHAIRUL\\_FURQON/Artikel-Organizational Communication.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI_MANAJEMEN_FPEB/197207152003121-CHAIRUL_FURQON/Artikel-Organizational%20Communication.pdf), diakses tanggal 04/03/2015 pukul 20.41 WIB.
- Franklin, Nathan John. "Reproducing Political Islam in Java: The Role of Nahdlatul Ulama and Muhammadiyah Pesantren in the Political Socialisation of the Umat", *Dissertation* in School of Creative Arts and Humanities, Faculty of Law, Education, Business and Arts, Charles Darwin University, May 2014.
- Hahn, Laura K.; Lippert, Lance; and T. Paynton, Scott. "Survey of Communication Study: "Chapter 11, h. 3 – Organizational Communication" in [http://en.wikibooks.org/wiki/ Survey\\_of\\_ Communication\\_Study/Chapter\\_11\\_-\\_Organizational\\_Communication](http://en.wikibooks.org/wiki/Survey_of_Communication_Study/Chapter_11_-_Organizational_Communication), accessed 26/11/2014 10.22 p.m.
- Hill, Rebekiah. "Human Relations Movement in Management: Theori & Timeline" in <http://study.com/academy/lesson/human-relations-movement-in-management-theorylesson-quiz.html>, accessed 10/12/2015 08.47 a.m.
- <http://tafsirmimpi.org/seputar-mimpi>, diakses tanggal 02/12/2014 pukul 08.28 WIB.
- <http://kabar24.bisnis.com/read/20150723/15/455932/jokowi-komunikasi-silaturahmi-yang-baik-bisa-cegah-insiden-tolikara>, diakses tanggal 27 Juli 2015 pukul 08.32 WIB.
- [http://permais-s1.feb.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2014/03/06\\_masyarakat\\_muslim.pdf](http://permais-s1.feb.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2014/03/06_masyarakat_muslim.pdf), diakses 09/11/2015 pukul 16.35 WIB.
- <http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/1732/BAB%20II.pdf?sequence=2>, diakses tanggal 02/11/2015 pukul 17.50 WIB.
- <http://shindohjourney.wordpress.com/seputar-kuliah/sosiologi-komunikasi-proses-sosial-dan-interaksi-sosial/>, diakses tanggal 24/04/2014 pukul 13.14 WIB.
- <http://stikunsap.forumotion.net/t6-interaksi-sosial-dalam-hubungan-antar-manusia>, diakses tanggal 24/04/2014 pukul 13.29 WIB.
- <http://www.muhammadiyah.or.id/id/news-4676-detail-din-syamsuddin-perlu-komunikasi-dan-silaturahmi-intelektual-muhammadiyah.html>, diakses tanggal 27 Juli 2015 pukul 08.31 WIB.

<http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/bolarinwa-olorunfemi.htm>, accessed 04/11/2015 09.12 a.m. WIB

[https://en.wikipedia.org/wiki/Image\\_restoration\\_theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Image_restoration_theory), accessed 21/9/2015 17.19 WIB atau <http://www.slideshare.net/mankoma2012/coordinate-management-of-meaning-theory?related=4>.

Hidayah, Nurul. “Mengatasi Kendala Komunikasi dalam Organisasi” dalam *Jurnal MPA* 309 / Juni 2012.

Ibrahim, Syafei. “Komunikasi sebagai Faktor Determinan Pengendalian Konflik Keorganisasian” dalam *Jurnal Mediator* Vol. 2 No. 1 Tahun 2001.

*Jurnal SAINTIKOM* - STMIK Triguna Dharma Medan Vol. 11/ No.2/Mei 2012.

Karjodihardjo, Budi Purnomo. “Memulihkan Citra Buruk dengan Image Restoration Theory Benoit” dalam <http://fokusbisnis.com/memulihkan-citra-buruk-dengan-image-restoration-theory-benoit>, diakses tgl 21/9/2015 pkl. 17.18 WIB.

Lengkey, Lidia; Himpong, Meity D.; & Mewengkang, Norma N. “Peranan Human Relations Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Propinsi Sulawesi Utara” dalam e-journal “Acta Diurna” Volume IV. No.3. Tahun 2015.

*Majalah SINERGI: Referensi Tebing Tinggi Deli* Edisi Februari 2013 diterbitkan oleh Bagian Administrasi Humasy Pimpinan dan Protokol Sekreariat Daerah Kota Tebing Tinggi

Margono, Hartono. “KH. Hasyim Asy’ari dan Nahdlatul Ulama: Perkembangan Awal dan Kontemporer” dalam *Jurnal Media Akademika*, Vol. 26, No. 3, Juli 2011.

Narjono, Arijo Isnoer. “Manajemen Konflik Organisasi dalam Pandangan Islam (*Organizational Management is Islamic View*)” dalam *Jurnal JIBEKA* Volume 8 No. 1 Februari 2014.

Nugraheni, Fitri. “Wajah Konflik Dalam Organisasi: Penguasaan Manajemen Konflik oleh Pemimpin” dalam *Jurnal Analisis Manajemen* Volume 2 No. 1 Desember 2007.

Pakbaz, Mohsen. Bigdeli, Hossein. Moolaey, Farhad. & Ghaffari, Ali. “Organizational Communication and Barriers to Effective Communication in Organizations” in *International Journal of Management and Humanity Sciences* Vol. 3 (10), Tahun 2014.

- Puyal, E. "4. Internal and External Communication in the Company", in *proin.ktu.lt/~virga/leonardo\_fit/materials/basic.../04chapter.pdf*, accessed 03/03/2015 at 10.26 p.m.
- <http://pwnudiy.or.id/visi-dan-misi-nu/>, diakses tanggal 11/10/2016 pukul 11.53 WIB.
- Rahmanto, Aris Febri. "Peranan Komunikasi Dalam Suatu Organisasi", dalam *Jurnal Komunikologi* Vol. 1 No. 2, September 2004.
- Rho, Eunju. "The Impact of Organizational Communication on Public and Nonprofit Managers' Perception of Red Tape", dalam *Proceeding Prepared for delivery at the 10 th National Public Management Research Conference (PMRC)*, Hyatt on Capitol Square, Columbus, Ohio, October 1-3, 2009.
- Ryhänen, Anita. "Organizational Communication Tool For Lethbridge College," *Thesis of Degree Programme in International Business*, School of Business, Kajaani University of Applied Sciences, Spring 2008.
- Sahrul, "Kultur Dakwah Muhammadiyah di Sumatera Utara Tahun 1980-2000" *Disertasi* Program Studi Agama dan Filsafat Islam (AFI) PPs IAIN Sumatera Utara Tahun 2010.
- Spaho, Kenan. "Organizational Communication as an Important Factor of Company Success: Case Study of Bosnia and Herzegovina", dalam *Business Intelligence Journal* Vol. 4 No. 2 - July 2011.
- Siregar, Salbiah . "Nahdlatul Ulama (NU) di Medan: Studi Tentang Sejarah dan Peran Sosial Keagamaan Dari 1950-2010" dalam *Tesis* Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, 2011.
- Sulistyo, Dewi. "Komunikasi Organisasi" dalam <http://www.google.com/komunikasi-organisasi-ppt-compability-mode1.pdf>., diakses tanggal 16/11/2014 pukul 20.52 WIB.
- Van der Helm, E.W.P. "Beyond the Power of Prayer The Role of Religious Actors in Conflict Mediation; the Case of the Community of Sant'Egidio" in *Master Thesis MSc Political Science: Conflict and Cooperation Thesis seminar Ethnicity and Conflict* in Faculty of Political Science Leiden University on 10/06/2014.
- Westra, Anna E. Willems, Dick L. Smit, Bert J. "Communication with Muslim parents: "the four principles" are not as culturally neutral as suggested", in *Eür J Pediatr*, 168, 3 March 2009 or open acces at Springerlink.com.

## PEDOMAN WAWANCARA

### *Pengurus Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara*

#### 1. Karakteristik Informan:

a.	Nama Informan	:	<b>Dr. H. Sulidar, M.Ag.</b>
b.	Umur	:	<b>50 Tahun</b>
c.	Jenis Kelamin	:	<b>Laki-laki</b>
d.	Status Perkawinan	:	<b>Kawin</b>
e.	Pendidikan	:	<b>1. S1. Fakultas Ushuluddin IAINSU</b>
		<b>2.</b>	<b>S2. PPs IAINSU</b>
		<b>3.</b>	<b>S3. UM Malaysia</b>
f.	Jabatan	:	<b>Ketua Majelis Tarjih dan Tajdid (MTT) PW Muhammadiyah Sumatera Utara Periode 2015-2020</b>
g.	Pekerjaan Pokok	:	<b>Dosen UINSU</b>
h.	Pekerjaan lain-lain	:	<b>Wakil Ketua Observatorium Ilmu Falak (OIF) UMSU Medan</b>

#### 2. Daftar Pertanyaan :

<b>2.1.</b>	<b>Umum</b>
a.	Hingga saat ini keberadaan Muhammadiyah di wilayah Sumatera Utara sangat diperhitungkan di tengah-tengah masyarakat, bagaimana pendapat Bapak?
b.	Dari sejak kehadirannya di Sumatera Utara yang menjadi tujuan utamanya dalam bidang apa? Apakah hingga kini tujuan itu tetap menjadi konsepsi utama dalam visi Muhammadiyah Sumatera Utara?
c.	Islam punya visi: <i>rahmatan lil a'alamin</i> , bagaimana tanggapan Bapak terhadap visi ini sesuai dengan perjalanan Muhammadiyah khususnya di Sumatera Utara yang sudah sekian lama membangun masyarakat di wilayah ini?

<b>2.2.</b>	<b>Koordinasi Tugas-tugas</b>
a.	Sebagai organisasi yang sudah mapan, dengan salah satu cirinya memiliki struktur kepengurusan yang jelas dan teratur, apakah hal itu juga mencerminkan <i>job description</i> masing-masing pengurus?
b.	Dalam hal tugas-tugas organisasi, bagaimana mekanisme penugasan yang dilakukan, khususnya terkait dengan koordinasinya?
c.	Sejauh mana tingkat semangat dan motivasi dari para pengurus dalam menjalankan tugas-tugas organisasi?
d.	Bagaimana dukungan atau komitmen pengurus dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi? Apakah ada sistem <i>reward and punishment</i> terhadap komitmen penyelesaian tugas-tugas yang diberikan?
e.	Adakah hubungan komitmen penyelesaian tugas-tugas organisasi dengan analisis jabatan atau reward tertentu yang terkait dengan karir seseorang dalam organisasi?
<b>2.3.</b>	<b>Arus Pembagian Informasi</b>
a.	Pada era ini dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi tuntutan terhadap pemanfaatan media online tidak dapat dihindari, bahkan sudah menjadi kebutuhan yang sangat mendasar. Bagaimana organisasi memanfaatkan media online?
b.	Saya telah melihat, membaca bahkan mengambil informasi dari website yang dimiliki PW Muhammadiyah Sumatera Utara, sejauh ini apa yang sangat dirasakan manfaatnya bagi organisasi? Apakah ada kaitannya dengan mempermudah penyaluran informasi baik bagi pengurus atau masyarakat secara umum?
c.	Adakah hambatan atau kendala yang dihadapi pengurus dalam kaitannya dengan penggunaan media online? Bagaimana dengan sumber daya manusia yang secara khusus menanganinya, adakah kesulitan mengelolanya?
d.	Bagaimanakah cara penyampaian perintah atau pembagian/penyaluran informasi kepada pengurus lainnya atau anggota organisasi? Adakah mekanisme yang dilakukan, misalnya melalui perintah langsung, melalui pengumuman tertulis di papan informasi, melalui telepon seluler, melalui media online, melalui media cetak, atau yang lainnya, untuk menyampaikan perintah atau informasi organisasi?
e.	Bisa diceritakan apa kira-kira keuntungan atau kelemahan dengan penggunaan media cetak, elektronik, atau online dalam pembagian/penyaluran informasi, baik antarpengurus maupun kepada masyarakat pengguna secara umum?
f.	Apakah organisasi menyediakan penyaluran khusus, baik melalui media cetak, elektronik atau online, terkait dengan pemberian kritik atau

	sumbangsih saran? Bagaimana cara pengurus menanggapi?
<b>2.4.</b>	<b>Upaya Penyelesaian Konflik</b>
a.	Dalam keseharian problem apa saja yang terdapat pada individu-individu yang saling bersaing sehingga kemudian memunculkan terjadinya konflik?
b.	Apa saja bentuk-bentuk konflik yang terjadi dalam organisasi ini, baik secara internal (antarpengurus atau pengurus dengan anggota/kader organisasi) maupun secara eksternal (antarorganisasi atau antarpengurus organisasi)?
c.	Pada organisasi-organisasi besar yang banyak menjanjikan keuntungan baik secara material maupun nonmaterial, seperti khususnya pada organisasi Muhammadiyah, biasanya dinamikanya lebih jelas terlihat, apa yang dilakukan pengurus untuk membangun komunikasi internal demi terwujud soliditas organisasi?
d.	Dinamika organisasi tentu dapat menjadi konstruktif maupun destruktif, bagaimana pengurus mengupayakan agar dinamika yang ada tetap selalu konstruktif, terutama kemungkinan yang lebih jelas terlihat pada saat suksesi kepemimpinan? Adakah aturan organisasi seperti tertuang dalam AD/ART Muhammadiyah yang bisa dijadikan pedoman tentang tahapan-tahapan yang seharusnya dilakukan agar tetap terjaga kondusifitas organisasi?
e.	Bila dinamika organisasinya justru mengarah kepada efek-efek destruktif, bagaimana pula pengurus organisasi menyikapinya? Adakah aturan organisasi yang menjelaskan tentang mekanisme yang seharusnya dilakukan?
f.	Khusus dalam hal-hal tertentu terutama dalam bidang hukum Islam, Muhammadiyah memiliki metode khusus dalam pengkajiannya, yakni melalui sidang Majelis Tarjih yang menghasilkan fatwa-fatwa dalam bidang hukum. Produknya tidak selalu sejalan dengan pendapat semua pihak di luar Muhammadiyah, bagaimana sebenarnya peran Majelis Tarjih ini? Dan apabila keputusannya justru mengundang opini luas, apalagi ditentang oleh arus masyarakat tertentu bagaimana sikap Bapak selaku top leader, atau bisa diceritakan sikap top leader-top leader sebelumnya?
g.	Sebagai <i>top leader</i> pada Ormas Islam Muhammadiyah di Sumatera Utara di mana organisasinya sudah demikian mapan dan dengan jaringan yang sudah cukup luas, bukan tidak mungkin rentan terjadi konflik internal, terutama ketika terjadi suksesi kepemimpinan. Bagaimana komunikasi yang dibangun untuk menyelesaikannya?
<b>2.5.</b>	<b>Hubungan Interorganisasional</b>
a.	Sejauh ini bagaimana sikap Muhammadiyah terhadap organisasi lainnya seperti Nahdlatul Ulama dan Al Jam'iyatul Washliyah, baik dari sisi pemahaman keagamaan maupun pembinaan umat dalam bidang sosial

