

WHITEPAPER STRATEGIS

NU 2.0

Dari Kebesaran Menuju Kemaslahatan

Whitepaper Strategis tentang Masa Depan Nahdlatul Ulama di Abad Kedua

Rumah Besar yang Sedang Berubah: Membaca Nahdliyin melalui Data, Merancang Jam'iyah menuju Maslahat

Hasanuddin Ali

Warga NU

Founder & CEO, Alvara Research Center

ALVARA RESEARCH CENTER

Jakarta · Oktober 2026

Tentang Whitepaper Ini

Whitepaper ini menyajikan argumentasi bahwa tantangan utama Nahdlatul Ulama (NU) pada abad kedua bukan lagi tentang jumlah warga, melainkan tentang mengubah kebesaran sosial-kultural tersebut menjadi kekuatan kelembagaan yang menghasilkan kemaslahatan yang nyata.

Sumber utama data yang digunakan dalam whitepaper ini berasal dari survei nasional Alvara Research Center 2025, laporan *Anatomi Nahdliyin dan Masa Depan NU*, Indeks Ke-NU-an yang dikembangkan bersama Lakpesdam NU, survei Alvara 2024 tentang perilaku digital dan kecerdasan buatan, serta Survei Penduduk Antar Sensus (SUPAS) BPS 2025. Seluruh angka afiliasi merupakan estimasi berdasarkan survei, bukan data keanggotaan administratif organisasi.

Untuk siapa dokumen ini ditulis

Pembaca	Kegunaan utama
Pengurus PBNU, PWNU, dan PCNU	Dasar perumusan prioritas, indikator kinerja, dan agenda kebijakan
Badan otonom dan lembaga NU	Desain program berbasis kebutuhan warga dan segmentasi lapisan Nahdliyin
Pengasuh pesantren dan pengelola lembaga pendidikan	Agenda mutu, perlindungan santri, riset, dan kolaborasi dengan perguruan tinggi
Akademisi, peneliti, dan profesional Nahdliyin	Agenda riset lanjutan dan ruang kontribusi berbasis keahlian
Pembuat kebijakan dan mitra strategis	Pemahaman tentang struktur sosial Nahdliyin dan peluang kolaborasi kemaslahatan

Cara membaca

Whitepaper ini terdiri dari empat bagian. Bagian I mendiagnosis *gap* antara kebesaran dan kekuatan NU. Bagian II membaca ulang siapa warga NU hari ini melalui data. Bagian III menelaah perubahan otoritas keagamaan, pesantren, dan fungsi organisasi massa di era algoritma. Bagian IV merumuskan skenario masa depan NU, orientasi maslahat, dan desain kelembagaan yang relevan, serta menyajikan rekomendasi strategis bagi NU di abad kedua.

Pembaca yang memiliki waktu terbatas dapat langsung membaca Ringkasan Eksekutif.

Catatan kehati-hatian

Temuan survei merupakan potret pada satu periode pengamatan (akhir 2025). Data tersebut dapat menunjukkan asosiasi antarvariabel, tetapi tidak dengan sendirinya membuktikan hubungan sebab-akibat atau arah perubahan dari waktu ke waktu. Bagian yang merupakan temuan penelitian, interpretasi analitis, dan pandangan penulis dibedakan secara eksplisit di sepanjang dokumen. Usulan strategis dalam dokumen ini dimaksudkan untuk membuka percakapan, bukan sebagai jawaban final.

DAFTAR ISI

Daftar Isi

Ringkasan Eksekutif	4
Pendahuluan: Latar Belakang, Pertanyaan Kunci, dan Metodologi.....	7
Bagian I — Rumah Besar Bernama NU	10
Bab 1. Kebesaran Belum Tentu Kekuatan	11
Bab 2. NU Bukan Hanya Jam'iyah.....	16
Bab 3. Paradoks Kebesaran NU.....	21
Bagian II — Membaca Ulang Nahdliyin	27
Bab 4. Anatomi Nahdliyin: Di Balik Angka 57,2 Persen	28
Bab 5. Memilih, Bertahan, dan Menjauh	34
Bab 6. Nahdliyin Baru: Muda, Urban, dan Digital	40
Bagian III — NU di Tengah Perubahan Zaman.....	46
Bab 7. Ketika Otoritas Kiai Bertemu Algoritma.....	47
Bab 8. Pesantren dan Masa Depan Intelektual NU.....	51
Bab 9. Organisasi Massa di Era Algoritma dan Kecerdasan Buatan	58
Bagian IV — Membayangkan Kembali Masa Depan NU.....	63
Bab 10. NU Di Abad Kedua: Masa Depan yang Tidak Bisa Dihadapi dengan Cara Lama.....	64
Bab 11. Mengembalikan NU kepada Maslahat.....	69
Bab 12. Merancang NU yang Relevan	74
Penutup: NU yang Ingin Kita Lihat.....	80
Lampiran A. Ringkasan Data Utama	82
Lampiran B. Glosarium	84
Lampiran C. Catatan Metodologis	85
Lampiran D. Referensi.....	86

Ringkasan Eksekutif

NU memasuki abad kedua dengan basis sosial terbesar di antara organisasi Islam Indonesia: 57,2 persen Muslim Indonesia menyatakan diri berafiliasi dengan NU, atau sekitar 140 juta orang. Namun, data yang sama menunjukkan bahwa kebesaran tersebut belum sepenuhnya berubah menjadi kekuatan kelembagaan. Ikatan organisasi adalah dimensi terlemah dalam Indeks Ke-NU-an, separuh lebih warga NU berada pada lapisan kultural, hampir separuh responden tidak mengenali satu pun badan otonom NU, dan generasi muda menunjukkan afiliasi yang lebih rendah. Pada saat yang sama, warga menyampaikan kebutuhan yang sangat konkret: ekonomi, kesehatan, dan pendidikan.

57,2% Muslim Indonesia dekat dengan NU (≈140 juta)	68,26 Indeks Ke-NU-an; ikatan organisasi terendah 62,13	51,8% Afiliasi NU Gen Z, vs 71,4% Baby Boomers	46,3% Responden tidak mengenali satu pun banom NU
--	---	--	---

Masa depan NU tidak ditentukan oleh kemampuan mempertahankan klaim sebagai organisasi Islam terbesar, melainkan oleh kemampuan jam'iyah untuk membuktikan manfaatnya bagi jamaah. Pergeseran yang diperlukan dapat dirangkum dalam satu kalimat: **dari legitimasi kultural menuju legitimasi fungsional, dari organisasi berbasis struktur menuju platform kemaslahatan.**

Angka kunci

Indikator	Nilai	Sumber
Muslim Indonesia yang merasa dekat dengan NU	57,2% (≈140 juta jiwa)	Survei nasional Alvara 2025
Indeks Ke-NU-an (skala 0–100)	68,26 (kategori "baik")	Alvara & Lakpesdam NU, 2025
Skor dimensi terendah: ikatan organisasi	62,13	Alvara & Lakpesdam NU, 2025
Komposisi warga NU: Cultural · Engaged · Core	52,1% · 31,5% · 16,4%	Anatomi Nahdliyin, 2025
Afiliasi NU: Baby Boomers vs Gen Z	71,4% vs 51,8% (selisih 19,6 poin)	Survei nasional Alvara 2025
Gen Z yang menilai agama penting hingga sangat penting	99,7%	Survei nasional Alvara 2025
Responden yang tidak mengenali satu pun banom NU	46,3% (Gen Z: 50,9%)	Survei nasional Alvara 2025

Indikator	Nilai	Sumber
Kebutuhan utama warga NU di luar layanan keagamaan	Ekonomi 33,8% · Kesehatan 30,9% · Pendidikan 23,3%	Survei nasional Alvara 2025
Kekhawatiran utama orang tua terhadap pesantren	Kekerasan/perundungan 71,6% · Pelecehan 61,5%	Survei nasional Alvara 2025
Ustadz/kiai lingkungan sebagai sumber informasi agama utama	51,2% (YouTube: 9,9%)	Survei nasional Alvara 2025