	kemasayarakatan (muamalah)?
b.	Bagaimana tanggapan Bapak bila ormas Islam seperti Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah khususnya di Sumatera Utara ini berkumpul bermusyawarah untuk menyatukan pendapat dalam hal menetapkan satu stressing tertentu yang menjadi “gawean” masing-masing sehingga dapat dimaksimalkan. Artinya, ada kapling yang disepakati bersama untuk mejadi stressingnya masing-masing. Tidak justru semuanya ditangani tetapi tidak ada yang dapat dijadikan sebagai contoh yang berhasil secara maksimal?
c.	Pada prinsipnya ormas-ormas Islam memiliki tujuan yang sama, yakni memajukan umat Islam, tentu dengan pola dan sistemnya masing-masing. Jika demikian adanya, adakah komunikasi antarorganisasi yang dibangun sebagai jembatan mempertemukan/mengkomunikasikan tujuan dimaksud?
d.	Seandainya ada badan atau forum tertentu yang mungkin bisa dijadikan sebagai wadah bersama mengkomunikasikan tujuan masing-masing ormas Islam, bagaimana tanggapan Bapak sebagai pengurus Muhammadiyah?
<b>2.6.</b>	<b>Pencitraan Organisasi</b>
a.	Dalam perjalanannya Muhammadiyah di Sumatera Utara tentu mengalami fase-fase dalam pengembangannya hingga mencapai kemapanannya seperti dewasa ini, bahkan citranya semakin baik di tengah-tengah masyarakat. Apa upaya yang dilakukan, baik secara periodik maupun secara berkelanjutan, dalam kaitannya dengan menumbuhkan citra positif tersebut?
b.	Apa saja yang dilakukan PW Muhammadiyah Sumatera Utara dalam rangka membangun citra positif di tengah-tengah masyarakat, khususnya umat Islam?
c.	Salah satu cara menjaga citra positif organisasi di tengah-tengah masyarakat adalah dengan menjaga hubungan organisasi dengan pihak pengguna (users, dalam hal ini kader dan simpatisan organisasi), apa yang dilakukan pengurus organisasi terkait dengan hal tersebut bila dilihat dari sisi komunikasi secara khusus?
d.	Pada sisi lainnya, aspek personal pengurus organisasi juga sebagai bagian yang tak terpisahkan dari upaya pencitraan organisasi di tengah-tengah masyarakat. Tentu dalam kaitan ini organisasi punya mekanisme atau aturan dalam menyusun kepengurusan organisasi, sehingga pengurusnya memiliki karakter personal yang dapat meningkatkan citra organisasi. Bagaimana tanggapan Bapak?
e.	Apsek-aspek fisik juga sangat menentukan persepsi positif masyarakat terhadap suatu organisasi. Bila aspek-aspek fisiknya bagus, baik, rapi, indah, dan menarik tentu akan memberikan kesan yang baik pula. Apa yang dilakukan oleh pengurus organisasi terkait dengan ha ini?
f.	Promosi juga merupakan bagian yang sangat penting untuk

	memperkenalkan organisasi kepada masyarakat. Bagaimana dukungan pengurus untuk mempromosikan organisasi? Media apa saja yang digunakan untuk melakukan promosi tersebut?
g.	Saya punya beberapa media yang menyebarkan ide-ide Muhammadiyah, baik untuk kalangan internal maupun eksternal, seperti majalah Suara Muhammadiyah dan Berita Resmi Muhammadiyah (BRM), bagaimana peran media tersebut dalam menjaga citra Muhammadiyah?
h.	Selain media-media internal, apakah Muhammadiyah juga memanfaatkan media massa baik cetak maupun elektronik dan online untuk meningkatkan citranya di tengah-tengah masyarakat? Siapa yang bertanggung jawab terhadap hal tersebut? Sejauh ini apakah hal tersebut berjalan secara efektif?

#### **TRANSKRIP HASIL WAWANCARA :**

**Rekaman Transkrip Wawancara dengan Dr. Sulidar, M.Ag. ketua Majelis Tarjih dan Tajdid PW Muhammadiyah Sumatera Utara Priode 2015-2020, Kamis (5 Oktober 2017) di Rumah Makan Rangkuti Jalan Mandala By Pass Medan. Beliau, selain sebagai Dosen Tetap Fakultas Ushuluddin dan Studi Islam UINSU, juga sebagai Wakil Observatorium Ilmu Falak (OFI) UMSU Medan.**

**P : Intinya kan yang pertama tentang koordinasi tugas-tugas di organisasi. Itukan kalau melihat struktur itu jelas sudah ada koordinasinya.**

J : Tak sejalan khususnya di Muhammadiyah, atau dalam rangka apanya ini.

**P : Penugasanlah, penugasan.**

J : Jadi tugas itu bertentangan apa yang diamalkan organisasi.

**P : semestinya struktur kan itulah garis koordinasi kebawah, tapi terkadang dari Wilayah ke Ranting, tidak apa**

J : Nah di Muhammadiyah begini, di Muhammadiyah paling tertib barangkali di seluruh Indonesia, ormas yang paling tertib, karena anggotanya itu kalau dia dikatakan anggota wajib dia punya kartu, kalau yang lain kan tidak. Jadi, karena dia tertib, maka kalau dia tidak sejalan, itu namanya likuidasi, ada penegoran,

pertama surat ya penegoran itu, habis itu surat lagi, habis itu baru di apa, dibekukan dia istilahnya kalau dia tidak patuh. Jadi Muhammadiyah tu kalau dia sudah dapat surat edaran, apalagi sudah ditanfiz oleh Pemimpin Pusat, wah itu nggak main-main tu. Bedalah dengan yang lain ya. Kalau yang lain kan tidak pakai tertulis. Jadi kalau misalnya saya tidak patuh dengan yang di Pusat, itu saya harus mengundurkan diri dari jabatan itu. Misalnya di bawah, contohnya begini, kalau ada perintah dari atas kita harus memilih seseorang ini misalnya yang menjadi jagoannya, itu akan ada edarannya itu dan setidaknya pengurus itu harus patuh dia dan itu harus diteruskan ke Cabang, kalau dari Wilayah ke Daerah dulu, Daerah, Cabang dan Ranting wajib itu patuh *sami'na wa 'atha'na*. Itulah dia prinsip organisasinya. Itulah garis komando dan koordinasinya, hierkhinya. Nanti bisa dilihat itu kenapa Muhammadiyah bisa minta sumbangan, ini sebagai bukti aja ya di Muanmar buktikan dengan organisasi lain. Organisasi lain, NU dia baru 625 juta Muhammadiyah sudah 15 Milyar, kenapa ? karena surat edarannya langsung ke wilayah, wilayah ke daerah, daerah ke cabang, cabang ke ranting. Wajib minimal sekian misalnya, itu sampai itu akhirnya terkumpul, makanya bisa sampai 15 milyar. Dan kekayaan pusat itu luar biasa, patuhnya ranting itu ke pusat, itu dia. Kalau di situ gak ada konflik itu.

**P : Tapi di AD/ART Muhammadiyah tidak saya lihat Rapat Koordinasi.**

J : O jadi begini, ada namanya kaedah-kaedah. Kalau Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga hanya konstitusi, pengaturan konstitusi untuk pembentuk Pimpinan Pusat, Pimpinan Wilayah, Pimpinan Daerah, Pimpinan Cabang, dan Pimpinan Ranting kan gitu dan pergantian-pergantiannya itu. Tetapi di aturan-aturannya sama seperti Negara itu. Negara itu undang-undangnya konstitusi Undang-Undang Dasar 1945 baru Undang-Undang baru di bawahnya dan peraturan-peraturan, Peraturan Presiden, Peraturan Menteri gitu. Nanti ada kaedah, misalnya kan saya Majelis Tarjih, itu di dalam Organisasi Muhammadiyah itu ada 10 majelis 10 lembaga, termasuk salah satunya majelis, ada peraturannya itu. Peraturan di Majelis Tarjih berbeda nanti peraturan di Majelis Tabligh, di Majelis Ekonomi, di Majelis Hukum, beda-beda itu. Jadi,

peraturan itulah yang membuat kita tertib. Jadi kalau misalnya, sirkulasi surat misalnya, bagaimana nomornya itu diatur semua, tidak ada dalam Anggaran Dasar, tidak ada di dalam Anggaran Rumah Tangga, tak ada itu. Ada pedomannya, dan setiap 5 (lima) tahun sekali dirubah.

**P : Kalau dengan konfliklah misalnya, antarorganisasilah. Ada pernah saya baca bahwa pernah ada pengajian bersama yang digagas oleh Muhammadiyah. Itu kan di tingkat pimpinan, bagaimana dengan di kalangan masyarakat bawah (*grassroot*).**

J : Di Muhammadiyah, ada panduannya begini dalam muamalah. Berkenaan dengan ibadah tersendiri, itu eksklusiflah kan, itu untuk diri sendiri. Tetapi berhubungan dengan muamalah memang diajarkan Muhammadiyah itu dia santun, menghormati orang lain, menghargai pandangan orang lain. Tidak boleh kita memojokkan. Itu ada aturannya, hanya mungkin orang-orang fanatik-dan orang fanatik dimana pun ada itu-di Muhammadiyah, di NU, di Al Washliyah tetap ada. Dan orang-orang fanatik inilah kadang-kadang mengacau, suka membodoh-bodohi orang, suka membid'ah-bid'ahkan orang lain. Padahal kita dilarang itu. Kalau kita melakukan ini bukan berarti orang lain salah. Dimana aja ada kebenaran. Jadi yang melakukan itu bukan berarti orang lain salah. Dimana aja ada kebenaran. Jadi yang melakukan itu adalah orang-orang fanatik, yang dia sendiripun tak pahan itu, tak paham di organisasi itu. Kalau dia di tingkat wilayah harus tahu betul-artinya dalam bahasa kalau di HMI ada namanya kader: mulai dari tingkat dasar, sampai terus *advance* ya kan. Kalau saya sudah tingkat nasional. Kader saya namanya TOT Nasional (*Training Of Trainers*) Tarjih, dan itu sudah tingkat nasional-dan itu harus betul-betul dipahami ideologi Muhammadiyah bagaimana, aturan-aturan Muhammadiyah bagaimana, caranya membuat keputusan bagaimana, itu dia, sehingga kita tidak main-main. Kesimpulannya, kenapa terjadi di bawah, karena dia tidak paham. Kalau dipahami, jelas itu tidak akan terjadi konflik.

**P : Jadi, upaya-upaya ke situ sudah dilakukan ya ?**

J : Banyak upaya-upayanya. Nanti cobalah dilihat dalam fatwa-fatwa Majelis Tarjih itu, itu hanya berlaku kepada waega Persyerikatan Muhammadiyah. Bukan untuk orang lain. Misalnya haramnya merokok berlaku untuk anggota persyerikatan Muhammadiyah, sedangkan bafi yang bukan anggota tidak berlaku. Kalau kita tidak boleh, apalagi sebagai pejabat atau pengurus tingkat wilayah, apalagi ditingkat pusat, wah itu ditegor oleh pimpinan. Anda mengundurkan diri sajalah, penyimpangan sudah memalukan. Jadi, jelas ada aturannya.

**P : Saya melihat di Muhammadiyah ini ada peraturan tersendiri tentang penanganan konflik, apa namanya ya ada bahasa inggrisnya juga itu.**

J : Nantinya saya kasilah ada dokumen-dokumennya itu ada dalam bentuk PDF dan ada juga dalam bentuk manualnya. Bahkan di website Muhammadiyah ada peraturan-peraturan yang bisa didownload. Di samping itu, kita punya Majalah Suara Muhammadiyah, majalah yang sudah tua, bahkan mungkin jarang ada majalah yang bisa tua seperti itu sudah satu abad itu, 100 tahun. Dan Muhammadiyah tidak pernah berpolitik secara kelembagaan, sedangkan NU pernah dengan partai NU, nah Al Washliyah fatwanya pernah menyinggung pemerintah tentang wanita tidak boleh menjadi presiden pada masa Megawati Sukarnoputri.

**P : Kembali konflik penanganan konflik melalui komunikasi antarorganisasi ini, tadi kan sudah disinggung tentang Muhammadiyah mengundang NU dan Al Washliyah dalam satu pengajian bersama.**

J : Ya, itu ada programnya. Di Muhammadiyah yang ada itu. Di NU dan Al Washliyah tidak ada, hanya Muhammadiyah yang selalu mengundang Al Washliyah, mengundang NU. Kenapa ? karena kita ingin muamalah itu bukan dari sendiri di dunia ini. Jadi Semua orang berhak punya kehidupannya, bukan hanya Muhammadiyah. Di dunia ini semua orang berhak untuk hidup. Makanya kita undang itu NU dan Al Washliyah. Tapi Al Washliyah belum pernah mengundang, NU pun belum. Karena Muhammadiyah lembaganya kaya, tapi

orang-orangnya belum tentu. Nah di NU orangnya kaya-kaya lembaganya miskin. Jadi, kekayaan Muhammadiyah itu, tabungan lembaga itu ada 16 triliun lebih. Sedangkan NU tidak begitu, maka NU ketika ditawari pemerintah bantuan 1,5 triliun diterimanya itu, sedangkan Muhammadiyah menolah itu.

**P : Kekayaan sebesar itu darimana didapatkan ?**

J : Nah, amal usaha Muhammadiyah itu 178 perguruan tinggi di Indonesia bahkan di dunia. Karena di Eropa ada 16 cabang, di Arab Saudi atau Timur Tengah tu ada 2 atau 3 cabang, di Amerika, di Cina, di Jepang juga ada. Cabang luar namanya. Dan itu masing-masing memberikan sumbangan kepada Pusat. Kemudian, ada menyumbang seribu rupiah setiap anggota persyarikatan. Jadi kalau ada 5 juta anggota persyarikatan dikalikan seribu rupiah kan sudah berapa itu, 5 milyar kan. Penyerahannya dapat diwakilkan melalui ranting, cabang, daerah atau wilayah. Wilayah UMSU, sekarang ini mahasiswanya sekitar 26.000 orang, jadi dia bisa mengelola di atas 200 miliar, dan kini sedang mau dibangun lahan 25 ha dikasih pemerintah di Sampali mau dibangun terintegrasi. Jadi semua amal usahanya, bukan hanya PT, sekolah yang paling tinggi itu Universitas, kemudian Sekolah Tinggi, dibawahnya SMA, SMK bahkan SMK unggulan, SMP, sampai ke TK semuanya milik Muhammadiyah, tanah itu pun milik Muhammadiyah. Jadi, orang Muhammadiyah hanya boleh mengelola, ti asetnya milik 100 persen punya Muhammadiyah. Kalau di Al Washliyah tidak begitu. Di Muhammadiyah tidak ada milik pribadi. Sehingga tidak akan terjadi konflik. Paling-paling kasak-kusuk pribadilah. Kepala sekolah itu, bukan lingkungan di situ yang mengangkat, tapi milik siapa ini, kalau cabang, maka ketua pimpinan cabanglah yang berhak, dan ketua daerahlah yang meng-SK-kan kepala sekolah di daerahnya.

**P : Yang paling sering konflik itu pada saat ada suksesi kepemimpinan ?**

J : Nah, pasti. Terjadinya konflik kenapa ? karena (calon itu, *pen.*) lebih dari satu. Dari Muhammadiyah itu ada satu dari PAN (Partai Anamat Nasional, *Pen.*) akhirnya dia juga calon, nah ini pasti pasti terbelah ini. Sudah pastilah terbelahi. Kenapa ? karena ada yang pro ini dan pro itu. Ini kekuatan duitlah kalau begitu ...

**P : Kalau secara organisatonis bagaimana mengkomunikasinya ini ?**

J : Ada aturan mainnya itu kalau organisasi tidak boleh berpolitik, tapi anggotanya silahkan. Tapi organisasi hanya boleh organisasinya itu-persyarikatan istilahnya itu-mendorong para anggotanya itu untuk menguasai semua lini berokrasi yang ada dipemerintah. Supaya apa ? ini sumbangsihnya kepada perserikatan. Hingga nanti-dari dulu kan hingga zaman Suharto-Muhammadiyah selalu memegang Menteri Pendidikan, sehingga aman seua sekolah Tinggi, sekolah kebidanan, sekolah ini, rumah sakit, aman. Tapi begitu dipegang oleh organisasi lain,, ah itu agak goyang dia, payah.

**P: Terkait dengan rencana Mendiknas menjadikan 5 hari sekolah dalam seminggu, itu ditentang oleh organisasi NU misalnya, bagaimana ?**

J : Kita tahulah, kalau menteri itu kan gak mungkin menteri itu yang membuat itu, pasti presidenlah yang memerintahkan itu, menteri jadi “tumlal”. Hanya saja Menteri Pendidikan kan dari Muhammadiyah, jadi Muhammadiyah pun membelah lah, apa boleh buat. Padahal Presiden yang meminta itu. Tidak mungkin dia pandai-pandaian itu.

**P : Tentang konflik internal, bagaimana mengkomunikasikannya ?**

J : Nah konflik internal, kalau dia hubungannya internal ada hierarkhi namanya. Itu terjadinya dimana, misalnya di ranting, maka harus di ranting dulu yang menyelesaikan, kalau tak mampu ke cabang, tak mampu mampu lagi ke pempinan daerah, baru ek atasannya pengurus wilayah, dan seterusnya ke Pimpinan Pusat. Itu hierarkhinya, tidak boleh langsung. Konflik apa saja, misalnya kepala sekolah di SK-kan tidak sesuai dengan kriteria, dia boleh mengajukan keberatan, kemana ? ke atasannya-sama dengan pemerintahitu-jadi ke atasnya, karena kan sekolah di Muhammadiyah tu sudah banyak, sekolah SD-nya saja sudah ribuan, SMP-nya ribuan, SMA-nya ribuan, jadi di Medan ini saja sangat banyak sekali itu. Calon gurunya juga banyak. Jadi, kalau sudah di SK-kan kepala sekolah itu bukan hanya dapat gaji, dapat segala macam. Makanyakadang-kadang dua orang ini kualitasnya sama, yang di SK-kan mungkin familinya bisa jadi kan, familinya

Pimpinan Daerah misalnya, makanya terjadi konflik. Nah, kalau terjadi konflik yang menyelesaikannya siapa? yang di atasnya. Hierarkhinya kalau dia pempinan Daerah, maka Wilayah. Nanti kalau dia tak mampu maka ke Pusat. Pernah juga konflik di Universitas Muhammdiyah Tapanuli, pernah digugat rektornya, itu bagaimana menyelesaikannya? Pusat, karena semua Perguruan Tinggi Muhammadiyah itu dibawah Dikti namanya, semuanya di bawah Dikti. Tapi kalau dibawah, misalnya saya yang pernah dikirim surat kepada saya, bahwa di salah satu mesjid di temukan di sajadah salib padahal kejadian itu diwilayah PDM Medan, maka harus ke daerah itu. Kalau tak mampu barulah ke saya PWM Sumatera Utara. Karena Majelis Tarjid PWM Sumatera Utara membidangi permasalahan hukum atau bagaimana memilih pemimpin yang meliputi wilayah Sumatera Utara.

## PEDOMAN WAWANCARA

### *Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama Sumatera Utara*

#### 1. Karakteristik Informan:

a.	Nama Informan	:	<b>Drs. H. Mhd. Hatta Siregar, SH, M.Si.</b>
b.	Umur	:	<b>59 Tahun</b>
c.	Jenis Kelamin	:	<b>Laki-laki</b>
d.	Status Perkawinan	:	<b>Kawin</b>
e.	Pendidikan	: 1.	<b>S1. Fakultas Syariah IAINSU</b>
		2.	<b>S1. Fak. Hukum Al-Hikmah Medan</b>
		3.	<b>S2. Program Antropologi Sosial Unimed</b>
f.	Jabatan	:	<b>Sekretaris Umum PW Nahdlatul Ulama Sumatera Utara Periode 2017-2022</b>
g.	Pekerjaan Pokok	:	<b>Pensiunan Kabag Hukum Kantor Gubernur Propinsi Sumatera Utara</b>
h.	Pekerjaan lain-lain	:	<b>Wakil Rektor III Universitas Nahdlatul Ulama Sumatera Utara (UNUSU) Medan</b>

#### 2. Daftar Pertanyaan :

<b>2.1.</b>	<b>Umum</b>
a.	Hingga saat ini keberadaan Nahdlatul Ulama (NU) di wilayah Sumatera Utara sangat diperhitungkan di tengah-tengah masyarakat, bagaimana pendapat Bapak?
b.	Dari sejak kehadirannya di Sumatera Utara yang menjadi tujuan utamanya dalam bidang apa? Apakah hingga kini tujuan itu tetap menjadi konsern utama dalam visi NU Sumatera Utara?
c.	Islam punya visi: <i>rahmatan lil a'alam</i> , bagaimana tanggapan Bapak terhadap visi ini sesuai dengan perjalanan NU khususnya di Sumatera Utara yang sudah sekian lama membangun masyarakat di wilayah ini?
<b>2.2.</b>	<b>Koordinasi Tugas-tugas</b>
a.	Sebagai organisasi yang sudah mapan, dengan salah satu cirinya memiliki struktur kepengurusan yang jelas dan teratur, apakah hal itu juga mencerminkan <i>job description</i> masing-masing pengurus?
b.	Dalam hal tugas-tugas organisasi, bagaimana mekanisme penugasan yang

	dilakukan, khususnya terkait dengan koordinasinya?
c.	Sejauh mana tingkat semangat dan motivasi dari para pengurus dalam menjalankan tugas-tugas organisasi?
d.	Bagaimana dukungan atau komitmen pengurus dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi? Apakah ada sistem <i>reward and punishment</i> terhadap komitmen penyelesaian tugas-tugas yang diberikan?
e.	Adakah hubungan komitmen penyelesaian tugas-tugas organisasi dengan analisis jabatan atau reward tertentu yang terkait dengan karir seseorang dalam organisasi?
<b>2.3.</b>	<b>Arus Pembagian Informasi</b>
a.	Pada era ini dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi tuntutan terhadap pemanfaatan media online tidak dapat dihindari, bahkan sudah menjadi kebutuhan yang sangat mendasar. Bagaimana organisasi memanfaatkan media online?
b.	Saya telah melihat, membaca bahkan mengambil informasi dari website yang dimiliki PW NU Sumatera Utara, sejauh ini apa yang sangat dirasakan manfaatnya bagi organisasi? Apakah ada kaitannya dengan mempermudah penyaluran informasi baik bagi pengurus atau masyarakat secara umum?
c.	Adakah hambatan atau kendala yang dihadapi pengurus dalam kaitannya dengan penggunaan media online? Bagaimana dengan sumber daya manusia yang secara khusus menanganinya, adakah kesulitan mengelolanya?
d.	Bagaimanakah cara penyampaian perintah atau pembagian/penyaluran informasi kepada pengurus lainnya atau anggota organisasi? Adakah mekanisme yang dilakukan, misalnya melalui perintah langsung, melalui pengumuman tertulis di papan informasi, melalui telepon seluler, melalui media online, melalui media cetak, atau yang lainnya, untuk menyampaikan perintah atau informasi organisasi?
e.	Bisa diceritakan apa kira-kira keuntungan atau kelemahan dengan penggunaan media cetak, elektronik, atau online dalam pembagian/penyaluran informasi, baik antarpengurus maupun kepada masyarakat pengguna secara umum?
f.	Apakah organisasi menyediakan penyaluran khusus, baik melalui media cetak, elektronik atau online, terkait dengan pemberian kritik atau sumbangsih saran? Bagaimana cara pengurus menanggapi?
<b>2.4.</b>	<b>Upaya Penyelesaian Konflik</b>
a.	Dalam keseharian problem apa saja yang terdapat pada individu-individu yang saling bersaing sehingga kemudian memunculkan terjadinya konflik?
b.	Apa saja bentuk-bentuk konflik yang terjadi dalam organisasi ini, baik

	secara internal (antarpengurus atau pengurus dengan anggota/kader organisasi) maupun secara eksternal (antarorganisasi atau antarpengurus organisasi)?
c.	Pada organisasi-organisasi besar yang banyak menjanjikan keuntungan baik secara material maupun nonmaterial, seperti khususnya pada organisasi NU, biasanya dinamikanya lebih jelas terlihat, apa yang dilakukan pengurus untuk membangun komunikasi internal demi terwujud soliditas organisasi?
d.	Dinamika organisasi tentu dapat menjadi konstruktif maupun destruktif, bagaimana pengurus mengupayakan agar dinamika yang ada tetap selalu konstruktif, terutama kemungkinan yang lebih jelas terlihat pada saat suksesi kepemimpinan? Adakah aturan organisasi seperti tertuang dalam AD/ART NU yang bisa dijadikan pedoman tentang tahapan-tahapan yang seharusnya dilakukan agar tetap terjaga kondusifitas organisasi?
e.	Bila dinamika organisasinya justru mengarah kepada efek-efek destruktif, bagaimana pula pengurus organisasi menyikapinya? Adakah aturan organisasi yang menjelaskan tentang mekanisme yang seharusnya dilakukan?
f.	NU memiliki <i>Bahtsul Masa'il</i> untuk membicarakan hal ikhwal masalah keumatan. Produk atau hasil yang didiskusikan tidak selalu sejalan dengan pendapat semua pihak di luar NU atau bahkan di kalangan NU sendiri, bagaimana sebenarnya peran lembaga ini? Dan apabila keputusannya justru mengundang opini luas, apalagi ditentang oleh arus masyarakat tertentu bagaimana sikap Bapak selaku top leader, atau bisa diceritakan sikap top leader-top leader sebelumnya?
g.	Sebagai <i>top leader</i> pada Ormas Islam NU di Sumatera Utara di mana organisasinya sudah demikian mapan dan dengan jaringan yang sudah cukup luas, bukan tidak mungkin rentan terjadi konflik internal, terutama ketika terjadi suksesi kepemimpinan. Bagaimana komunikasi yang dibangun untuk menyelesaikannya?
<b>2.5.</b>	<b>Hubungan Interorganisasional</b>
a.	Sejauh ini bagaimana sikap NU terhadap organisasi lainnya seperti Muhammadiyah dan Al Jam'iyatul Washliyah, baik dari sisi pemahaman keagamaan maupun pembinaan umat dalam bidang sosial kemasayarakatan (muamalah)?
b.	Bagaimana tanggapan Bapak bila ormas Islam seperti Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah khususnya di Sumatera Utara ini berkumpul bermusyawarah untuk menyatukan pendapat dalam hal menetapkan satu stressing tertentu yang menjadi "gawean" masing-masing sehingga dapat dimaksimalkan. Artinya, ada kapling yang disepakati bersama untuk mejadi stressingnya masing-masing. Tidak justru semuanya ditangani tetapi tidak ada yang dapat dijadikan sebagai contoh yang berhasil secara