Sepuluh temuan utama

- 1. Kebesaran tidak selalu sama dengan kekuatan.** NU unggul dalam kekuatan demografis dan kultural, tetapi kekuatan kelembagaan, intelektual, dan sosial-ekonominya belum teruji secara sebanding karena belum ada ukuran kinerja yang sistematis.
- 2. Jamaah sangat besar dan melampaui jam'iyah.** Sebagian besar kekuatan NU hidup di keluarga, pesantren, kiai, dan komunitas lokal yang otonom. Keberlangsungan tradisi tidak dapat diklaim seluruhnya sebagai capaian struktur organisasi.
- 3. Identitas kuat, ikatan organisasi lemah.** Dimensi fikroh (71,91) dan komitmen kebangsaan (69,89) lebih tinggi daripada ikatan organisasi (62,13). Kedekatan dengan nilai NU belum otomatis menjadi kedekatan dengan jam'iyah.
- 4. Warga NU berlapis, bukan seragam.** Lebih dari separuh warga NU adalah *Cultural Nahdliyin*, sepertiga *Engaged*, dan seperenam *Core*. Ketiganya membutuhkan pendekatan yang berbeda dan saling bergantung.
- 5. Regenerasi menghadapi tantangan struktural.** Afiliasi menurun dari generasi tua ke generasi muda, sementara religiositas Gen Z tetap sangat tinggi. Masalahnya bukan melemahnya agama, melainkan berubahnya cara generasi muda berhubungan dengan institusi keagamaan.
- 6. Ancaman yang tidak terlihat: *silent exit*.** Warga dapat tetap mengaku NU tetapi fungsi NU dalam hidupnya menyusut. Proses ini berlangsung diam-diam dan sulit terdeteksi oleh sistem keanggotaan formal.
- 7. Otoritas keagamaan sedang terbagi, bukan tergantikan.** Kiai lokal tetap menjadi rujukan utama, tetapi ulama panutan warga NU lintas garis organisasi. Identitas sosial dapat diwariskan, sedangkan otoritas intelektual harus terus dibangun.
- 8. Pesantren dinilai dengan ukuran baru.** Minat memondokkan anak tinggi (65,4 persen), tetapi kekhawatiran tentang keamanan santri juga tinggi. Kepercayaan kini dibangun melalui mutu, tata kelola, dan perlindungan, bukan reputasi historis semata.
- 9. Teknologi mengubah alasan orang membutuhkan organisasi.** Internet dan AI mengurangi ketergantungan pada perantara informasi. Organisasi harus bernilai karena layanan dan kepercayaan, bukan karena struktur.
- 10. Warga menuntut maslahat yang konkret.** Ekonomi, kesehatan, dan pendidikan mendominasi kebutuhan warga. Warga memilih rumah sakit dan sekolah berdasarkan mutu dan keterjangkauan, bukan semata identitas pengelolanya.

Tiga skenario NU di Abad Kedua

Skenario	Gambaran	Risiko atau tuntutan
<i>Cultural Giant</i>	Tradisi tetap hidup luas, tetapi organisasi tidak menjadi sumber utama gagasan dan layanan	Erosi pelan yang tidak terasa sebagai krisis; pengenceran nilai dan fragmentasi otoritas
<i>Stable Consolidation</i>	Keseimbangan antarlapisan terjaga, pembaruan berjalan bertahap	Tertinggal bila laju perubahan masyarakat lebih cepat dari adaptasi organisasi
<i>Civic Renaissance</i>	Kekuatan kultural berkembang menjadi kontribusi intelektual, ekonomi, pendidikan, dan kebangsaan	Menuntut investasi pendidikan, kepemimpinan pembangun sistem, dan pengelolaan profesional

Skenario *Civic Renaissance* adalah skenario yang paling ideal bagi NU, dengan dekade 2026–2035 sebagai jendela yang paling menentukan.

Tujuh rekomendasi strategis

- 1. Tetapkan maslahat sebagai ukuran kinerja.** Adopsi kerangka input–aktivitas–output–outcome–dampak untuk seluruh program unggulan, dan laporkan hasilnya secara terbuka.
- 2. Bangun sistem pengetahuan organisasi.** Pengembangan satu data NU, sistem informasi warga NU, dan pemetaan mutu lembaga, dengan tata kelola data yang melindungi privasi data warga.
- 3. Geser dari struktur ke fungsi.** Posisikan PBNU sebagai pengarah, penghubung, penjaga standar, dan pengembang kapasitas ekosistem, bukan operator seluruh kegiatan.
- 4. Profesionalkan lembaga layanan tanpa kehilangan khidmah.** Pisahkan peran pengurus (arah dan nilai) dari manajemen profesional (mutu layanan) di rumah sakit, sekolah, filantropi, dan badan usaha.
- 5. Perluas kaderisasi menjadi multijalur.** Buka jalur kontribusi berbasis keahlian dan komunitas tematik bagi generasi muda, profesional, dan Nahdliyin urban.
- 6. Jadikan pesantren penggerak pengetahuan.** Prioritaskan perlindungan santri, penjaminan mutu, literasi sains dan teknologi, serta ekosistem riset pesantren–universitas.
- 7. Jaga independensi dan integritas.** Ukur relasi dengan kekuasaan dari manfaat publik yang dihasilkan, perkuat mekanisme akuntabilitas internal, dan jadikan muktamar sebagai forum evaluasi kinerja, bukan sekadar kontestasi kepemimpinan.

Pendahuluan: Latar Belakang, Pertanyaan Kunci, dan Metodologi

Setelah satu abad, NU tidak perlu lagi bertanya tentang "seberapa besar NU?", melainkan "seberapa kuat dan bermanfaat NU?". Whitepaper ini disusun untuk menjawab pertanyaan kedua melalui dua lensa: data survei berskala nasional dan pengalaman langsung dalam kehidupan organisasi.

Latar belakang

NU didirikan pada 1926 oleh para ulama pesantren dan tumbuh menjadi kekuatan sosial-keagamaan dengan pengaruh yang melampaui batas-batas organisasi formal. Pengaruh itu hadir melalui tradisi keagamaan, jaringan pesantren, lembaga pendidikan, aktivitas sosial, dan hubungan kultural yang diwariskan dari generasi ke generasi. Sulit membicarakan sejarah Islam Indonesia modern tanpa menempatkan NU sebagai salah satu aktor utamanya.

Namun, lingkungan sosial yang membesarkan NU sedang mengalami perubahan mendasar. Komposisi penduduk bergeser ke generasi yang tumbuh di dunia digital. Urbanisasi memindahkan jutaan keluarga dari ekosistem pesantren dan desa ke kota. Pendidikan dan mobilitas sosial melahirkan kelas menengah Nahdliyin dengan aspirasi baru. Media sosial dan kecerdasan buatan mengubah cara orang mencari pengetahuan agama, membangun komunitas, dan menilai institusi.

Di tengah perubahan tersebut, perhatian organisasi kerap terserap pada dinamika internal: kepengurusan, pergantian kepemimpinan, dan relasi dengan kekuasaan. Isu-isu itu penting dan tidak mungkin sepenuhnya dipisahkan dari kehidupan organisasi. Akan tetapi, energi yang terlalu banyak tercurah ke dalam berisiko mengurangi kemampuan NU merespons kebutuhan warga di bidang pendidikan, kesehatan, ekonomi, dan pengembangan pengetahuan.

Tujuan

Whitepaper ini memiliki empat tujuan:

1. Mendiagnosis selisih antara kebesaran sosial-kultural NU dan kapasitas kelembagaannya.
2. Memetakan keragaman warga NU berdasarkan kedalaman identitas, generasi, lingkungan tempat tinggal, dan kondisi sosial ekonomi.
3. Menganalisis kekuatan perubahan yang akan membentuk Nahdliyin hingga 2050: demografi, urbanisasi, kelas sosial, otoritas keagamaan digital, dan kecerdasan buatan.
4. Merumuskan arah strategis, prinsip desain kelembagaan, dan strategi yang berorientasi pada kemaslahatan.

Pertanyaan kunci

No.	Pertanyaan	Dijawab pada
1	Apakah kebesaran NU telah menjadi kekuatan kelembagaan?	Bab 1–3
2	Siapa sebenarnya warga NU hari ini, dan seberapa dalam keterikatannya?	Bab 4
3	Mengapa orang menjadi, bertahan, dan menjauh dari NU?	Bab 5
4	Bagaimana generasi muda, urbanisasi, dan teknologi mengubah wajah Nahdliyin?	Bab 6
5	Bagaimana otoritas keagamaan dan pesantren beradaptasi di era algoritma?	Bab 7–8
6	Apa alasan keberadaan organisasi massa ketika teknologi mengambil alih sebagian fungsinya?	Bab 9
7	Masa depan seperti apa yang mungkin terjadi pada abad kedua, dan mana yang layak diperjuangkan?	Bab 10
8	Bagaimana orientasi masalah diterjemahkan menjadi prioritas dan ukuran kinerja?	Bab 11
9	Desain kelembagaan apa yang membuat NU tetap relevan?	Bab 12

Sumber data

Sumber	Cakupan	Digunakan untuk
Survei nasional Alvara Research Center (akhir 2025)	Responden Muslim Indonesia; sub-sampel 691 responden berafiliasi NU untuk pertanyaan tertentu	Afiliasi, amaliah, kebutuhan layanan, sumber informasi agama, ulama panutan, pesantren, pengenalan banom
Indeks Ke-NU-an (Alvara & Lakpesdam NU)	Lima dimensi: fikroh, amaliah, harakah, komitmen kebangsaan, ikatan organisasi	Mengukur kedalaman identitas dan keterikatan
Laporan <i>Anatomi Nahdliyin dan Masa Depan NU</i>	Tipologi Cultural, Engaged, Core; correspondence analysis	Segmentasi warga menurut generasi, wilayah, dan kelas sosial
Survei Alvara 2024 tentang AI dan perilaku digital	1.800 responden nasional (September 2024)	Tipologi sikap terhadap AI, intensitas penggunaan internet dan media sosial
SUPAS BPS 2025	Komposisi penduduk menurut generasi	Konteks demografi
Literatur organisasi dan sosiologi	Putnam, Weber, Michels, Hirschman, Shirky	Kerangka analitis

Pendekatan analitis

Indeks Ke-NU-an mengukur ke-NU-an sebagai spektrum, bukan kategori tunggal. Lima dimensinya dirancang untuk menangkap aspek yang berbeda tetapi saling terkait:

- **Fikroh:** orientasi dan pemahaman pemikiran keagamaan, termasuk cara menyikapi perbedaan.
- **Amaliah:** praktik keagamaan yang menjadi bagian dari tradisi NU.
- **Harakah:** orientasi dan keterlibatan dalam gerakan sosial-keagamaan.
- **Komitmen kebangsaan:** hubungan identitas keagamaan dengan nilai-nilai kehidupan bernegara, termasuk penerimaan terhadap Pancasila dan keragaman.
- **Ikatan organisasi:** pemahaman kelembagaan, kesediaan mengikuti keputusan organisasi, keterlibatan kegiatan, dukungan, dan kesediaan mengikuti kaderisasi.