	maksimal?
c.	Pada prinsipnya ormas-ormas Islam memiliki tujuan yang sama, yakni memajukan umat Islam, tentu dengan pola dan sistemnya masing-masing. Jika demikian adanya, adakah komunikasi antarorganisasi yang dibangun sebagai jembatan mempertemukan/mengkomunikasikan tujuan dimaksud?
d.	Seandainya ada badan atau forum tertentu yang mungkin bisa dijadikan sebagai wadah bersama mengkomunikasikan tujuan masing-masing ormas Islam, bagaimana tanggapan Bapak sebagai pengurus NU Sumatera Utara?
<b>2.6.</b>	<b>Pencitraan Organisasi</b>
a.	Dalam perjalanannya NU di Sumatera Utara tentu mengalami fase-fase dalam pengembangannya hingga mencapai kemapanannya seperti dewasa ini, bahkan citranya semakin baik di tengah-tengah masyarakat. Apa upaya yang dilakukan, baik secara periodik maupun secara berkelanjutan, dalam kaitannya dengan menumbuhkan citra positif tersebut?
b.	Apa saja yang dilakukan PW NU Sumatera Utara dalam rangka membangun citra positif di tengah-tengah masyarakat, khususnya umat Islam?
c.	Salah satu cara menjaga citra positif organisasi di tengah-tengah masyarakat adalah dengan menjaga hubungan organisasi dengan pihak pengguna (users, dalam hal ini kader dan simpatisan organisasi), apa yang dilakukan pengurus organisasi terkait dengan hal tersebut bila dilihat dari sisi komunikasi secara khusus?
d.	Pada sisi lainnya, aspek personal pengurus organisasi juga sebagai bagian yang tak terpisahkan dari upaya pencitraan organisasi di tengah-tengah masyarakat. Tentu dalam kaitan ini organisasi punya mekanisme atau aturan dalam menyusun kepengurusan organisasi, sehingga pengurusnya memiliki karakter personal yang dapat meningkatkan citra organisasi. Bagaimana tanggapan Bapak?
e.	Aspek-aspek fisik juga sangat menentukan persepsi positif masyarakat terhadap suatu organisasi. Bila aspek-aspek fisiknya bagus, baik, rapi, indah, dan menarik tentu akan memberikan kesan yang baik pula. Apa yang dilakukan oleh pengurus organisasi terkait dengan hal ini?
f.	Promosi juga merupakan bagian yang sangat penting untuk memperkenalkan organisasi kepada masyarakat. Bagaimana dukungan pengurus untuk mempromosikan organisasi? Media apa saja yang digunakan untuk melakukan promosi tersebut?
g.	Apakah NU memanfaatkan media massa baik cetak maupun elektronik dan online untuk meningkatkan citranya di tengah-tengah masyarakat? Siapa yang bertanggung jawab terhadap hal tersebut? Sejauh ini apakah hal tersebut berjalan secara efektif?

## **TRANSKRIP HASIL WAWANCARA:**

### **Wawancara dengan Sekretaris Tanfidziyah PW Nahdlatul Ulama Provinsi Sumatera Utara, Drs. H. Mhd. Hatta Siregar, SH., M.Si. di Rumah Makan Wong Solo Jalan Gajah Mada Medan**

#### 1. Umum

- a. Benar bahwa keberadaan NU dan Sumatera Utara sangat diperhitungkan karena informasi ini telah tumbuh dan berkembang di Sumatera Utara dari tingkat desa atau kelurahan sampai ke tingkat provinsi dan tingkat pusat.
- b. Tujuan utama di bidang.
  1. Pendidikan dasar menengah dan Perguruan Tinggi.
  2. Memberikan dakwah keagamaan kepada umat islam melalui lembaga dakwah NU sejak dari desa atau kelurahan, kecamatan, kabupaten, dan provinsi.
  3. Untuk menjamin berlakunya ajaran Islam yang menganut paham *Ahlussunnah waljama'ah*, terwujudnya teladan masyarakat yang berkeadilan kesejahteraan umat, dengan terciptanya rahmat bagi semesta.
- c. Visi islam rahmatan lil'alamin : NU sebagai organisasi kemasyarakatan Islam sangat sependapat dengan ini, karena visi ini bersumber dari Al-Qur'an dan Hadits. NU sebagai organisasi kemasyarakatan islam yang berpaham *ahlussunnah waljama'ah* (ASWAJA), menggali dan mengambil sumber hukum dari Al-Qur'an, Sunnah, Ijma', dan Qiyas

#### 2. Koordinasi tugas-tugas

- a. Jelas bahwa seluruh komponen pengurus ditingkatannya mempunyai job description masing-masing, mulai dari mustasyir sebagai penasehat, Rois Syuriah sebagai pengendali organisasi dan Tanfiziyah selaku pelaksana dan yang menjalankan roda organisasi selalu saling mendukung untuk berjalannya kepengurusan organisasi NU, sesuai dengan program yang sudah ditetapkan.
- b. Mekanisme penugasan sudah terlembaga sesuai dengan AD dan ART organisasi NU dan sudah punya tugas masing-masing pengurus

NU, sehingga dengan terjadinya setiap tingkatan dalam organisasi dengan sendirinya telah terkoordinasi dalam tugas masing-masing. Tetapi yang menjalankan kegiatan organisasi tetap berada di Tanfiziyah.

- c. Semangat dan motivasi pengurus NU dalam menjalankan tugas-tugas organisasi sangat kuat karena didasari dengan semangat ikhlas dalam membantu dan mengayomi masyarakat.
- d. Dukungan dan komitmen pengurus dalam menyelesaikan tugas-tugas sangat kuat dan tidak pernah ada pengurus NU yang mengharapkan *reward* dan *punishment* dalam penyelesaian tugas-tugas karena semua pengurus NU telah memiliki pekerjaan lain yang dapat menghidupi keluarganya kecuali pegawai administrasi yang ditegaskan di NU memperoleh gaji dari organisasi NU.
- e. Telah ada hubungan komitmen penyelesaian tugas-tugas organisasi dengan analisis jabatan dengan *reward* tertentu terkait dengan karir tetapi yang jelas bahwa kepemimpinan tanggung jawab dan kesalahan ketokohan seseorang akan menghantarkan seseorang menjadi pemimpin di semua tingkatan di organisasi NU.

### 3. Arus pembagian informasi

- a. Organisasi NU telah memanfaatkan media online terutama melalui SMS, WA dan Telephone Seluler yang ditujukan kepada pengurus maupun kepada pribadi dalam rangka menyampaikan informasi seperti rapat maupun tugas-tugas organisasi.
- b. Sebenarnya informasi dari website yang dimiliki PWNU Sumut belum berfungsi secara menyeluruh karena tidak setiap pengurus wilayah yang berprofesi sebagai pegawai pendakwah, guru dan bahkan ulama dapat menjalankan website tetapi sebahagian pengurus dapat memiliki dan mengaksesnya. Dan bagi yang mampu mengaksesnya tentu sangat membantu memperlancar tugas-tugas organisasi.
- c. Hambatan atau kendala yang dihadapi pengurus dengan penggunaan media *online*, karena tidak semua pengurus mampu menjalankannya, terutama pengurus yang sudah berusia agak lanjut. Yang jelas SDM

organisasi NU masih belum maksimal dalam penggunaan *website* dan sejenisnya untuk mempermudah menyampaikan informasi kepada semua pengurus.

d. Cara penyampaian perintah atau pembagian/penyalura informasi antara lain:

1. Bisa dengan perintah langsung dari ketua
2. Mekanisme rapat pemimpin dan rapat lainnya
3. Melalui *telephone* kepada yang bersangkutan
4. Melalui WA dan sejenisnya.

e. I. Keuntungan dengan penggunaan media cetak, elektronik atau *online* sebagai berikut:

1. Informasi cepat tersampaikan.
2. Tidak perlu mengantar surat kepada pengurus, sehingga mengurangi biaya transportasi staf.
3. Menghemat waktu.

II. Kelemahan dengan penggunaan media cetak elektronik atau online adalah:

1. Tidak semua pengurus mempunyai kemampuan menerima informasi secara elektronik dan online
2. Terkadang informasi yang dikarenakan melalui WA dan SMS belum tentu terbaca pengurus yang bersangkutan, sehingga informasi tidak tersampaikan

f. Organisasi telah mempunyai penyaluran khusus terkait dengan pemberian kritik saran atau sumbangsih saran, kecuali semua masalah, saran dan kritik membangun disampaikan dalam rapat apakah rapat pimpinan yang dihadiri unsur pengurus harian atau rapat Pleno yang dihadiri segenap pengurus dan badan-badan otonom yang berada di bawah PWNU Sumut.

4. Upaya penyelesaian konflik

a. Menurut ingatan saya sudah 20 tahun jadi pengurus PW NU Sumut Utara, perbedaan pendapat dan sebuah organisasi adalah lumrah tetapi tidak

membuat konflik sesama individu setelah selesai rapat biasanya akan mencair dengan sendirinya karena kalangan ada perbedaan pendapat pasti akan diselesaikan didalam rapat yang dihadiri Mustasyar (penasehat) Rois Syariah (pengarah) sehingga hal itu tidak terlalu lama dan akan mencair dengan sendirinya.

- b. Tidak ada konflik yang terjadi dalam organisasi NU baik secara internal maupun secara eksternal, terutama NU di Sumatera Utara, semuanya berjalan dengan normal dan aman.
- c. Organisasi NU di semua tingkatan tidak pernah menjanjikan dan mendapat keuntungan baik secara material maupun non material, karena didalam organisasi NU tidak ada beredar uang atau materi, karena masing-masing pengurus NU di semua tingkatan mempunyai pekerjaan yang tetap dan ada semboyan pengurus NU yaitu: Apa yang bisa anda berikan kepada organisasi NU dan bukan apa yang bisa Anda peroleh dari organisasi NU. Sebuah organisasi akan berjalan dengan solid apabila organisasi itu dijalankan dengan benar sesuai dengan AD dan ART organisasi dan tugas-tugas pokok yang telah ditetapkan dalam konferensi atau muktamar
- d. Benar bahwa aturan organisasi yang tertuang dalam AD dan ART NU telah jelas mengatur sistem pemilihan atau suksesi kepemimpinan yaitu dimulai dari sistem pemilihan antara lain :

Rois syariah dipilih secara langsung melalui musyawarah mufakat dengan sistem ahlul halli wal ‘aqodi, yaitu untuk tingkat provinsi diwakili tujuh ulama untuk memiliki salah seorang ulama menjadi Rois syariah dengan suar a terbanyak ditetapkan menjadi ketua Tanfiziyah disemua tingkatan.

- e. Biasanya dalam suksesi kepengurusan akan berjalan dengan lancar, tentu mungkin kadang-kadang kegesekan-gesekan itu hal lumrah dan biasa dalam sebuah organisasi sedangkan pemilihan ketua organisasi mahasiswa saja mungkin terjadi gesekan-gesekan, begitu juga organisasi kemasyarakatan tetapi biasanya setelah selesai konferensi atau suksesi kepengurusan akan kembali bersatu dan normal kembali.

- f. Benar NU memiliki lembaga Bahsil Masail yang tupoksinya antara lain :  
Membahas masalah hukum-hukum syariah yang beekembang ditengah-tengah masyarkat hal ihwal masalah keumatan yang berkembang.

Jika keputusan ulama NU yang membuahakan hasil dalam Bahsul Masail, baik tingkat pusat provinsi dan kabupaten atau kota, akan dijadikan sebagai pegangan hukum warga NU, meskipun ada di luar NU dan bahkan dikalangan NU yang tidak setia, dan bahkan ditentang oleh arus masyarakat. Karena menurut pendapat top leader NU bahwa ulama yang membahas itu sudah punya kapasitas ilmunya kewarakannya dan kesalehannya untuk membuahakan keputusan itu karena mereka berdalilkan Al-Qur'an, Al-Hadits, ijma', dan Qiyas dan pendapat-pendapat ulama besar yang terdahulu. Kami sebagai pengurus PW NU tidak ambil pusing dengan hal itu karena sebuah keputusan tentu ada yang setuju dan ada yang tidak setuju.

- g. Suksesi kepemimpinan biasa dalam sebuah organisasi, dalam suksesi itu bisa terjadi perbedaan pendapat dan pandangan terhadap seorang pigur calon ketua. Tetapi biasanya tidak sampai terjadi konflik internal yang berkepanjangan, dengan sendirinya akan berakhir setelah terpilihnya ketua baru dan tersusun kepengurusan baru. Karena biasanya yang jelas yang ingin menjadi ketua itu harus orang yang punya syrat menjadi ketua sesuai AD dan AR NU, dan pernah pengurus tingkatannya.

#### 5. Hubungan interorganisasional

- a. Sikap NU terhadap organisasi lain dari sisi pembinaan umat terutama bidang sosial kemasyarakatan? Biasa saja, karena masing-masing ormas harus saling memahami dan saling hormat. Sebab kita tidak mungkin saling menyalahkan dan memberitahukan soal naskah pengamalanda npemahaman masalah yang furuk atau cabng-cabang yang berkualitas dengan cara mengerjakan soal keagamaan karena semua ormas Isla mengambil rujukan dari Al-Quran dan Hadits.

- b. Menurut saya hal tersebut bagus, tetapi sepertinya hal itu sangat sulit disepakati karena masing-masing organisasi kemasyarakatan sudah mempunyai program masing-masing yang dihasilkan ketika muswil atau konferensi pada pergantian kepengurusan 5 tahun kepengurusan. Disamping ego sektoral masing-masing organisasi yang sulit disatukan contoh: Dalam hal permulaan puasa Ramadhan dan Hari Raya saja sangat sulit disatukan karena berbeda acara penetapannya. Organisasi NU dengan cara *ruqyatul hilal* sementara ormas Muhammadiyah dengan cara hisab.
- c. Masing—masing ormas Islam terbesar di Indonesia seperti NU, Muhammadiyah, Al-Washliyah memiliki pengurus besar/pimpinan tertinggi di Jakarta dalam tingkatan pengurus besar hal itu sering dilakukan, tetapi untuk tingkatan pengurus wilayah masih belum dapat dilaksanakan, karena masing-masing ormas punya rujukan ke pengurus besarnya.
- d. Menurut saya hal tersebut bagus tetapi sepertinya hal tersebut sangat sulit mengadakan badan atau forum tersebut karena masing-masing ormas sudah punya AD dan ART yang belum tentu satu sama lain punya visi dan misi yang sama, walau tujuannya sama-sama membina umat tetapi dengan cara dan strategi yang berbeda.

## 2.6 Pencitraan organisasi

- a. Sebenarnya secara terus terang pencitraan sebuah organisasi terutama ormas Islam seperti NU di Sumut, tidak ada yang secara khusus dilakukan pengurus, cukup dengan menjalankan program kerja secara baik secara otomatis akan tumbuh citra positif-positif terhadap organisasi itu. Misalnya NU mengelola pesantren-pesantren dan perslulukan di daerah, badan-badan amal sosial, hal ini secara otomatis menumbuhkan citra positif kepada masyarakat ormas NU.
- b. Adapun yang dilakukan NU di Sumatera Utara dalam rangka membangun citra di masyarakat khususnya umat Islam antara lain:

1. Pendirian pesantren baik yang dikelola NU sebagai ormas maupun yang dikelola warga NU sebagai pendiri/kultural tetapi tetap berada dibawah kontrol pengurus NU.
  2. Membangun persulukan bagi orang tua atau lanjut usia baik yang dikelola NU sebagai ormas maupun yang dikelola warga NU secara pribadi atau kultural.
- c. NU sebagai ormas Islam mempunyai prangkat organisasi yang terdiri dari
- 1) lembaga 2) badan otonom 3) badan khusus. Lembaga tersebut meliputi:
    1. Lembaga Dakwah yang bertugas dibidang pengemabangan agama Islam yang menganut ahlussunnah wal jama'ah.
    2. Lembaga Pendidikan Ma'arif yang bertugas di bidang pendidikan dan pengajaran.
    3. Rabithah Ma'had Islamiyah yang bertugas di bidang pengembangan pondok pesantren.
    4. Lembaga Perekonomian dan lain-lain sampai terbanyak 18 lembaga.

NU mempunyai badan otonom sebanyak 14 badan otonom, 6 diantaranya adalah :

- a. Muslimat NU
- b. Fatayat NU
- c. YP Ansor
- d. PMII
- e. IPNU
- f. IPPNU

Semua lembaga dari badan otonom tersebut bekerja sesuai dengan bidang masing-masing yang kesemua lembaga dan bidang otonom dimaksud menjalin komunikasi dengan kader dan simpatisan NU di daerah, hal inilah yang membuat organisasi NU dikenal di masyarakat.

- d. Benar bahwa dalam menyusun komposisi kepengurusan NU disetiap tingkatan telah diatur dalam AD dan ART NU, setiap calon pengurus harus sudah pernah mengurus NU, badan otonom satu tingkat dibawahnya

- dan beberapa persyaratan lainnya sehingga pengurus NU mempunyai karakter personal yang baik yang dapat meningkatkan citra organisasi NU
- e. Organisasi NU disemua tingkatan telah membangun aspek fisik, terutama fisik bangunan kantor agar roda organisasi dapat digerakkan dari sebuah bangunan yang baik, terutama dari sebuah administrasi, jika kantor organisasi tidak dimiliki mustahil organisasi dapat berjalan dengan baik. Dari seluruh kabupaten/kota provinsi sampai kepengurus besar NU di Jakarta, NU memiliki kantin sebagai sekretariat dan tempat administrasi yang dijalankan.
  - f. NU mempunyai sebuah Lembaga Taklif wan Nasyar yang disingkat LTN NU. Yang bertugas mengembakngkan penulisan serta media informasi menurut paham *Ahlusunnah wal jama'ah*. Lembaga ini yang mempromosikan semua kegiatan dan berita NU baik melalui harian maupun elektronik
  - g. NU sering memanfaatkan media massa baik catatan media cetak maupun elektronik dan media sosial online untuk meningkatkan citranya di tengah-tengah masyarakat dalam setiap even-even tertentu dan penting pengurus wilayah dan semua tingkatannya mengundang elektronik seperti TVRI dan TV Nasional, untuk memberitakan kegiatan apa yang akan dilaksanakan. Yang bertanggung jawab terhadap hal ini adalah Lembaga Ta'lif wan Nasyar NU yang merupakan tugas dan fungsinya untuk menginformasikan kegiatan-kegiatan NU. Menurut hemat saya sejauh ini telah berjalan secara efektif.

## PEDOMAN WAWANCARA

### *Pengurus Wilayah Al Jam'iyatul Washliyah Provinsi Sumatera Utara*

#### 1. Karakteristik Informan:

a.	Nama Informan	:	<b>Prof. Dr. H. Saiful Akhyar Lubis, MA</b>
b.	Jenis Kelamin	:	<b>Laki-laki</b>
c.	Status Perkawinan	:	<b>Kawin</b>
d.	Pendidikan	: 1.	<b>S1.</b>
		2.	<b>S2.</b>
		3.	<b>S3.</b>
e.	Jabatan	:	<b>Ketua Umum PW Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara Periode 2015-2019</b>
f.	Pekerjaan Pokok	:	<b>Dosen UINSU</b>
g.	Pekerjaan lain-lain	: 1.	<b>Dosen Pascasarjana (S2 dan S3) UINSU</b>
		2.	<b>Penguji Luar University Kebangsaan Malaysia (UKM)</b>

#### 2. Daftar Pertanyaan :

<b>2.1.</b>	<b>Umum</b>
a.	Hingga saat ini keberadaan Al Jam'iyatul Washliyah (Al Washliyah) di wilayah Sumatera Utara sangat diperhitungkan di tengah-tengah masyarakat, bagaimana pendapat Bapak?
b.	Dari sejak kehadirannya di Sumatera Utara yang menjadi tujuan utamanya dalam bidang apa? Apakah hingga kini tujuan itu tetap menjadi konsern utama dalam visi Al Washliyah Sumatera Utara?
c.	Islam punya visi: <i>rahmatan lil a'alamin</i> , bagaimana tanggapan Bapak terhadap visi ini sesuai dengan perjalanan Al Washliyah khususnya di Sumatera Utara yang sudah sekian lama membangun masyarakat di wilayah ini?
d.	Dari pengertiannya, Al Washliyah berarti “menghubungkan” (penengah). Banyak kalangan meyakini bahwa kehadiran Al Washliyah yang memang lahir dan besar di Sumatera Utara untuk kemudian berkembang ke wilayah lainnya di Indonesia, ada kaitannya dengan “penengah” antara kaum tua yang diwakili NU dan kaum muda yang dipelopori Muhammadiyah.

	Benarkah demikian? Bagaimana dalam perjalanan perkembangan selanjutnya hingga sekarang?
<b>2.2.</b>	<b>Koordinasi Tugas-tugas</b>
a.	Sebagai organisasi yang sudah mapan, dengan salah satu cirinya memiliki struktur kepengurusan yang jelas dan teratur, apakah hal itu juga mencerminkan <i>job description</i> masing-masing pengurus?
b.	Dalam hal tugas-tugas organisasi, bagaimana mekanisme penugasan yang dilakukan, khususnya terkait dengan koordinasinya?
c.	Sejauh mana tingkat semangat dan motivasi dari para pengurus dalam menjalankan tugas-tugas organisasi?
d.	Bagaimana dukungan atau komitmen pengurus dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi? Apakah ada sistem <i>reward and punishment</i> terhadap komitmen penyelesaian tugas-tugas yang diberikan?
e.	Adakah hubungan komitmen penyelesaian tugas-tugas organisasi dengan analisis jabatan atau reward tertentu yang terkait dengan karir seseorang dalam organisasi?
<b>2.3.</b>	<b>Arus Pembagian Informasi</b>
a.	Pada era ini dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi tuntutan terhadap pemanfaatan media online tidak dapat dihindari, bahkan sudah menjadi kebutuhan yang sangat mendasar. Bagaimana organisasi memanfaatkan media online?
b.	Saya telah melihat, membaca bahkan mengambil informasi dari website yang dimiliki PW Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara, sejauh ini apa yang sangat dirasakan manfaatnya bagi organisasi? Apakah ada kaitannya dengan mempermudah penyaluran informasi baik bagi pengurus atau masyarakat secara umum?
c.	Adakah hambatan atau kendala yang dihadapi pengurus dalam kaitannya dengan penggunaan media online? Bagaimana dengan sumber daya manusia yang secara khusus menanganinya, adakah kesulitan mengelolanya?
d.	Bagaimanakah cara penyampaian perintah atau pembagian/penyaluran informasi kepada pengurus lainnya atau anggota organisasi? Adakah mekanisme yang dilakukan, misalnya melalui perintah langsung, melalui pengumuman tertulis di papan informasi, melalui telepon seluler, melalui media online, melalui media cetak, atau yang lainnya, untuk menyampaikan perintah atau informasi organisasi?
e.	Bisa diceritakan apa kira-kira keuntungan atau kelemahan dengan penggunaan media cetak, elektronik, atau online dalam pembagian/penyaluran informasi, baik antarpengurus maupun kepada masyarakat pengguna secara umum?
f.	Apakah organisasi menyediakan penyaluran khusus, baik melalui media

	cetak, elektronik atau online, terkait dengan pemberian kritik atau sumbangsih saran? Bagaimana cara pengurus menanggapi?
<b>2.4.</b>	<b>Upaya Penyelesaian Konflik</b>
a.	Dalam keseharian problem apa saja yang terdapat pada individu-individu yang saling bersaing sehingga kemudian memunculkan terjadinya konflik?
b.	Apa saja bentuk-bentuk konflik yang terjadi dalam organisasi ini, baik secara internal (antarpengurus atau pengurus dengan anggota/kader organisasi) maupun secara eksternal (antarorganisasi atau antarpengurus organisasi)?
c.	Pada organisasi-organisasi besar yang banyak menjanjikan keuntungan baik secara material maupun nonmaterial, seperti khususnya pada organisasi Al Washliyah, biasanya dinamikanya lebih jelas terlihat, apa yang dilakukan pengurus untuk membangun komunikasi internal demi terwujud soliditas organisasi?
d.	Dinamika organisasi tentu dapat menjadi konstruktif maupun destruktif, bagaimana pengurus mengupayakan agar dinamika yang ada tetap selalu konstruktif, terutama kemungkinan yang lebih jelas terlihat pada saat suksesi kepemimpinan? Adakah aturan organisasi seperti tertuang dalam AD/ART Al Washliyah yang bisa dijadikan pedoman tentang tahapan-tahapan yang seharusnya dilakukan agar tetap terjaga kondusifitas organisasi?
e.	Bila dinamika organisasinya justru mengarah kepada efek-efek destruktif, bagaimana pula pengurus organisasi menyikapinya? Adakah aturan organisasi yang menjelaskan tentang mekanisme yang seharusnya dilakukan?
f.	Sebagai <i>top leader</i> pada Ormas Islam Al Jam'iyatul Washliyah di Sumatera Utara di mana organisasinya sudah demikian mapan dan dengan jaringan yang sudah cukup luas, bukan tidak mungkin rentan terjadi konflik internal, terutama ketika terjadi suksesi kepemimpinan. Bagaimana komunikasi yang dibangun untuk menyelesaikannya?
<b>2.5.</b>	<b>Hubungan Interorganisasional</b>
a.	Sejauh ini bagaimana sikap Al Washliyah terhadap organisasi lainnya seperti Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama (NU), baik dari sisi pemahaman keagamaan maupun pembinaan umat dalam bidang sosial kemasyarakatan (muamalah)?
b.	Bagaimana tanggapan Bapak bila ormas Islam seperti Muhammadiyah, NU dan Al Washliyah ini khususnya di Sumatera Utara ini berkumpul bermusyawarah untuk menyatukan pendapat dalam hal menetapkan satu stressing tertentu yang menjadi "gawean" masing-masing sehingga dapat dimaksimalkan. Artinya, ada kapling yang disepakati bersama untuk mejadi stressingnya masing-masing. Tidak justru semuanya ditangani

	tetapi tidak ada yang dapat dijadikan sebagai contoh yang berhasil secara maksimal?
c.	Pada prinsipnya ormas-ormas Islam memiliki tujuan yang sama, yakni memajukan umat Islam, tentu dengan pola dan sistemnya masing-masing. Jika demikian adanya, adakah komunikasi antarorganisasi yang dibangun sebagai jembatan mempertemukan/mengkomunikasikan tujuan dimaksud?
d.	Seandainya ada badan atau forum tertentu yang mungkin bisa dijadikan sebagai wadah bersama mengkomunikasikan tujuan masing-masing ormas Islam, bagaimana tanggapan Bapak sebagai pengurus Al Washliyah Sumatera Utara?
<b>2.6.</b>	<b>Pencitraan Organisasi</b>
a.	Dalam perjalanannya Al Washliyah di Sumatera Utara tentu mengalami fase-fase dalam pengembangannya hingga mencapai kemapanannya seperti dewasa ini, bahkan citranya semakin baik di tengah-tengah masyarakat. Apa upaya yang dilakukan, baik secara periodik maupun secara berkelanjutan, dalam kaitannya dengan menumbuhkan citra positif tersebut?
b.	Apa saja yang dilakukan PW Al Washliyah Sumatera Utara dalam rangka membangun citra positif di tengah-tengah masyarakat, khususnya umat Islam?
c.	Salah satu cara menjaga citra positif organisasi di tengah-tengah masyarakat adalah dengan menjaga hubungan organisasi dengan pihak pengguna (users, dalam hal ini kader dan simpatisan organisasi), apa yang dilakukan pengurus organisasi terkait dengan hal tersebut bila dilihat dari sisi komunikasi secara khusus?
d.	Pada sisi lainnya, aspek personal pengurus organisasi juga sebagai bagian yang tak terpisahkan dari upaya pencitraan organisasi di tengah-tengah masyarakat. Tentu dalam kaitan ini organisasi punya mekanisme atau aturan dalam menyusun kepengurusan organisasi, sehingga pengurusnya memiliki karakter personal yang dapat meningkatkan citra organisasi. Bagaimana tanggapan Bapak?
e.	Aspek-aspek fisik juga sangat menentukan persepsi positif masyarakat terhadap suatu organisasi. Bila aspek-aspek fisiknya bagus, baik, rapi, indah, dan menarik tentu akan memberikan kesan yang baik pula. Apa yang dilakukan oleh pengurus organisasi terkait dengan hal ini?
f.	Promosi juga merupakan bagian yang sangat penting untuk memperkenalkan organisasi kepada masyarakat. Bagaimana dukungan pengurus untuk mempromosikan organisasi? Media apa saja yang digunakan untuk melakukan promosi tersebut?
g.	Apakah Al Washliyah memanfaatkan media massa baik cetak maupun elektronik dan online untuk meningkatkan citranya di tengah-tengah masyarakat? Siapa yang bertanggung jawab terhadap hal tersebut? Sejauh ini apakah hal tersebut berjalan secara efektif?