Analisis lanjutan atas Indeks Ke-NU-an menghasilkan tipologi tiga lapisan warga. Hubungan antara lapisan dengan generasi, wilayah, dan kelas sosial dibaca melalui correspondence analysis, yang menunjukkan asosiasi antarkategori, bukan perpindahan individu atau hubungan kausal.

Untuk membaca masa depan, whitepaper ini menggunakan *scenario thinking*: mengembangkan beberapa kemungkinan masa depan yang masuk akal untuk menguji pilihan strategis, bukan meramalkan satu keadaan dengan kepastian angka.

Keterbatasan

Pembaca perlu memperhatikan empat keterbatasan berikut:

1. **Data potong lintang.** Survei 2025 memotret satu periode. Perbedaan antargenerasi dapat mencerminkan efek usia, efek generasi, pendidikan, atau lingkungan, dan belum dapat dibaca sebagai tren penurunan.
2. **Nilai indeks bukan persentase.** Skor 62,13 pada ikatan organisasi adalah nilai komposit dan tidak dapat diartikan sebagai proporsi warga dengan ikatan lemah.
3. **Replikabilitas tipologi.** Rincian teknis pengelompokan belum seluruhnya disajikan dalam bentuk yang memungkinkan replikasi hingga tingkat individu. Komposisi lapisan dapat berubah bila definisi variabel, pembobotan, atau metode klasifikasi diubah.
4. **Hipotesis yang belum teruji.** Konsep seperti silent exit dan faktor-faktor yang membuat orang bertahan merupakan hipotesis analitis yang memerlukan penelitian longitudinal dan kualitatif.

Tidak semua hal yang berharga dapat diukur melalui survei. Pengaruh kiai, kedalaman tradisi, dan kehidupan spiritual memiliki dimensi yang jauh lebih kaya daripada angka. Namun kekhasan tersebut tidak semestinya menjadi alasan untuk menghindari evaluasi, profesionalisme, atau upaya memahami masyarakat secara lebih objektif.

B A G I A N I

Bagian I — Rumah Besar Bernama NU

Memahami kebesaran, kekuatan, dan paradoksnya.

Bagian ini menegaskan argumen dasar: NU tidak kekurangan orang, jaringan, pengaruh, ataupun sejarah. Yang belum sebanding adalah kemampuan kelembagaan untuk mengubah seluruh modal tersebut menjadi hasil yang dapat dirasakan warga.

B A B 1

Bab 1. Kebesaran Belum Tentu Kekuatan

TEMUAN UTAMA

57,2 persen Muslim Indonesia, atau sekitar 140 juta orang, merasa dekat dengan NU. Angka ini membuktikan kebesaran demografis dan kultural, tetapi tidak dengan sendirinya membuktikan kekuatan kelembagaan, intelektual, ataupun sosial-ekonomi.

1.1 Skala yang hampir tidak tertandingi

Survei nasional Alvara Research Center pada akhir 2025 menunjukkan bahwa 57,2 persen penduduk Muslim Indonesia menyatakan memiliki kedekatan dengan NU. Dengan estimasi populasi Muslim sekitar 244 juta jiwa, jumlah warga yang mengidentifikasi diri sebagai Nahdliyin diperkirakan mencapai sekitar 140 juta orang. Angka ini merupakan estimasi berbasis survei, bukan jumlah anggota yang tercatat secara administratif.

Hanya sedikit organisasi sosial-keagamaan di dunia yang memiliki basis komunitas dengan skala seluas itu. Pengaruh NU hadir dari pesantren besar di Jawa Timur hingga pengajian di desa-desa, dari lingkungan petani hingga komunitas profesional di perkotaan, dengan kedalaman tradisi dan kekuatan kelembagaan yang berbeda-beda di setiap wilayah.

Kebesaran tersebut selama ini menjadi sumber kebanggaan dan legitimasi. Setiap kali NU berbicara tentang kontribusi kebangsaan, politik, pendidikan, atau kehidupan keagamaan, angka itu hampir selalu menjadi rujukan. Whitepaper ini tidak mempersoalkan kebanggaan tersebut. Yang dipersoalkan adalah kecenderungan mencampurkan dua konsep yang berbeda: kebesaran dan kekuatan.

1.2 Kebesaran yang dibangun oleh tradisi

Keunikan NU terletak pada cara identitasnya terbentuk. Dalam organisasi modern, seseorang menjadi anggota melalui pendaftaran atau pengakuan formal. Dalam NU, hubungan seseorang dengan organisasi sering kali dimulai jauh sebelum ia memahami apa itu organisasi.

Seorang anak dari keluarga Nahdliyin terbiasa mendengar tahlil, mengikuti Maulid Nabi, rutin melaksanakan ziarah kubur, dan mengenal kiai sebagai figur yang dihormati. Ketika dewasa, ia mengidentifikasi diri sebagai warga NU meskipun tidak pernah mengikuti kaderisasi atau menjadi

pengurus. Pewarisan semacam ini memberi NU ketahanan sosial yang luar biasa, tradisi tetap berjalan sekalipun kepengurusan berganti atau organisasi mengalami konflik.

Luasnya praktik keagamaan yang memiliki kedekatan historis dengan tradisi NU terlihat dalam data berikut.

Praktik keagamaan	Responden Muslim yang menjalankan
Memperingati Maulid Nabi	94,0%
Tahlilan	88,2%
Qunut Subuh	80,8%

Sumber: Survei nasional Alvara Research Center 2025.

Angka-angka tersebut tidak dapat ditafsirkan sebagai jumlah warga NU, karena praktik serupa juga dijalankan oleh Muslim dengan identitas organisasi yang berbeda. Namun data ini menunjukkan bahwa pengaruh kultural NU sangat luas dan tidak dapat diukur hanya dari aktivitas organisasi formalnya.

Di sinilah persoalan mulai tampak. Ketika jutaan orang menjalankan tradisi NU, keberlangsungannya tidak bisa sepenuhnya diklaim sebagai hasil kerja struktur organisasi. Tradisi itu justru lebih banyak ditopang oleh keluarga, pesantren, kiai lokal, dan komunitas yang memiliki daya hidup sendiri. Jika tradisi telah mengakar kuat di masyarakat, tugas jam'iyah bukan sekadar menjaga simbolnya, melainkan meningkatkan mutu pendidikan, memperluas manfaat sosial, dan memastikan nilai-nilai yang diwariskan tetap relevan.

1.3 Lima bentuk kekuatan organisasi

Untuk menilai sebuah organisasi besar secara jernih, ada lima hal yang bisa membedakan bentuk kekuatan organisasi. Kelimanya saling terkait, tetapi tidak identik.

Bentuk kekuatan	Definisi	Posisi NU saat ini
Demografis	Besarnya jumlah orang yang memiliki afiliasi	Sangat kuat: 57,2% Muslim Indonesia
Kultural	Kedalaman tradisi dan pengaruh nilai dalam kehidupan masyarakat	Sangat kuat: amaliah meluas, pesantren dan kiai berpengaruh
Kelembagaan	Kemampuan mengelola sumber daya dan menjalankan program secara berkelanjutan	Belum teruji secara sistematis; ikatan organisasi adalah dimensi terlemah
Intelektual	Kemampuan menghasilkan pengetahuan, gagasan, dan kepemimpinan	Modal besar, tetapi kapasitas riset kolektif belum terukur
Sosial-ekonomi	Manfaat nyata bagi kesejahteraan masyarakat	Belum ada indikator dampak yang konsisten

Terdapat fondasi yang kuat untuk menyatakan bahwa kekuatan demografis dan kultural merupakan dua modal utama NU. Yang masih perlu dievaluasi adalah sejauh mana keduanya telah dikembangkan menjadi kapasitas kelembagaan, intelektual, dan sosial-ekonomi.

Keberadaan jaringan tidak sama dengan efektivitas pengelolaannya. Jumlah lembaga pendidikan perlu dilengkapi dengan ukuran mutu pembelajaran, kompetensi lulusan, kondisi tenaga pendidik, dan mobilitas sosial peserta didik. Jaringan layanan kesehatan perlu dinilai berdasarkan keterjangkauan biaya, mutu pelayanan, akses bagi kelompok rentan, dan keberlanjutan operasional. Banyaknya pengurus tidak menjamin tingginya kapasitas eksekusi.

Kekuatan organisasi tidak cukup dinyatakan hanya dari apa yang dimilikinya. Ia harus dibuktikan melalui apa yang dikerjakan dan dampak yang ditimbulkannya.

1.4 Kapasitas kelembagaan dan otonomi ekosistem

Organisasi yang kuat memiliki kejelasan tujuan, pembagian peran, akuntabilitas, kemampuan pembiayaan, sistem kaderisasi, pengelolaan data, serta prosedur evaluasi. Organisasi seperti ini tidak sepenuhnya bergantung pada figur tertentu, sehingga pergantian kepemimpinan tidak mengubah arah program secara keseluruhan.

NU menghadapi tantangan khas dalam membangun kapasitas tersebut. Strukturnya besar, tradisi lokalnya beragam, dan banyak pesantren, sekolah, serta komunitas berkembang melalui kepemimpinan lokal yang mandiri. Kemandirian itu adalah sumber kekuatan, tetapi juga menuntut model koordinasi yang menghormati karakter setiap lembaga tanpa menghilangkan standar mutu dan tujuan bersama.

Karena itu, transformasi kelembagaan NU tidak semestinya diterjemahkan sebagai penyeragaman. Pertanyaan strategisnya sederhana: **sejauh mana keberadaan PBNU dan struktur di bawahnya mampu meningkatkan kapasitas lembaga pendidikan, pesantren, ekonomi, kesehatan, dan komunitas Nahdliyin?** Jika hubungan itu menghasilkan peningkatan mutu dan manfaat, jam'iyah memiliki legitimasi fungsional yang kuat. Jika hanya berhenti pada legitimasi simbolik dan administratif, potensi sosial yang besar belum dimanfaatkan.

1.5 Pengaruh politik berbeda dengan kualitas kehidupan warga

Besarnya basis Nahdliyin menempatkan NU pada posisi penting dalam politik nasional. Pandangan ulama, sikap organisasi, dan dukungan warga sering kali diperhitungkan oleh berbagai kekuatan politik. Dalam masyarakat demokratis, pengaruh seperti ini wajar dan dapat menjadi modal untuk memperluas kemaslahatan.

Namun, pengaruh politik perlu dibedakan dari kekuatan kelembagaan. Kedekatan tokoh NU dengan pusat kekuasaan atau keberadaan kader dalam jabatan publik tidak otomatis menjadi keberhasilan institusi NU. Pertanyaan yang patut diajukan bukan berapa banyak tokoh NU memperoleh posisi, melainkan apakah akses pendidikan semakin terbuka, pesantren mendapat dukungan untuk meningkatkan mutu, kelompok rentan memperoleh perlindungan yang lebih baik, dan kebijakan publik semakin berpihak pada rakyat.

Ada dua perbedaan jenis legitimasi:

- **Legitimasi politik** dibangun melalui kedekatan dengan penguasa dan kemampuan memengaruhi pengambilan keputusan. Sifatnya berubah mengikuti konfigurasi kekuasaan.
- **Legitimasi sosial** dibangun melalui kepercayaan masyarakat terhadap integritas, pelayanan, dan kebermanfaatan organisasi. Sifatnya lambat dibangun, tetapi lebih tahan lama.

Dalam jangka panjang, legitimasi sosial jauh lebih mendasar. NU dapat melewati pergantian kepemimpinan dan konfigurasi politik tanpa kehilangan kekuatan sosialnya selama masyarakat masih menemukan alasan untuk mempercayai nilai dan kontribusinya.

1.6 Apa yang sebenarnya dibutuhkan warga

Pembicaraan tentang NU sering didominasi oleh isu kepemimpinan, struktur, relasi dengan pemerintah, dan dinamika elit. Survei Alvara 2025 menunjukkan bahwa ketika warga NU ditanya tentang layanan yang paling dibutuhkan di luar layanan keagamaan, ekonomi, kesehatan, dan pendidikan muncul sebagai tiga prioritas teratas (rincian pada Bab 11). Persoalan yang paling dekat dengan kehidupan warga sangat konkret: penghidupan keluarga, kesehatan, dan masa depan pendidikan anak.

Pendekatan yang menempatkan warga sebagai pusat perhatian menuntut agar program disusun berdasarkan pemahaman tentang masalah masyarakat, bukan berdasarkan kepentingan kelembagaan atau kemampuan menyelenggarakan kegiatan. Dengan demikian, keberhasilan organisasi dapat dievaluasi melalui perubahan yang terjadi dalam kehidupan warga.

1.7 Perubahan sosial menguji kekuatan NU

Urbanisasi, perluasan pendidikan, teknologi digital, perubahan struktur pekerjaan, dan pergeseran komposisi generasi memengaruhi cara masyarakat membangun identitas dan berhubungan dengan organisasi keagamaan. Sinyal awalnya sudah terlihat dalam Indeks Ke-NU-an:

Kelompok	Skor Indeks Ke-NU-an
Wilayah pedesaan	69,2
Wilayah perkotaan	67,6
Gen X	69,0
Milenial	68,4
Gen Z	67,8

Sumber: Indeks Ke-NU-an 2025, sebagaimana dikutip dalam artikel "Menjaga Rumah Besar Bernama Nahdlatul Ulama".

Selisihnya tidak besar, tetapi arahnya konsisten: skor lebih rendah di kota dan pada generasi yang lebih muda. Jika lingkungan yang selama ini menopang tradisi NU berubah, mekanisme reproduksi identitas juga perlu menyesuaikan diri. Regenerasi tidak cukup dipahami sebagai pergantian

pengurus atau masuknya tokoh muda ke struktur. Regenerasi harus mencakup kemampuan menumbuhkan kesadaran nilai, membangun kedekatan emosional, dan membuka ruang partisipasi yang relevan bagi generasi baru.

1.8 Implikasi strategis

1. **Dari kuantitas ke kualitas.** Ukuran keberhasilan pendidikan bergeser dari jumlah lembaga ke mutu lulusan; kesehatan dari jumlah fasilitas ke keterjangkauan dan mutu; ekonomi dari jumlah unit usaha ke produktivitas dan ketahanan ekonomi keluarga; organisasi dari luas struktur ke kualitas kaderisasi, integritas, dan kesinambungan program.
2. **Pengambilan keputusan berbasis data.** Tanpa data, program disusun berdasarkan asumsi pengurus tentang kebutuhan warga. Data memungkinkan NU memahami variasi kebutuhan menurut wilayah, generasi, kelas sosial, dan karakter komunitas.
3. **Kemampuan mengukur dampak.** Setiap program memerlukan tujuan yang jelas, kelompok sasaran, indikator keberhasilan, dan mekanisme perbaikan.
4. **Kepemimpinan berperspektif jangka panjang.** Ketika energi organisasi terlalu banyak terserap untuk mengurus dirinya sendiri, kemampuan untuk merespons perubahan dalam masyarakat melemah.
5. **Evaluasi diri sebagai tanda kematangan.** Kemampuan mengenali kelemahan dan memperbaikinya merupakan tanda kedewasaan kelembagaan, bukan ketidaksetiaan terhadap organisasi.

Tantangan utama NU di abad kedua adalah mengubah sumber kebanggaan menjadi sumber tanggung jawab. Kebesaran adalah warisan sejarah; kekuatan harus terus dibangun dan dibuktikan.

BAB 2

Bab 2. NU Bukan Hanya Jam'iyah

TEMUAN UTAMA

NU adalah ekosistem sosial-keagamaan yang jauh lebih luas daripada organisasi formalnya. Jamaah mendahului jam'iyah secara historis dan melampauinya secara sosiologis. Konsekuensinya, legitimasi jam'iyah di abad kedua harus semakin bertumpu pada fungsi yang dirasakan warga, bukan hanya pada kedekatan kultural.

2.1 Dua entitas yang sering disamakan

Jutaan orang mengidentifikasi diri sebagai warga NU, menjalankan tradisi para ulama, menghormati kiai dan pesantren, dan merasa terikat secara emosional dengan NU. Namun sebagian dari mereka mungkin tidak mengetahui siapa pengurus NU di wilayahnya, tidak pernah mengikuti kegiatan organisasi, dan tidak memahami fungsi badan otonom. Mereka menjadi Nahdliyin karena hidup dalam tradisi NU, bukan karena terlebih dahulu bergabung dengan organisasinya.

Istilah jamaah dan jam'iyah sering digunakan bergantian, seolah menunjuk entitas yang sama. Secara sosiologis dan organisatoris, keduanya berbeda:

Dimensi	Jamaah	Jam'iyah
Hakikat	Komunitas yang dekat dengan tradisi, nilai, dan identitas NU	Organisasi formal dengan struktur, kepengurusan, aturan, dan program
Cara bergabung	Diwariskan melalui keluarga, lingkungan, dan pesantren	Kaderisasi, keanggotaan, dan penugasan
Sumber legitimasi	Tradisi, keteladanan kiai, sanad keilmuan, hubungan sosial	Mandat organisasi dan aturan kelembagaan
Daya tahan	Tinggi; tetap hidup ketika organisasi berkonflik	Bergantung pada tata kelola dan kepemimpinan
Kebutuhan utama	Manfaat konkret, pendampingan, ruang partisipasi	Legitimasi, partisipasi, dan dukungan warga

Salah satu persoalan mendasar NU di abad kedua adalah kecenderungan **melihat jamaah melalui perspektif jam'iyah**. Organisasi diposisikan sebagai pusat semesta seluruh kehidupan NU, sementara masyarakat dipahami sebagai basis pendukung yang diharapkan memberi legitimasi dan loyalitas. Padahal sejarah dan kenyataan sosial menunjukkan sebaliknya.