## **TRANSKRIP HASIL WAWANCARA:**

**Wawancara dengan Ketua PW Al Jam'iyatul Washliyah Provinsi Sumatera Utara, Prof. Dr. H. Saiful Akhyar Lubis, MA di Kantor PW Al Washliyah Jalan Sisingamangaraja No. 144 Medan:**

### **1. Tentang Koordinasi Tugas-tugas:**

Bagi Al Washliyah, tujuan organisasi yang sudah dicanangkan atau diprogramkan tidak akan dapat tercapai secara baik dan maksimal apabila di antara sesama para pengurus tidak ada koordinasi satu sama lain. Koordinasi bagi Al Washliyah sangat penting, sehingga secara konkret disebutkan di dalam AD/ART organisasi. Bagaimanapun koordinasi merupakan upaya serius untuk meletakkan tugas-tugas sebagai kerja bersama dan oleh karena itu memang harus terkoordinir secara baik. Secara sadar pengurus Al Washliyah memahami bahwa organisasi dalam bentuk apapun esensinya terdiri dari sumber daya, proses manajemen dan tujuan organisasi. Ketiganya menjadi fundamental dalam suatu organisasi, termasuk bagi Al Washliyah Sumatera Utara sendiri. Berdasarkan hal itu, seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut dimanfaatkan dalam proses manajemen secara terintegrasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Proses integrasi sumber daya maupun proses manajemen untuk mencapai tujuan organisasi tersebut disebut dengan proses koordinasi. Dengan demikian, koordinasi memiliki peran yang sangat vital atau urgen dalam memadukan seluruh sumber daya organisasi untuk pencapaian tujuan.

### **2. Alur Pembagian Informasi**

Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara khususnya adalah suatu organisasi keagamaan yang selalu membuka diri di tengah-tengah masyarakat. Keterbukaan yang diinginkan dalam rangka tercapainya tujuan yang diinginkan bahwa Islam memang hadir di tengah-tengah masyarakat sebagai *rahmatan lil 'alamin*. Visi Islam sebagai *rahmatan lil 'alamin* dan penjaga gawang masyarakat dalam membangun karakter atau

akhlakul karimah adalah juga tujuan yang ingin dicapai oleh Al Washliyah. “Oleh karena itu, kita selalu membuka diri untuk dialog dan menyebarkan informasi secara terbuka lewat media.

Persoalannya kemudian, mampukah kita memanfaatkan media yang sangat pesat perkembangannya itu untuk kepentingan dakwah khususnya. Ataukah kita akan tergilas oleh kemajuan zaman teknologi komunikasi dan informasi tersebut?

Al Washliyah tentu berupaya memanfaatkan media yang ada tersebut, termasuk media sosial (medsos) seperti watsapp (WA) yang kini lagi *booming*. Media tersebut kita manfaatkan dalam rangka efisiensi, misalnya WA tentu dengan sekali kirim akan dapat dibaca oleh banyak orang yang satu grup di WA tersebut. Ini kan menjadi lebih efisien,” katanya. Kendati demikian, tetap diperlukan surat undangan ketika ada rapat-rapat. Hardcopinya perlu sebagai bentuk pertanggungjawaban. Jadi memang, Al Washliyah memanfaatkan media menurut kemampuan yang dimilikinya.

Semua orang yang tergabung dalam organisasi menjadi penyebar informasi tentang organisasi dan keislaman, kecuali ada penugasan khusus yang terkait dengan informasi tertentu untuk disebarluaskan. Makanya, anggota Al Washliyah menjadi iklan bagi organisasinya, menjadi penyebar visi dan misi organisasi.

### **3. Upaya Mengatasi Konflik**

Konflik internal yang terjadi di tubuh organisasi lebih banya disebabkan karena miskomunikasi di antara sesama pengurus. Oleh karena itu, komunikasi yang intensif dan efektif di antara pengurus menjadi mutlak diperlukan. Terkadang permasalahan yang timbul sangat sederhana, tetapi karena kurangnya komunikasi, maka ia akan wujud menjadi sebuah konflik. Konflik apabila dibiarkan akan memunculkan kemungkinan dua wajah. *Pertama*, konflik itu akan hilang begitu saja seiring dengan berjalannya waktu. Hal ini tentu akan mungkin terjadi apabila tidak ada media yang secara aktif membesar-besarkannya. Kemudian akan terjadi kemungkinan yang *kedua*, di mana konflik itu akan semakin besar hingga

dapat membahayakan organisasi. Apabila media massa atau pihak-pihak yang berkepentingan terhadap konflik tersebut selalu membesarkannya maka konflik tidak akan hilang, bahkan cenderung menyebar ke berbagai arah, dan akhirnya bisa bersifat destruktif, yakni membahayakan organisasi.

Adapun tentang konflik kepengurusan Al Jam'iyatul Washliyah di Kabupaten Labuhanbatu Utara itu sebagai bagian dari konflik internal Al Jam'iyatul Washliyah. Karena konfliknya adalah konflik internal, maka penyelesaiannya juga harus dimulai dari internal kepengurusan itu sendiri. Akar permasalahannya dimana? Jika sudah tahu akar permasalahannya dimana, maka secara organisatoris, upaya yang dilakukan adalah mendudukan terlebih dahulu persoalan keabsahan kepengurusan tersebut berdasarkan AD/ART organisasi. Apabila hal-hal yang terjadi di sana karena adanya pelanggaran AD/ART, maka harus dikembalikan pula kepada penyelesaiannya yang tepat sesuai dengan petunjuk AD/ART itu pula. Itu satu hal yang dilakukan oleh PW Al Washliyah terkait dengan kisruh kepengurusan Al Washliyah di Labura.

Kita telah melakukan berbagai upaya untuk menyelesaikan konflik internal kepengurusan Al Washliyah Labuhanbatu Utara tersebut. Termasuk memberikan pemahaman dan pendekatan-pendekatan terhadap para pihak yang berkonflik. Kepengurusan suatu organisasi termasuk Al Washliyah juga harus bersinergi dengan pemerintahan setempat, apalagi pemerintah setempat termasuk dalam jajaran pembina Al Washliyah.

Kita lakukan pendekatan kepada pengurus yang lama. Kita mengingatkan mereka bahwa kepengurusan juga harus menjalin hubungan yang baik dengan pemerintah setempat. Bukan saja karena pemerintah di Labuhanbatu Utara ini sebagai pembina Al Washliyah. Akan tetapi bagaimanapun kepala daerah setempat menjadi pembina organisasi di daerahnya. Jadi hubungan baik dengan pemerintahan setempat adalah mutlak diperlukan.

Sementara itu, upaya yang dilakukan untuk mengatasi konflik secara eksternal adalah dengan meminimalisir bahkan menghilangkan apabila ada komunikasi di antara sesama pimpinan organisasi. Kemudian jangan berhenti sampai di situ harus ada upaya penyebaran informasi tersebut kepada anggota dan simpatisan organisasi. Kalangan awam atau akar rumput harus juga mengetahui apa yang disepakati bersama pada tingkat pimpinan organisasi. Intinya sebenarnya kan adanya kesepakatan bersama. Bila ada niat baik untuk menyepakati sesuatu yang diperkirakan menyulut konflik, maka pimpinan organisasi harus saling untuk meredamnya.

Kesadaran akan kekayaan hati ditambah dengan rajutan ukhuwah merupakan upaya yang sangat ampuh sebagai langkah penyelesaian konflik antar-organisasi. Tidak terkecuali sebenarnya tentang penetapan penanggalan hijriyah dalam menetapkan awal Ramadhan, Hari Raya Idul Fitri, Idul Adha, dan 1 Muharram sebagai tahun baru hijriyah, apabila ada upaya untuk sepakat, dan bukan untuk dijadikan sebagai konflik, pastilah ditemukan jalan keluar yang terbaik. Pada dasarnya, yang memakai rukyat sebagai penetapan penanggalan hijriyah juga mengandalkan hisab, terutama apabila bulan tidak dapat dilihat, yang disebut dengan *imkanur-rukyat*. Di samping, memang harus ada kesepakatan tentang posisi hilal dalam berapa derajat. Posisi hilal ini harus disepakati secara bersama-sama berapa derajat yang dapat dijadikan sebagai patokan bersama sehingga ia disepakati jatuhnya tanggal-tanggal yang diinginkan tersebut, apakah 1 Ramadhan, atau 1 Syawal, atau 10 Dzulhijjah, atau 1 Muharram (Tahun Baru Hijriyah).

Jadi, memang sangat perlu ada kesepakatan bersama, sehingga tidak muncul konflik apalagi di tingkat akar rumput yang kebanyakan masih sangat awam terhadap metodologi studi Islam.

Sekalipun berbeda dengan Muhammadiyah dalam pemahaman keagamaan yang *furu'iyah* bukan *ushuliyah* tetapi Al Washliyah berupaya berada di jalan tengah, yakni tidak mempertentangkan perbedaan-perbedaan yang ada. Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara khususnya membuka diri untuk dialog kepada siapa saja, termasuk kepada Muhammadiyah. Kita mempunyai hubungan yang baik. Apalagi dengan kepemimpinan sekarang, Prof. Hasyimasyah di Muhammadiyah atau Pak Afifuddin di NU,

apalagi orang NU itu banyak juga satu lembaga dengan saya, misalnya Prof. Syukur, Prof. Pagar, dan lain-lain. Tentu kita selalu berkomunikasi secara langsung, atau melalui telepon.

Jika dicermati secara seksama, antara NU dan Al Washliyah punya kedekatan dari sisi pemahaman keagamaan yang sama-sama mengakui sebagai pangawal Mazhab Syafi'iyah. Memang salah satu maksud atau arti dari Al Jam'iyatul Washliyah adalah ingin menghubungkan paling tidak dua kubu yang berbeda tersebut (Muhammadiyah dan NU). Sehingga Al Washliyah menjadi jalan tengah. Makanya Al Washliyah berupaya bisa cocok dengan NU karena kebetulan mazhabnya juga sama. Sedangkan kepada Muhammadiyah tidak mempertentangkan lagi yang selama ini berbeda di antara keduanya (Muhammadiyah dan NU).

#### **4. Tentang Pencitraan Organisasi**

Salah satu makna Al Washliyah adalah “memperhubungkan atau mempertalikan” yang secara organisatoris dapat membawa citra yang baik bagi organisasi apabila dapat dipertahankan secara terus-menerus dan secara konsisten dijalankan atau diprogramkan kegiatan-kegiatan yang mengarah kepada pencapaiannya. Karena Muhammadiyah lahir tahun 1912 di Yogyakarta, NU lahir tahun 1926 di Jombang. Jadi, dalam perjalanan organisasi ini karena pada waktu itu kita masih di bawah penjajahan Belanda, yang membawa sistem politiknya *Divide et impera* (memecah belah) dengan tujuan supaya organisasi-organisasi besar ini jangan menyatu. Untuk memperoleh tujuan *divide et impera* tersebut, maka dikelompokkanlah mazhab *Ahlussunnah wal jama'ah* (aswaja) ini dengan mazhab yang diusung oleh Muhammadiyah yang puritan, yang sifatnya ingin memurnikan kembali masalah-masalah khurafat dan takhayul dan sebagainya. Bahkan dikelompokkanlah ini kaum tua ini kaum muda. Dan ini dipertentangkan supaya jangan menyatu. Kita bangsa Indonesia, terutama antar organisasi umat Islam sengaja dipecah belah. Jadi istilah kaum muda kaum tua itu bukan lahir dari organisasi kita, bukan NU sendiri menamakan bahwa kami kaum tua, atau

Muhammadiyah menamakan dirinya kaum muda, bukan. Itu istilah dari Belanda yang menjajah ketika itu. Berangkat dari kondisi inilah sebenarnya salah satu yang menjadi latar belakang lahirnya Al Washliyah pada tahun 1930. Memang salah satu maksudnya adalah ingin menghubungkan—paling tidak—dua kubu ini, sehingga Al Washliyah menjadi jalan tengah. Oleh karena itu, Al Washliyah berupaya agar bisa cocok dengan NU karena kebetulan mazhabnya juga sama, dan kepada Muhammadiyah tidak berupaya mempertentangkan. Tidak mempertentangkan perbedaan-perbedaan yang ada. Jadi, itu salah satu makna Al Washliyah yang memperhubungkan atau mempertalikan. Tapi, selain dari itu yang mau dihubungkan itu adalah para warga Al Washliyah. Mereka ini dihubungkan dalam satu hierarki struktur organisasi. Jadi ini makna internalnya. Oleh karena itu, dikoordinasikan supaya jangan berserakan. Jadi, intinya mengumpulkan yang berserakan.