2.2 Ketika jamaah mendahului jam'iyah

Para pendiri NU pada 1926 tidak menciptakan tradisi dari ruang kosong. Mereka menghimpun dan mengorganisasikan kekuatan sosial dan intelektual yang sudah hidup: praktik keagamaan masyarakat, pengajaran kitab klasik, hubungan sanad guru dan murid, serta jaringan ulama di Nusantara. NU sebagai komunitas kultural lebih tua daripada NU sebagai institusi formal.

Karakter ini berbeda dari organisasi modern yang terlebih dahulu mendirikan institusi lalu merekrut anggota. Warisannya masih terasa: pengajian, tahlilan, dan Maulid Nabi di desa tidak diselenggarakan atas instruksi organisasi, melainkan karena sudah menjadi kebiasaan komunitas. Banyak pesantren memiliki sejarah, alumni, dan basis sosial yang berkembang secara mandiri; kedekatannya dengan NU kuat secara nilai, tetapi aktivitasnya tidak berada di bawah kendali administratif jam'iyah.

Karakter tersebut menjadi sumber daya tahan. Ketika organisasi menghadapi pergantian kepemimpinan atau ketegangan internal, kehidupan keagamaan masyarakat tidak berhenti. Namun karakter ini juga membawa konsekuensi: jam'iyah tidak dapat menganggap seluruh aktivitas kultural Nahdliyin sebagai pencapaian organisasinya.

2.3 NU sebagai ekosistem sosial-keagamaan

NU lebih tepat dibaca sebagai ekosistem yang terdiri atas unsur-unsur yang saling berhubungan tetapi tidak berada dalam satu garis komando.

Unsur ekosistem	Sumber legitimasi	Peran utama
Pesantren	Kualitas pengajaran, sanad, keteladanan pengasuh	Reproduksi ilmu dan nilai; jaringan alumni lintas wilayah
Kiai	Ilmu agama, integritas, karisma, kemampuan membimbing	Rujukan keagamaan dan sosial bagi masyarakat
Keluarga	Hubungan emosional dan kebiasaan	Ruang pertama pewarisan identitas
Komunitas lokal	Hubungan sosial dan kebersamaan	Menjaga ritme tradisi dan solidaritas
Jam'iyah, banom, dan lembaga	Mandat dan aturan organisasi	Koordinasi, kaderisasi, program, representasi
Jaringan pendidikan, kesehatan, ekonomi	Mutu layanan dan kepercayaan pengguna	Pelayanan dan mobilitas sosial warga

Dalam ekosistem ini terdapat perbedaan antara **otoritas formal** dan **otoritas sosial**. Jabatan dalam organisasi memberikan kewenangan administratif sesuai aturan dan masa bakti. Otoritas sosial tumbuh melalui proses panjang yang melibatkan kepercayaan, legitimasi keilmuan, dan hubungan personal. Seorang kiai tanpa jabatan struktural dapat memiliki pengaruh yang lebih luas daripada pengurus pada tingkat tertentu. Ini bukan penyimpangan, melainkan bagian dari konfigurasi sosial NU.

Keragaman pusat pengaruh tersebut adalah kekuatan yang perlu dipelihara. Persoalannya bukan bagaimana menyeragamkan seluruh unsur dalam satu komando, tetapi bagaimana membangun kerja sama agar setiap unsur tetap berkarakter sekaligus saling memperkuat. Jika organisasi terlalu dominan, otonomi yang menjadi sumber kreativitas berkurang. Jika hubungan antarunsur terlalu longgar tanpa koordinasi, potensi NU berkembang terpisah-pisah.

2.4 Mengapa identitas tidak otomatis menjadi loyalitas organisasi

Seseorang dapat menjalankan tradisi NU secara konsisten tanpa merasa perlu terlibat dalam organisasi. Ia menghormati ulama NU tetapi tidak mengikuti dinamika kepengurusan; ia bangga sebagai Nahdliyin tetapi tidak memahami fungsi lembaga dan banom. Hal ini wajar: identitas terbentuk secara alamiah dalam keluarga, sedangkan keterikatan terhadap organisasi memerlukan hubungan yang lebih spesifik, yaitu mengenal organisasi, memahami fungsinya, percaya pada pengelolanya, dan merasakan manfaatnya.

Karena itu, identitas kultural yang kuat tidak secara otomatis menghasilkan keterlibatan struktural. Hubungan keduanya harus dibangun secara sadar, sesuai dengan karakter dan kebutuhan setiap kelompok. Loyalitas yang lahir dari pengalaman memperoleh manfaat, kepercayaan pada kepemimpinan, dan kesempatan untuk berpartisipasi cenderung lebih kuat dan berkelanjutan dibandingkan loyalitas yang hanya dipelihara melalui simbol dan ajakan moral.

2.5 Pesantren dan kiai: kekuatan di luar struktur formal

Pesantren adalah ruang tempat tradisi intelektual dan praktik keagamaan diwariskan. Hubungan antara pengasuh, santri, alumni, dan masyarakat membentuk jaringan yang bertahan lintas generasi. Ketika alumni menjadi tokoh masyarakat atau mendirikan lembaga baru, jaringan itu meluas tanpa memerlukan instruksi organisasi.

Kiai memiliki posisi yang khas. Penghormatan kepadanya berkaitan dengan keteladanan, hubungan sosial, dan perannya dalam menyelesaikan persoalan masyarakat, mulai dari keluarga, pendidikan, hingga ekonomi. Pengaruh tersebut berlangsung jauh lebih lama daripada masa jabatan struktural.

Masalah muncul ketika legitimasi sosial dan legitimasi formal dianggap harus selalu berjalan secara hierarkis. Pesantren dan kiai memiliki otonomi yang tidak semestinya dinilai dari tingkat keterlibatan dalam program organisasi. Sebaliknya, otonomi itu juga tidak berarti hubungan dengan jam'iyah menjadi tidak penting. Hubungan yang sehat adalah hubungan timbal balik:

- **Jam'iyah untuk pesantren:** pengembangan mutu pendidikan, akses teknologi, kapasitas pengelolaan, jaringan penelitian, perlindungan santri, dan dukungan ekonomi lembaga.
- **Pesantren untuk jam'iyah:** pengembangan pemikiran keagamaan, kaderisasi ulama, penguatan nilai, dan legitimasi sosial.

2.6 Ketika organisasi menganggap jamaah sebagai miliknya

Besarnya jamaah memberikan legitimasi sosial yang luar biasa bagi jam'iyah. Jumlah warga sering dijadikan dasar untuk menunjukkan pentingnya posisi organisasi. Namun hal ini memunculkan pertanyaan: apakah besarnya jamaah memberi hak kepada organisasi untuk berbicara atas nama seluruh warga dalam setiap persoalan?

Karena itu harus dibedakan antara **legitimasi sosial** dan **mandat representasi**. Sebagian besar identitas ke-NU-an berkembang melalui hubungan sosial dan budaya, bukan melalui keanggotaan formal dengan mekanisme pemberian mandat yang seragam. Seorang warga dapat menyatakan diri sebagai Nahdliyin tanpa pernah terlibat dalam pemilihan pengurus. Hubungan kulturalnya tidak dapat dianggap sebagai persetujuan atas seluruh sikap politik, kebijakan, atau tindakan pengurus.

Dalam persoalan keagamaan dan kebangsaan tertentu mungkin terdapat nilai bersama yang kuat. Dalam pilihan politik praktis, pandangan ekonomi, dan isu publik lainnya, warga NU memiliki beragam pandangan. Kedudukan sebagai pengurus adalah amanah kelembagaan, bukan kepemilikan atas jamaah. Semakin besar legitimasi sosial yang diperoleh, semakin tinggi tuntutan akuntabilitas yang harus dipenuhi.

2.7 Jam'iyah di antara pelayanan dan kekuasaan

Organisasi yang tumbuh membutuhkan pengurus, pembiayaan, administrasi, kantor, dan program. Itu bagian yang normal dalam perkembangan organisasi. Persoalan muncul ketika upaya mempertahankan struktur menjadi lebih dominan daripada tujuan awal keberadaan organisasi. Perhatian tertumpu pada pembentukan kepengurusan, konsolidasi posisi, pembagian kewenangan, dan agenda internal.

Perbedaan perspektif pun terbentuk. Bagi pengurus, konsolidasi organisasi dan dinamika kepemimpinan sangat penting. Bagi warga, kebutuhan mendesak dapat berupa biaya sekolah anak, kesempatan kerja, layanan kesehatan, atau kepastian ekonomi keluarga. Perbedaan ini tidak otomatis berarti pertentangan kepentingan, tetapi keseimbangan tetap harus dijaga.