Kenapa dapat meningkatkan citra organisasi? Ada beberapa alasan yang dapat dikemukakan bahwa upaya memperhubungkan atau mempertalikan umat Islam sebagai salah satu cara yang tepat untuk meningkatkan citra Al Washliyah, yaitu: *Pertama*, bahwa ketika semua umat Islam dikelompokkan dan saling dipertentangkan, maka yang akan terjadi adalah munculnya konflik—yang apabila tidak dikelola dengan baik—dapat menjadi destruktif, membahayakan bagi persatuan umat Islam. Oleh karena itu, akan menjadi momen yang tepat apabila ada yang menawarkan “jalan tengah”. Jalan tengah yang ditawarkan akan menjadi alternatif bagi umat Islam. Namun apakah sepenuhnya demikian? Ternyata Al Washliyah jauh lebih sedikit pengikutnya dibandingkan dengan NU dan Muhammadiyah sebagai kedua organisasi yang ingin diperhubungkan. Persoalannya memang jika dilihat di Sumatera Utara, maka Al Washliyah memang sangat maju ketika awal-awal kelahirannya hingga tahun 1980-an. Dapat ditelusuri banyaknya muncul sekolah-sekolah—terutama di pedesaan—yang bernama Al Washliyah, mulai dari tingkat Madrasah Diniyah Awwaliyah, Tsanawiyah, hingga ke Madrasah Aliyah (*Qismul*

'Ali). Ini berarti pamor Al Washliyah di wilayah propinsi kelahirannya mengalami kemajuan yang sangat pesat, terutama masa-masa awal perkembangannya.

*Kedua*, bahwa masuknya Islam ke Indonesia didominasi oleh paham Ahlussunnah wal Jama'ah dengan mazhab Syafi'iyah. Oleh karena itu, bila ada yang datang dengan paham yang lain di luar mazhab tersebut pasti mengalami penolakan. *Status quo* menjadi hambatan penyebaran paham di luar Syafi'iyah. Oleh karena Al Washliyah juga mengadopsi paham Aswaja yang Syafi'iyah, maka kelahiran organisasi ini tidak dijadikan sebagai ancaman. Bahkan dalam bentuknya yang lain Al Washliyah adalah NU yang berdiri sendiri di Sumatera Utara khususnya. Artinya, karena paham keagamaan yang dibawa sama-sama Ahlussunnah wal Jama'ah dengan Mazhab Syafi'iyah, maka identifikasi keduanya semakin dekat. Kedekatan itulah yang dipersepsikan bahwa keduanya terpecah hanya karena kepentingan tertentu yang bersifat sosial politis.

*Ketiga*, bahwa ulama-ulama Syafi'iyah pada kurun waktu tertentu masih sangat dominan di Mekah. Mekah dan Madinah hingga awal abad ke-20 masih menjadi sebagai pusat orientasi umat Muslim dunia, termasuk Indonesia. Oleh karena itu, sangat banyak pelajar-pelajar Indonesia yang berguru kepada imam Masjidil Haram di Mekah berpaham Aswaja mazhab Syafi'i. Bahkan ada di antara mereka yang menjadi imam Masjidil Haram. Hingga pada munculnya Kerajaan Arab Saudi dengan rajanya Ibnu Su'ud barulah mazhab Imam Ibn Hanbal yang digunakan di Mekah dan Madinah (Haramain). Mazhab Hanabilah ini kemudian dibawa ke Indonesia yang menjadi cikal bakal munculnya Muhammadiyah. Dengan demikian, tarik-menarik pemahaman fiqh Syafi'iyah dan Hanabilah tidak terlepas dari perubahan pemahaman mazhab yang dianut di Arab Saudi, khususnya di Mekah dan Madinah pada kurun waktu awal abad ke-20.

Paling tidak ketiga alasan di atas menjadi jelas bagi Al Washliyah bahwa perannya dalam memperhubungkan atau mempertalikan kedua pemahaman (Syafi'iyah-NU dan Hanbilah-Muhammadiyah)

menjadikannya tetap berterima di tengah-tengah masyarakat, kendati lambat laun masyarakat semakin menyadari bahwa perbedaan adalah suatu kewajaran dan kemestian sebab sumber ajaran Islam itu sendiri, Alquran dan Hadis, memberikan ruang untuk berbeda dalam penafsiran terhadap keduanya. Posisi Al Washliyah sangat jelas, yakni ingin menghubungkan—paling tidak—dua kubu yang berbeda NU dan Muhammadiyah, sehingga Al Washliyah menjadi jalan tengah. Oleh karena itu, Al Washliyah berupaya agar bisa cocok dengan NU karena kebetulan mazhabnya juga sama, dan kepada Muhammadiyah tidak berupaya mempertentangkan. Tidak mempertentangkan perbedaan-perbedaan yang ada.

Pencitraan juga dapat dilkakukan melalui pemahaman keagamaan. Bahkan ia sebagai merupakan upaya yang signifikan untuk melihat komitmen organisasi dalam mengusung tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Pemahaman keagamaan merupakan hal yang fundamen untuk dijadikan sebagai landasan dalam merekrut anggota organisasi. Apabila citra organisasi baik, maka peluang rekrutmen semakin terbuka lebar dan kemungkinan mendapat respon positif akan lebih terbuka lebar.

Cara lain yang dilaksanakan oleh Al Washliyah dalam rangka meningkatkan citra organisasi di tengah-tengah masyarakat adalah dengan merencanakan program-program kemasyarakatan. Program kemasyarakatan yang diusung oleh Al Washliyah di antaranya sebagaimana yang ditulis pada Harian Tribun Medan, yaitu: Organisasi melaksanakan amal sosial baik secara permanen maupun insidental. Adapun yang dimaksud menjalankan amal sosial permanen, mereka dirikan panti asuhan. Kami punya panti asuhan, tidak banyak namun ada beberapa unit saja, seperti di Brayan, Kampung Lalang dan Kampung Baru, dan tentunya mengasuh anak yatim atau anak kurang mampu. Pada panti asuhan, juga ada pendidikan dikomplek, sehingga anak panti dapat langsung sekolah.

Al Washliyah juga tengah mengembangkan ekonomi umat sehingga, pembangunan sumber daya ekonomi sangat penting. Oleh sebab itu, Majelis Pengembangan Ekonomi terpanggil mendukung pengembangan sistem ekonomi

syariat. Al Washliyah punya lembaga keuangan yakni Bank Perkreditan Rakyat serta beberapa unit koperasi, dan baitul mal. Sehingga, pengembangan empat pilar, yakni pendidikan, dakwah, amal sosial, dan pengembangan ekonomi terus dilakukan.

Ada empat pilar yang harus dikembangkan, kami menyebutnya empat amal, seperti pendidikan, dakwah, amal sosial dan pengembangan ekonomi. Namun, ajaran Washliyah menguatkan akidah masyarakat dan menjunjung tinggi toleransi. Toleransi harus dibangun agar membangun bangsa, dan berdampak positif karena menjaga hubungan sesama manusia.

Bahwa pengurus wilayah Al Washliyah Sumut punya 26 pengurus cabang di kabupaten/kota sehingga, hanya beberapa daerah dari 33 kabupaten/kota di Sumatera Utara yang belum punya kepengurusan walaupun ada warga Al Washliyah. Bahkan, setiap kecamatan sudah punya ranting hingga di perdesaan. Berdasarkan hal tersebut, dalam rangka upaya menciptakan dan meningkatkan citra organisasi pemimpin-pemimpinnya, baik pada tingkat ranting, cabang, daerah, wilayah, dan bahkan pusat, haruslah dapat menjadi teladan bagi umat. Upaya yang juga dilakukan dalam rangka pencitraan organisasi adalah dengan mengupayakan bahwa pemimpin itu harus menjadi suri teladan. Itu kunci utama. Oleh karena itu ia harus memegang teguh prinsip akhlakul karimah. Sebab, pemimpin itu adalah symbol. Ibarat piramida, ujungnya tajam. Dan semakin ke atas, maka semakin sedikit. Pemimpin itu sedikit, karena sedikit akan menjadi fokus perhatian, atau pusat perhatian. Seorang pemimpin akan menjadi tumpuan. Oleh karena itu pula maka seorang pemimpin harus dapat dijadikan sebagai simbol. Simbol ini akan dapat memperbaiki citra organisasi dari yang kurang baik menjadi lebih baik. Pemimpin yang dapat dijadikan sebagai teladan anggota dan umat secara umum akan membawa citra organisasi semakin meningkat. Peningkatannya ke arah yang baik. Makanya Al Washliyah mengupayakan untuk menghadirkan pemimpin-pemimpin yang bisa dijadikan sebagai teladan. Sebab keteladanan seorang pemimpin merupakan ujung tombak bagi pergerakan organisasi. Keteladanan bukanlah kharismatik, akan tetapi keseriusan dalam menjalankan aktivitas dengan penuh tanggung jawab yang dilandasi keikhlasan sebagai bagian dari komitmen membangun peradaban umat Islam yang lebih maju. Akan tetapi pada gilirannya keteladanan dapat membawa charisma apabila konsisten dijadikan sebagai perilaku dalam berorganisasi.

## **PANDUAN OBSERVASI**

Observasi atau pengamatan yang akan dilakukan dalam penelitian ini, yakni melakukan pengamatan tentang gambaran fisik tentang objek penelitian, baik berupa benda, aktivitas, maupun budaya (sejauh yang dapat teramati baik secara langsung dalam observasi partisipan, maupun tidak langsung dalam observasi nonpartisipan), meliputi:

**1. Mengamati lokasi dan keadaan di sekitar kantor**, terkait dengan:

- a. Alamat atau lokasi kantor serta lingkungan sekitar kantor,
- b. Kemudahan akses transportasi dari dan ke kantor,

**2. Mengamati kegiatan atau aktivitas**, terkait dengan:

- a. Persiapan yang dilakukan sebelum memulai tugas-tugas harian,
- b. Ketepatan waktu dalam memulai dan mengakhiri kegiatan,
- c. Bahasa/komunikasi yang digunakan oleh pengurus,
- d. Keaktifan pengurus

**3. Mengamati kondisi fasilitas yang dimiliki**, terkait dengan:

- a. Sarana dan prasarana kantor
- b. Gedung,
- c. Papan informasi,
- d. Website (internet),
- e. Papan nama,
- f. Kop surat dan stempel,
- g. Ruangan untuk pengurus.

**4. Mengamati interaksi seluruh pengurus dan masyarakat**, terkait dengan:

- a. Interaksi ketua dengan pengurus lainnya,
- b. Interaksi antarpengurus,
- c. Interaksi ketua atau pengurus dengan masyarakat lainnya yang berada/datang ke kantor.

## **PENELUSURAN DOKUMEN**

### **1. Melalui arsip tertulis, yaitu:**

- a. Profil Organisasi
- b. Visi dan Misi Organisasi
- c. Slogan/logo, gambar, dan berbagai pengumuman yang tertempel di papan informasi
- d. AD/ART Organisasi dan Peraturan lainnya
- e. Kepengurusan Organisasi Periode berjalan
- f. Surat-surat edaran/penugasan
- g. Surat keputusan kegiatan-kegiatan organisasi
- h. Rilis/kliping koran/majalah

### **2. Foto kondisi lingkungan sekitar kantor, yaitu:**

- a. Para pengurus
- b. Gedung atau bangunan kantor
- c. Kegiatan/aktivitas di kantor
- d. Kegiatan/aktivitas di luar kantor.
- e. Ruang rapat/pertemuan
- f. Area parkir

## **LAMPIRAN**

### **SURAT RISET**

- 1. Mohon Bantuan Informasi/Data Untuk Penelitian dari Muhammadiyah, Nahdlatul Ulama & Al Jam'iyatul Washliyah.**
- 2. Balasan Surat Riset dari PW Muhammadiyah Sumatera Utara, PW Nahdlatul Ulama Sumatera Utara & PW Al Jam'iyatul Washliyah Sumatera Utara.**

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

**Hasnun Jauhari Ritonga** lahir di Desa Batang Garut, Kec. Dolok, Kab. Tapanuli Selatan (sekarang Padang Lawas Utara/Paluta), Sumatera Utara, tanggal 7 Agustus 1974 dari pasangan Juli Ritonga dengan Siti Aman Rambe. Anak pertama dari 8 orang bersaudara. SD diselesaikan tahun 1988 dari SDN 142884 Batang Garut.

Selagi duduk di kelas V dan VI SD disempatkan *nyantri* di sore hari. Dari situlah dipelajari kitab-kitab *nahwu*, *sharf*, *ushfuriyyah*, dan sebagainya. Setelah tamat dari SD kemudian jenjang pendidikan formal dilanjutkan ke MTs Negeri Medan Fillial Rantau Prapat dan selesai tahun 1991. Setelah tamat dari MTs muncul keinginan untuk melanjutkan ke pesantren. Dimulai dari Pesantren Irsyadul Islamiyah Desa Tanjung Medan, Kecamatan Kampung Rakyat, Kabupaten Labuhan Batu (tahun 1991), tetapi hanya bisa bertahan seminggu akibat terikut-ikut oleh teman sekampung yang sudah terlebih dahulu pulang. Kemudian dicoba lagi ke Pesantren Modern Darul Muhsinin, Desa Janji Manahan Kawat, Kec. Bilah Hulu, Kab. Labuhan Batu, ternyata di sana juga tidak sempat mengikuti ujian semesteran, juga disebabkan terikut-ikut teman sekampung yang ramai-ramai berhenti. Akhirnya di tahun itu dihabiskan dengan status pengangguran. Barulah di tahun 1992 memberanikan diri pergi ke Kota Medan dan melanjutkan pendidikan di MAN 1 Medan Lokasi Patumbak, selesai tahun 1995.

Prestasi di kelas begitu memuaskan, hingga di akhir semester ditawarkan ikut serta masuk jalur PMP USU dan PMDK IKIP Negeri Medan tetapi semuanya ditolak. Toh, akhirnya bersama beberapa teman malah ikut bimbingan intensif di BT Dakwah USU dan ikut UMPTN. Bersamaan dengan itu pula diikuti jalur Ujian Masuk IAIN-SU. Jalur UMPTN tidak lulus, tetapi di IAIN-SU lulus pada Fakultas Dakwah Jurusan Manajemen Dakwah. Perkuliahan berlangsung selama lebih kurang 5 tahun hingga selesai di bulan Mei tahun 2000. Judul skripsi: "Urgensi Perencanaan Pelaksanaan Dakwah: Tinjauan Terhadap Ikhwanul Muslimin" yang dibimbing oleh Bapak Drs. H. Asmuni, M.Ag. (Dekan FD ketika itu) dan Ibu Dra. Misrah.