Yang dibutuhkan adalah perubahan orientasi: organisasi tidak cukup bertanya bagaimana warga dapat berkontribusi kepada jam'iyah, tetapi juga **apa yang dapat diberikan jam'iyah kepada warga**.

2.8 Dari legitimasi kultural menuju legitimasi fungsional

Selama satu abad, sumber utama legitimasi NU adalah kedekatannya dengan tradisi masyarakat. Itu pencapaian historis yang sangat penting. Namun generasi baru tumbuh dengan pilihan yang semakin beragam dan menilai organisasi berdasarkan pengalaman serta manfaat yang diperoleh.

Aspek	Legitimasi kultural	Legitimasi fungsional
Sumber	Sejarah, identitas, tradisi	Kemampuan menjalankan peran yang dibutuhkan masyarakat

Aspek	Legitimasi kultural	Legitimasi fungsional
Cara dipertahankan	Pewarisan antargenerasi	Pembuktian melalui layanan dan kontribusi
Kekuatan	Mengakar, emosional, tahan guncangan	Relevan dengan kebutuhan yang berubah
Kelemahan	Dapat bersifat simbolik bila tidak diperbarui	Harus terus dibuktikan

Keduanya tidak perlu dipertentangkan. Tradisi memberikan akar dan kesinambungan nilai; fungsi pelayanan memberikan relevansi. Legitimasi fungsional juga tidak berarti NU harus mengambil alih seluruh urusan masyarakat. NU bukan negara. Yang lebih penting adalah menentukan peran strategis berdasarkan keunggulan yang dimiliki: menghubungkan kelompok masyarakat dengan sumber daya, memperkuat kolaborasi antarlembaga pendidikan, memfasilitasi peningkatan mutu layanan kesehatan, mendorong pemberdayaan ekonomi, dan memperjuangkan kebijakan publik yang berpihak.

2.9 Implikasi strategis

- 1. Ubah perspektif tentang warga.** Jamaah adalah komunitas yang kebutuhan dan aspirasinya menjadi dasar perumusan agenda, bukan sekadar basis pendukung.
- 2. Bangun kemampuan mendengarkan secara sistematis** melalui dialog, jaringan pesantren, komunitas lokal, survei, dan riset.
- 3. Perkuat relevansi institusional di setiap tingkat.** Kehadiran struktur di wilayah, cabang, hingga komunitas harus memiliki fungsi yang dapat dikenali warga.
- 4. Sediakan ruang partisipasi yang fleksibel.** Tidak semua warga ingin menjadi pengurus; banyak yang dapat berkontribusi melalui keahlian, pendidikan, riset, atau pengembangan ekonomi.
- 5. Perkuat tata kelola sambil menghormati otonomi.** Transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme menjadi bagian legitimasi modern, tanpa menyeragamkan pesantren, kiai, dan komunitas.
- 6. Posisikan jam'iyah sebagai penghubung.** Akademisi membantu mutu pendidikan pesantren, profesional membantu manajemen lembaga sosial, pelaku usaha membangun ekosistem pemberdayaan, dan jaringan kiai menjaga nilai di tengah perubahan.

NU tidak dibentuk agar jamaah mengabdikan kepada kepentingan organisasi. Jam'iyah hadir untuk memperjuangkan nilai, kepentingan, dan kemaslahatan jamaah. Jam'iyah akan tetap relevan sepanjang mampu memberikan alasan kepada jamaah mengapa keberadaannya masih dibutuhkan.

BAB 3

Bab 3. Paradoks Kebesaran NU

TEMUAN UTAMA

NU memiliki hampir semua prasyarat untuk menjadi kekuatan masyarakat sipil paling berpengaruh di Indonesia, tetapi terdapat kesenjangan antara potensi sosial yang sangat besar dan kapasitas kelembagaan untuk mewujudkannya. Paradoks ini bukan vonis bahwa kelembagaan NU berkinerja buruk; banyak lembaga dan komunitas Nahdliyin telah berkontribusi nyata. Yang menjadi persoalan adalah ketiadaan mekanisme untuk mengubah potensi yang tersebar menjadi kekuatan kolektif yang terukur.

3.1 Enam wujud paradoks

NU memiliki hampir semua prasyarat untuk menjadi kekuatan masyarakat sipil yang berpengaruh. Namun setiap aset yang dimilikinya juga mengandung paradoks, karena potensi yang besar belum sepenuhnya didukung kapasitas kelembagaan yang memadai. Tabel berikut merangkum enam aset utama NU, paradoks yang menyertainya, dan pertanyaan evaluatif untuk menilai sejauh mana aset tersebut telah berfungsi sebagai kekuatan.

Aset NU	Paradoks yang muncul	Pertanyaan evaluatif
Modal sosial yang sangat besar	Jaringan kepercayaan kuat, tetapi belum terorganisasi untuk kerja kolektif berskala besar	Apakah jaringan yang ada terhubung dalam mekanisme kerja bersama?
Struktur berjenjang hingga komunitas	Energi terserap pada administrasi dan relasi internal	Apakah struktur tersebut menjalankan fungsi pelayanan, kaderisasi, dan koordinasi secara efektif?
Banyak tokoh berpengaruh	Kontribusi personal belum menjadi kapasitas institusi	Apakah program tetap berjalan ketika tokohnya berganti?
Jaringan pendidikan yang luas	Jumlah lembaga besar, mutu belum terpetakan	Bagaimana kompetensi lulusan dan mobilitas sosial peserta didik?
Potensi ekonomi komunitas	Aktivitas ekonomi individu belum menjadi ekosistem kolektif	Apakah program ini meningkatkan produktivitas dan pendapatan?
Pengaruh politik	Akses kekuasaan berisiko menggerus kemandirian	Apakah pengaruhnya menghasilkan kebijakan yang berpihak pada warga?

3.2 Modal sosial yang besar, tetapi belum tentu terorganisasi

Dalam kajian sosiologi, modal sosial mencakup jaringan hubungan, kepercayaan, norma, dan kemampuan untuk bekerja sama. Robert Putnam menunjukkan bagaimana modal sosial memungkinkan tindakan kolektif dan memberikan manfaat bagi kelompok. Dengan perspektif ini, NU memiliki modal sosial yang sangat besar: jaringan kiai dan pesantren yang dibangun lintas generasi, tradisi keagamaan yang menghadirkan ruang pertemuan secara rutin, dan jaringan alumni pesantren yang melampaui batas wilayah.

Modal sosial semacam ini tidak dapat dibangun secara instan. Ia lahir dari akumulasi sejarah, pengalaman bersama, dan keteladanan para tokoh. Dalam banyak komunitas Nahdliyin, kekuatan itu terlihat dari kemampuan masyarakat untuk menyelenggarakan peringatan hari besar Islam, pengajian, pembangunan fasilitas keagamaan, dan bantuan sosial secara mandiri.

Namun modal sosial berbeda dari kapasitas kelembagaan. Jaringan kepercayaan yang kuat belum tentu dapat langsung dimanfaatkan untuk mengembangkan program berskala besar. Solidaritas lokal tidak secara otomatis menghasilkan koordinasi antardaerah. Berbagai lembaga dapat menjalankan program serupa tanpa koordinasi, sementara potensi kolaborasi antara pesantren, sekolah, perguruan tinggi, rumah sakit, dan komunitas ekonomi belum sepenuhnya tergarap.

Integrasi tidak harus berarti sentralisasi. Yang dibutuhkan adalah hubungan fungsional antarunsur: perguruan tinggi dengan kompetensi teknologi membantu digitalisasi manajemen pesantren; jaringan profesional kesehatan mendukung mutu klinik dan rumah sakit; komunitas pengusaha membangun kemitraan dengan pelaku usaha kecil Nahdliyin. Modal sosial baru menjadi kekuatan kolektif ketika terhubung dengan pengetahuan, sumber daya, dan sistem kelembagaan.

3.3 Luasnya struktur dan persoalan efektivitas

Struktur berjenjang memberikan keuntungan: jangkauan geografis, pemahaman persoalan lokal, jaringan kepemimpinan, dan saluran koordinasi. Tetapi semakin besar organisasi, semakin kompleks kebutuhan koordinasi, komunikasi, pengambilan keputusan, dan pengawasan. Max Weber melihat birokrasi sebagai bentuk organisasi rasional, tetapi birokrasi dapat berkembang menjadi struktur yang terlalu menekankan prosedur bila tidak disertai orientasi pada tujuan.

Laporan kegiatan organisasi biasanya mencatat jumlah program, peserta, lokasi, dan anggaran. Informasi itu penting, tetapi belum cukup untuk menunjukkan efektivitasnya. Sebaiknya NU secara konsisten membedakan lima tingkat hasil:

Tingkat	Definisi	Contoh pada program pelatihan usaha
Input	Sumber daya yang dialokasikan	Anggaran, pelatih, modul
Aktivitas	Kegiatan yang dilaksanakan	Penyelenggaraan pelatihan
Output	Hasil langsung kegiatan	Jumlah peserta yang menyelesaikan pelatihan
Outcome	Perubahan pada penerima manfaat	Peningkatan kemampuan dan produktivitas usaha

Tingkat	Definisi	Contoh pada program pelatihan usaha
Dampak	Perubahan berkelanjutan yang dapat diatribusikan	Pendapatan dan ketahanan ekonomi keluarga yang meningkat

Tanpa pembedaan ini, organisasi dapat terlihat sangat aktif secara administratif, tetapi sulit menjelaskan perubahan yang benar-benar dihasilkan. Setiap unit organisasi juga perlu memiliki mandat, sumber daya, kemampuan kerja, dan ukuran keberhasilan yang jelas. Pembentukan lembaga baru semestinya didasarkan pada kebutuhan yang dapat dijelaskan, bukan pada keinginan untuk memperluas representasi atau membagi jabatan.

3.4 Banyak tokoh, tetapi bagaimana dengan institusi?

NU kaya akan tokoh: kiai dan pengasuh pesantren dengan otoritas keagamaan, akademisi di berbagai bidang ilmu, serta profesional, pengusaha, dan birokrat di posisi penting. Namun, kontribusi individu dan kekuatan institusi adalah dua hal yang berbeda. Prestasi seorang akademisi atau keberhasilan seorang pejabat berlatar belakang NU tidak otomatis menjadi prestasi kelembagaan NU.

Institusi yang kuat memiliki sistem yang mengubah pengetahuan dan pengalaman individu menjadi kemampuan organisasi yang berkelanjutan. Ketika seorang tokoh tidak lagi menjabat, program tetap berjalan. Ketika kepemimpinan berganti, pengetahuan tidak hilang. Ketergantungan berlebihan pada tokoh menimbulkan risiko: program berubah mengikuti preferensi pengurus baru, kerja sama melemah ketika tokoh penghubung tidak lagi menjabat, dan inisiatif yang baik kehilangan dukungan.

Regenerasi kepemimpinan harus mencakup transfer pengetahuan, pemeliharaan sistem kerja, pengembangan kompetensi, dan kesinambungan agenda strategis. NU membutuhkan banyak tokoh yang kuat, tetapi juga institusi yang tetap efektif tanpa bergantung secara mutlak pada tokoh tertentu.

3.5 Jaringan pendidikan besar dan tantangan mutu

Pesantren, madrasah, sekolah, dan perguruan tinggi adalah aset terpenting NU. Banyak lembaga hadir di wilayah yang kurang terlayani, didirikan atas prakarsa kiai dan komunitas dengan sumber daya terbatas. Namun kualitas pendidikan tidak dapat disimpulkan dari jumlah lembaga. Penilaiannya memerlukan data tentang kompetensi peserta didik, mutu pendidik, infrastruktur, pengelolaan, keberhasilan lulusan, dan hasil jangka panjang.

Tanpa pemetaan sistematis, sulit menentukan bagian mana dari ekosistem pendidikan NU yang sudah unggul dan mana yang memerlukan dukungan. Keberhasilan beberapa lembaga tidak dapat digeneralisasi, dan keterbatasan sebagian lembaga tidak dapat dijadikan dasar menilai keseluruhan.

Jam'iyah tidak perlu mengendalikan kebijakan setiap lembaga. Namun organisasi dapat membangun sistem dukungan: peningkatan kompetensi guru, pengembangan kurikulum, pertukaran praktik baik, pemanfaatan teknologi, penelitian, dan akses pembiayaan. Pendidikan juga merupakan jalur utama mobilitas sosial; ukuran keberhasilannya adalah sejauh mana jaringan pendidikan NU meningkatkan kualitas hidup Nahdliyin, terutama yang aksesnya terbatas.

3.6 Potensi ekonomi besar dan persoalan kerja kolektif

Komunitas Nahdliyin mencakup petani, pedagang, pekerja informal, pelaku usaha kecil, profesional, dan pengusaha. Keberagaman ini membuka peluang hubungan ekonomi yang saling memperkuat. Namun potensi ekonomi komunitas tidak otomatis menjadi kekuatan ekonomi organisasi.

Koperasi, badan usaha, jaringan perdagangan, atau platform ekonomi berbasis komunitas memiliki peluang, tetapi keberhasilannya tidak dapat hanya mengandalkan kesamaan identitas. Kegiatan ekonomi membutuhkan kompetensi manajemen, akses pembiayaan, tata kelola profesional, pemahaman pasar, dan disiplin mengelola risiko. Dukungan karena kedekatan emosional tidak bertahan bila produk atau layanan tidak bersaing.

Karena itu, peran NU sebagai **fasilitator, penghubung, pengembang kapasitas, dan penyedia dukungan kelembagaan** sering kali lebih efektif daripada menjadi operator usaha. Pengembangan ekonomi perlu dimulai dari kebutuhan nyata yang berbeda-beda: petani, pekerja kota, pelaku usaha kecil, dan profesional muda membutuhkan intervensi yang tidak sama. Ukuran keberhasilannya bukan jumlah unit usaha atau nilai aset yang dikaitkan dengan organisasi, melainkan kesempatan yang tercipta, produktivitas yang meningkat, dan kesejahteraan yang membaik.

3.7 Pengaruh politik dan kemandirian organisasi

Dengan basis sosial yang sangat luas, NU diperhitungkan dalam politik nasional. Pengaruh itu dapat menjadi kontribusi bila digunakan untuk mendorong kebijakan pendidikan, kesehatan, pengentasan kemiskinan, dan perlindungan masyarakat. Namun semakin besar pengaruh politik, semakin besar pula kepentingan yang berusaha menggunakan legitimasi sosialnya.

Perlu dibedakan antara **kemampuan memengaruhi kebijakan** dan **ketergantungan terhadap kekuasaan**. Kedekatan personal tokoh dengan pejabat tidak dengan sendirinya berarti hilangnya independensi. Yang perlu dievaluasi adalah bagaimana keputusan kelembagaan diambil, apakah ada konflik kepentingan, sejauh mana pertanggungjawaban dijalankan, dan apakah organisasi tetap mampu bersikap kritis.

NU memiliki sumber legitimasi sosial yang relatif independen dari negara: tradisi, pesantren, dan komunitas yang berkembang melampaui pergantian rezim. Organisasi besar seharusnya memiliki daya tawar karena integritas dan kontribusinya, bukan karena ketergantungannya pada sumber daya kekuasaan.

3.8 Ketika organisasi lebih sibuk mengelola dirinya

Seluruh paradoks di atas bermuara pada satu risiko: bergesernya perhatian dari tujuan eksternal menuju kebutuhan internal. Robert Michels memperkenalkan gagasan *iron law of oligarchy*, yaitu kecenderungan organisasi besar mengalami konsentrasi kekuasaan pada kelompok elite. Gagasan ini tidak perlu diperlakukan sebagai hukum mutlak, tetapi memberi kerangka untuk memahami mengapa organisasi yang dibentuk untuk tujuan sosial dapat semakin disibukkan oleh kepentingan mempertahankan struktur.

Muktamar, konferensi wilayah, dan konferensi cabang memiliki fungsi penting menjaga legitimasi dan kesinambungan. Namun forum tersebut seharusnya tidak hanya menjadi arena kompetisi jabatan, melainkan juga ruang mengevaluasi pencapaian dan merumuskan arah. Kecenderungan ini harus diuji dengan bukti, bukan disimpulkan dari adanya perbedaan pandangan. Kontestasi kepemimpinan adalah bagian sah dari kehidupan organisasi.

Ukuran utamanya adalah keberlanjutan pelayanan:

- Apakah program tetap berjalan ketika muncul perbedaan pandangan?
- Apakah sumber daya digunakan secara akuntabel?
- Apakah pergantian kepemimpinan menghasilkan perbaikan kapasitas organisasi?
- Apakah masyarakat memperoleh manfaat dari keputusan yang diambil?

Organisasi yang sehat tidak harus bebas konflik. Organisasi yang sehat memiliki aturan, budaya, dan mekanisme yang memungkinkan konflik dikelola tanpa menghilangkan orientasi pada kepentingan bersama.

3.9 Kerangka ukuran keberhasilan yang baru

Ukuran yang lazim digunakan, seperti jumlah warga, keluasan jaringan, banyaknya lembaga, keterlibatan tokoh, dan intensitas kegiatan, lebih banyak menggambarkan skala dan aktivitas daripada hasil dan dampak. Whitepaper ini mengusulkan kerangka evaluasi dengan enam dimensi:

Dimensi	Contoh indikator
Kapasitas kelembagaan	Kualitas tata kelola, transparansi keuangan, kemampuan perencanaan, kesinambungan program
Kualitas sumber daya manusia	Kompetensi kader, regenerasi kepemimpinan, pengembangan kapasitas profesional
Kualitas pelayanan	Mutu, keterjangkauan, dan akses layanan pendidikan, kesehatan, ekonomi, dan sosial
Kontribusi intelektual	Produksi penelitian, publikasi, gagasan kebijakan, dan pemikiran keagamaan
Kemandirian dan integritas	Pengelolaan konflik kepentingan, akuntabilitas, posisi terhadap kekuasaan

Dimensi	Contoh indikator
Dampak sosial	Perubahan pendapatan, kompetensi lulusan, akses kesehatan, dan kesejahteraan warga

Tidak seluruh kontribusi sosial dapat diukur secara kuantitatif. Pengaruh moral, keteladanan ulama, dan kualitas kehidupan spiritual memerlukan penilaian kualitatif. Namun keterbatasan pengukuran bukan alasan untuk mengabaikan evaluasi. Organisasi sebesar NU membutuhkan kemampuan riset yang semakin kuat agar keputusan strategis tidak semata didasarkan pada persepsi elite atau kesan keberhasilan yang belum teruji.