Lima bulan berikutnya menikah dengan Sri Umiati. Perjalanan karir dimulai dari mengajar di SMP Nurul Hasanah Padang Bulan Medan, sekaligus di sore harinya mengajar di MDA pada Yayasan yang sama. Berselang 4 bulan setelah menikah (Februari 2001) mendapat tawaran untuk bekerja sebagai salah satu redaktur di Harian Media Riau di Pekanbaru. Tawaran itu diterima, dan berangkat ke Pekanbaru tetapi belum ditemani istri sebab isteri masih melanjutkan kuliah (sedang menyelesaikan skripsi) di STIE Taman Harapan. Pada bulan Mei 2001 isteri kemudian menyusul ke Pekanbaru. Tanggal 26 Mei 2002 isteri melahirkan anak pertama seorang putera yang diberi nama Humaidi Hilman Hajri, sekitar 1 bulan setelah isteri diwisuda.

Selama lebih kurang 2,5 tahun di Kota Pekanbaru banyak pekerjaan yang geluti karena pekerjaan sebagai Redaktur Harian Media Riau mulai pukul 17.00 sampai 22.00 WIB. Khutbah Jum'at dan Ceramah Ramadhan tetap digeluti, bahkan di siang hari disempatkan mengajar di MDA Al-Mujahidin Komplek Peputra Raya Pekanbaru (berada dekat rumah). Selain itu juga di pagi hari disempatkan memasarkan Harian Nasional Media Indonesia dengan gaji dan bonus yang sudah layak ketika itu.

Tahun 2002-2003 setelah *resign* dari Harian Media Riau selanjutnya menjadi redaktur pada surat kabar *Dwimingguan Target Operasi*. Tepatnya pada tanggal 27 Mei 2003 kami kembali ke Medan atas dorongan dari keluarga isteri. Di Medan, selain aktif mengisi ceramah-ceramah agama, sehari-hari juga menjadi pengurus (Sekretaris) pada Yayasan Nurul Hasanah Padang Bulan Medan (periode 2007-2010 dan 2010-2012). Pada tahun 2004 tepatnya 23 Oktober lahir anak kedua seorang puteri bernama Siti Ramadhina Hajri.

Tahun 2005 melanjutkan perkuliahan di Program Pascasarjana (PPs) IAIN-SU pada Program Studi Komunikasi Islam (S2), selesai tahun 2008 dengan judul tesis: "Analisis Landasan Keilmuan Komunikasi Islam" di bawah bimbingan Bapak Prof. Dr. H. Suwardi, MS dan Bapak Prof. Dr. H. Nur Ahmad Fadhil Lubis, MA. Tahun 2006 diterima sebagai Calon Dosen (Cados) di lingkungan IAIN Sumatera Utara untuk formasi Dosen PNS bidang Manajemen Dakwah pada Fakultas Dakwah. Tahun 2007 sebagai Dosen Tetap pada Fakultas Dakwah IAIN Sumatera Utara dalam mata kuliah Manajemen Organisasi.

Pada tanggal 1 Juni 2008 lahir anak ketiga seorang puteri yang dipanggil dengan nama Rizka "Beby" Hajri. Satu tahun sebelumnya orang tua laki-laki isteri H. Amiruddin TS meninggal dunia di Rumah Sakit Umum Sari Mutiara Medan akibat sakit struk/darah tinggi yang dideritanya. Pada tahun 2012 orang tua perempuan isteri Hj. Chasyi'ah meninggal dunia di Rumah Sakit Umum Pusat H. Adam Malik Medan akibat penyakit adanya batu di empedu.

Pada saat kuliah di S1 kegiatan pengembangan kepribadian dan kepemimpinan yang pernah diikuti diantaranya mengikuti berbagai seminar dan pelatihan, Latihan Kader Dasar (LKD) HIMMAH FD IAINSU; PKD SMF FD (1998), Trend 2000 Pemuda Keadilan USU, Bimbingan Jurnalistik LPWI Ummul Quro Grobogan Jateng (1998). Di samping itu aktif menulis pada berbagai surat kabar harian dan majalah, seperti Harian WASPADA, MIMBAR UMUM (Medan), Harian PELITA (Jakarta), Majalah SATYA BHAKTI Dispen POLDASU (sejak tahun 1999). Pada Ormas Islam pernah dipercayakan sebagai Wakil Sekretaris Gerakan Pemuda Al Washliyah (GPA) Sumatera Utara, dan menjadi Anggota Majelis Komunikasi dan Informasi PW Al Jam'iyatul Washliyah Provinsi Sumatera Utara.

Selain itu, organisasi lainnya yang pernah diikuti di antaranya adalah:

1. Kosma Jurusan Manajemen Dakwah tahun akademik 1997-1998;

2. Sekretaris Medan Madani Centre (MMC) wilayah Kecamatan Medan Baru, tahun 2005;
3. Sekretaris STM Istiqamah Padang Bulan Medan tahun 2006-2008;
4. Wakil Sekretaris Forum Slaturrahmi Da'I (FORSID) Sumatera Utara Periode 2008-2011;
5. Koordinator Bidang Pengkajian Ilmiah Asosiasi Intelektual, Da'I dan Qari' (Assidqi) Kota Medan Periode 2009-2014;
6. Wakil Ketua Bidang Dakwah dan Pendidikan STM Silaturrahmi Periode 2010-Sekarang;

Tahun 2008 dosen tidak tetap pada Fakultas Komunikasi Universitas Dian Nusantara (UDNAS) Medan. Tahun 2012 mengajar di Fakultas Agama Islam Prodi Komunikasi dan Penyiaran Islam (KPI) Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. Sekarang selain sebagai dosen dan Ketua Jurusan Manajemen Dakwah (MD) Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU) juga tengah mempersiapkan buku dengan judul: EKLEKTIKA ILMU KOMUNIKASI.

Selama menjadi PNS dan Dosen Tetap Fakultas Dakwah/Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN/UINSU pelatihan yang diikuti adalah:

<b>Jenis Pelatihan (Dalam/Luar Negeri)</b>	<b>Penyelenggara</b>	<b>Tahun</b>	<b>Jangka Waktu</b>
Diklat Prajab III	BDK Medan	2006	135 Jam / 2 s/d 15 Nop. 2006
Pelatihan Pembibitan Dosen IAIN-SU	IAIN Sumatera Utara	2006	4 Hari / Desember 2006
Pelatihan Penelitian dan Praktik Lapangan	IAIN Sumatera Utara	2007	48 Jam / 26 s/d 30 Nop. 2007
Pelatihan Metode Pembelajaran	IAIN Sumatera Utara	2007	3 Hari
Pelatihan E-Learning	IAIN Sumatera Utara	2007	2 Hari
Pelatihan Dosen Tingkat Dasar	BDK Medan	2010	10 Hari

Di antara karya ilmiah/tulisan yang telah dipublikasikan adalah:

1. Urgensi Pengelolaan Zakat: Tinjauan Terhadap Perlunya Legislasi Tentang Zakat (Harian Pelita, Jakarta, 1998 masih S1)
2. Urgensi Sistem Informasi Dakwah (Harian Mimbar Umum, 1998 masih S1);

3. Politik Dalam Islam: Tinjauan Terhadap Partisipasi Perempuan (Harian Waspada, 1998 masih S1);
4. Keteladanan Nabi Muhammad Saw.: Refleksi Terhadap Peringatan Isra' dan Mi'raj (Majalah Dispen Poldasu, 1999 masih S1);
5. Etos Kerja Muslim (Majalah Dispen Poldasu, 2000 masih S1);
6. Peranan Hi-Tech Dalam Kehidupan: Tinjauan Terhadap Multimedia (Internet) (Harian Media Riau, Pekanbaru, 2002);
7. Risalah Keterutusan Rasulullah Saw. (Tabloid Dwimingguan "Target Operasi", Pekanbaru, 2003);
8. "Pengaliran Informasi Antara Timur dan Barat: Tinjauan Terhadap Negara Islam" dalam buku *Wawasan Islam Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media, 2006;
9. "News Free Flow", Majalah Ilmiah *Warta Dharmawangsa*, edisi 10 Oktober 2006;
10. "Ontologi Komunikasi Islam", Jurnal Ilmiah An-Nadwah FD IAIN-SU, 2008;
11. "Epistemologi Komunikasi Islam", Jurnal Ilmiah MIQAT IAIN-SU, 2008;
12. "Visi Komprehensivitas Islam Dalam Versi Dakwah Ikhwanul Muslimin", dalam buku *Dinamika Dakwah*, Bandung: Citapustaka Media, 2010;
13. "Teologi Transformatif Sebagai Esensi Ketauhidan Dan Aplikasinya Dalam Kehidupan", jurnal An-Nadwah, 2010;
14. "Teori Agenda Setting", jurnal Akademika, 2012;
15. "Gender, Komunikasi dan Islam", jurnal Dharmawangsa, 2012;
16. "Tinjauan Terhadap Peran Budaya Organisasi", jurnal Al-Hikmah STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa, Aceh, 2012.
17. "Pemanfaatan Blog Dalam Komunikasi Islam", jurnal An-Nadwah, 2012;
18. "Fungsionalisasi Konflik Dalam Organisasi Dakwah", jurnal Kajian & Pengembangan Manajemen Dakwah STID Al-Hadid, Surabaya, 2012;
19. "Manajemen Dakwah Ali bin Abi Thalib", jurnal Al-Idarah Prodi Manajemen Dakwah FDK IAINSU, 2013;
20. Implementasi Mujadalah dalam Alquran Ditinjau dari Sudut Komunikasi Islam", Jurnal An-Nadwah Vol. XX No. 2, Juli-Desember 2014;

21. “Quo Vadis ‘Ilmu Komunikasi Islam’, Majalah Ilmiah Warta Dharmawangsa Edisi 35 Januari 2013;
22. Editor buku “Manajemen: Prinsip dan Aplikasinya (Kumpulan Penelitian Berbasis Prodi Manajemen Dakwah)”, Medan: Perdana Publishing, 2015;
23. “Manajemen Konflik Organisasi Kemasyarakatan Islam di Sumatera Utara”, dalam buku *Seri Laporan Manajemen Dakwah: Kajian Manajemen Terhadap Pengelolaan Masjid dan Konflik Organisasi Kemasyarakatan Islam*, FDK UINSU – Perdana Publishing, 2016;
24. “Konsep Diri dalam Kajian Filsafat Ilmu Teknologi Informasi dan Komunikasi”, jurnal Kajian & Pengembangan Manajemen Dakwah STID Al-Hadid, Surabaya, 2014;
25. “Strategi Kepemimpinan Umar bin Khattab r.a.”, dalam buku *Dakwah Humanis*, Bandung: Citapustaka Media, 2014;
26. “Difusi Inovasi Dalam Komunikasi Pembangunan Masyarakat Islam”, Jurnal Al-Idarah Vol. II, No. 3, Tahun 2015;
27. “Manajemen Waktu Dalam Islam”, Jurnal Al-Idarah Vol. III No. 4, Tahun 2016.
28. “Communication of Islamic Civic Organization in Overcoming the Conflict and Imaging at North Sumatra (Analysis of Muhammadiyah)”, International Journal on Language, Research and Education Studies (IJLRES) Vol. 1 Num. 2, September – December 2017;

Buku yang sudah diterbitkan berjudul “MANAJEMEN ORGANISASI: Pengantar Teori dan Praktek’, Medan: Perdana Publishing, 2015.

Penelitian-penelitian yang dibiayai pemerintah, yaitu:

1. “Persepsi Masyarakat Terhadap Pelaksanaan Dakwah di Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang”, Penelitian DIPA Puslit IAIN-SU, 2009;
2. “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus Pada SMP Nurul Hasanah Padang Bulan Medan)”, Penelitian DIPA Puslit IAIN-SU, 2010;
3. “Sinergi Agama dan Budaya Lokal Dalam Tradisi Martimbang Borat di Kampung Batang Garut Lombang Kecamatan Dolok Kabupaten Padang Lawas Utara”, Penelitian DIPA Lemlit IAIN-SU, 2011;
4. “Content Analisis Dakwah Pada Jurnal An-Nadwah Tahun 2006-2009”, Bantuan Kerjasama Pemprovsu-IAINSU, 2012;
5. “Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Akademik Pada Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan

Komunikasi IAIN Sumatera Utara”, Penelitian Kelompok Penguatan Prodi, DIPA Lemlit IAINSU, 2013.

Pada tanggal 24 sampai 28 August 2015 mengikuti NISIS Summer School Universiteit Leiden, Netherland (Belanda) dengan judul presentasi: “**AN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION PERSPECTIVE OF ISLAMIC MASS-ORGANIZATIONS IN NORTH SUMATRA**”. Kemudian dilanjutkan hingga tanggal 12 September 2015 dengan berbagai aktivitas dan studi kepustakaan dalam rangka penambahan referensi untuk penyelesaian riset disertai dengan berkunjung ke Kota Paris, Perancis dan Kota Kohln, Jerman.

Kunjungan luar negeri lainnya adalah ke Penang dan Kuala Lumpur Malaysia; Bangkok, Pattaya dan Sadao, Thailand; Singapura, dan Brunei Darussaalam.

Beasiswa yang pernah diperoleh:

1. Beasiswa SUPERSEMAR tahun 1997 kuliah di Fakultas Dakwah IAIN-SU (S.1);
2. Beasiswa DEPAG tahun 1998 kuliah di Fakultas Dakwah IAIN-SU (S.1)
3. Beasiswa Prestasi Depag RI tahun 2006 kuliah di KOMI PPs IAINSU (S.2);
4. Beasiswa Penyelesaian Disertasi Program 5000 Doktor Kemenag RI tahun 2017 kuliah di KOMI Pascasarjana UINSU (S.3)

**Contact Person ke:**

Email: [hasnunjauhariritonga@uinsu.ac.id](mailto:hasnunjauhariritonga@uinsu.ac.id);

[hasnunjr74@gmail.com](mailto:hasnunjr74@gmail.com)

Facebook: Hasnun Jauhari Ritonga

Blog: [manajemendakwah-iainsu-medan.blogspot.com](http://manajemendakwah-iainsu-medan.blogspot.com).

Website: <http://hasnunjauhariritonga.uinsu.ac.id>

Handphone: +62 813 6228 74 93