3.10 Implikasi strategis

Di abad kedua, kebesaran seharusnya menjadi titik awal untuk mengajukan tuntutan yang lebih tinggi, bukan titik akhir dalam menjelaskan posisi NU. Semakin besar sumber daya, semakin besar tanggung jawab sosial. Semakin luas jaringan, semakin tinggi kebutuhan tata kelola. Semakin kuat legitimasi masyarakat, semakin besar tuntutan integritas.

NU tidak perlu menjadi organisasi yang seragam atau terpusat untuk membangun kekuatan kolektif. Yang diperlukan adalah koordinasi produktif yang tidak menghilangkan otonomi unsur-unsurnya. Kebesaran organisasi ditentukan oleh apa yang dimilikinya; kualitas kekuatannya tercermin dari apa yang mampu dikerjakannya bagi masyarakat.

BAGIAN II

Bagian II — Membaca Ulang Nahdliyin

Siapa sebenarnya warga NU hari ini?

Bagian ini bergerak dari menghitung warga menuju memahami warga. Data menunjukkan bahwa Nahdliyin bukan komunitas homogen: kedalaman identitas, bentuk keterlibatan, dan kebutuhan mereka berbeda menurut generasi, lingkungan tempat tinggal, dan kondisi sosial ekonomi.

BAB 4

Bab 4. Anatomi Nahdliyin: Di Balik Angka 57,2 Persen

TEMUAN UTAMA

Indeks Ke-NU-an 2025 bernilai 68,26 (kategori baik), dengan fikroh sebagai dimensi terkuat (71,91) dan ikatan organisasi sebagai yang terlemah (62,13). Di antara warga NU, 52,1 persen adalah Cultural Nahdliyin, 31,5 persen Engaged, dan 16,4 persen Core. Kekuatan NU ke depan ditentukan bukan oleh proporsi tiap lapisan, melainkan oleh kesehatan hubungan di antara ketiganya.

4.1 Dari identitas tunggal menuju spektrum ke-NU-an

Angka 57,2 persen menunjukkan seberapa luas masyarakat mengidentifikasi diri dengan NU, tetapi tidak menjelaskan bagaimana hubungan mereka dengan tradisi, nilai, pemikiran, dan organisasi. Dua orang yang sama-sama mengaku Nahdliyin dapat sangat berbeda. Yang satu konsisten menjalankan tahlilan, ziarah kubur, dan Maulid tetapi hampir tidak pernah ikut kegiatan organisasi. Yang lain aktif menjadi pengurus, mengikuti kaderisasi, dan memahami keputusan kelembagaan. Ada pula yang dekat dengan NU karena hubungan keluarganya dengan pesantren atau kiai tertentu.

Menjadi Nahdliyin karena itu lebih tepat dipahami sebagai spektrum. Dalam spektrum tersebut terdapat variasi tingkat pemahaman, praktik, komitmen, dan keterlibatan. Pertanyaan yang lebih penting bukan lagi berapa banyak warga NU, melainkan siapa mereka, seberapa dalam nilai ke-NU-an terinternalisasi, bagaimana hubungan mereka dengan organisasi, dan apa yang dapat dipelajari tentang masa depan NU.

4.2 Indeks Ke-NU-an: mengukur kedalaman, bukan sekadar afiliasi

Indeks Ke-NU-an dikembangkan Alvara Research Center bersama Lakpesdam NU untuk mengukur kedalaman identitas dan keterikatan melalui lima dimensi. Hasil survei nasional 2025 menempatkan indeks pada nilai 68,26 pada skala 0–100.

Dimensi	Skor	Yang diukur
Fikroh	71,91	Orientasi pemikiran keagamaan dan cara menyikapi perbedaan

Dimensi	Skor	Yang diukur
Komitmen kebangsaan	69,89	Penerimaan Pancasila, keragaman, dan nilai bernegara
Amaliah	69,18	Praktik keagamaan tradisi NU
Harakah	68,45	Orientasi dan keterlibatan dalam gerakan sosial-keagamaan
Ikatan organisasi	62,13	Pemahaman kelembagaan, keterlibatan, dukungan, kesediaan kaderisasi
Indeks Ke-NU-an	68,26	Kategori "baik"

Sumber: Survei nasional Alvara Research Center 2025; Indeks Ke-NU-an Alvara & Lakpesdam NU.

Skor 62,13 tidak berarti warga NU tidak loyal, dan tidak dapat dibaca sebagai persentase warga dengan ikatan lemah. Angka tersebut adalah nilai komposit. Namun secara komparatif, pesannya jelas: hubungan warga dengan tradisi dan pemikiran keagamaan berkembang lebih kuat daripada hubungan mereka dengan institusi formal. Tantangannya bukan hanya meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang organisasi, tetapi menjadikan organisasi sebagai institusi yang dipahami, dipercaya, dan dianggap relevan.

Indeks ini juga mengajarkan bahwa kesamaan identitas bukan berarti kesamaan kebutuhan. Pembinaan fikroh, penguatan tradisi, pengembangan partisipasi, dan peningkatan keterikatan organisasi membutuhkan pendekatan yang berbeda.

4.3 Tiga lapisan Nahdliyin

Analisis lanjutan terhadap Indeks Ke-NU-an menghasilkan tipologi tiga lapisan warga. Pengelompokan ini adalah alat analisis untuk membaca variasi kedalaman identitas dan keterlibatan, bukan penetapan status keagamaan seseorang.

Lapisan	Basis seluruh responden Muslim	Basis warga NU	Karakter
Cultural Nahdliyin	29,8%	52,1%	Dekat dengan tradisi, amaliah, dan identitas sosial NU; keterlibatan organisasi terbatas
Engaged Nahdliyin	18,0%	31,5%	Aktif dalam kegiatan komunitas, banom, lembaga, dan aktivitas sosial-keagamaan
Core Nahdliyin	9,4%	16,4%	Integrasi mendalam pada kelima dimensi, termasuk ikatan organisasi
Total afiliasi NU	57,2%	100%	

Sumber: Laporan Anatomi Nahdliyin dan Masa Depan NU, Alvara Research Center 2025.

Cultural Nahdliyin adalah lapisan terbesar dan memperlihatkan karakter NU sebagai komunitas budaya yang luas. Kekuatannya terletak pada kesinambungan tradisi: identitas yang hidup dalam keluarga dan masyarakat bertahan tanpa selalu membutuhkan dukungan administratif organisasi. Keterbatasannya, sebagian warga mengenal NU terutama melalui tradisi, bukan melalui pemahaman sistematis tentang manhaj atau tujuan sosial jam'iyah.

Engaged Nahdliyin adalah penghubung antara basis kultural yang luas dan aktivitas kelembagaan. Mereka membawa kebutuhan masyarakat ke dalam organisasi sekaligus menghubungkan program organisasi dengan kehidupan jamaah. Dalam organisasi besar, kelompok partisipatif adalah penggerak kegiatan, pembangun jaringan, dan penjaga keberlangsungan aktivitas sosial.

Core Nahdliyin memiliki integrasi paling mendalam pada tradisi, pemikiran, keterlibatan sosial, komitmen kebangsaan, dan ikatan organisasi. Meskipun proporsinya kecil, kelompok ini penting bagi reproduksi pemikiran, kaderisasi, dan kepemimpinan.

Pembagian tersebut **bukan hierarki martabat keagamaan**. Cultural Nahdliyin bukan warga kelas dua, dan Core Nahdliyin tidak otomatis lebih baik dalam seluruh aspek kehidupan. Kedalaman keterikatan organisasional tidak identik dengan kualitas moral seseorang.

4.4 Apakah struktur berlapis merupakan kelemahan?

Besarnya lapisan Cultural dapat menimbulkan kekhawatiran tentang basis ideologis yang terbatas atau lemahnya kaderisasi. Pertanyaan ini perlu dijawab hati-hati. Dalam organisasi sosial besar, struktur dengan basis pendukung luas dan inti yang kecil adalah hal lazim. Tidak semua orang memiliki waktu, kesempatan, kebutuhan, atau motivasi untuk aktif; partisipasi dipengaruhi kondisi ekonomi, pendidikan, lingkungan, dan tanggung jawab keluarga. Memaksakan keterlibatan seragam justru berpotensi menghilangkan fleksibilitas yang menjadi karakter NU.

Persoalan utamanya adalah **hubungan dan kesinambungan antarlapisan**:

Lapisan	Kontribusi bagi ekosistem	Risiko bila hubungan melemah
Cultural	Landasan sosial dan legitimasi budaya	NU menjadi identitas yang terutama simbolik; praktik terlepas dari pemahaman nilai
Engaged	Kapasitas partisipasi yang menghubungkan komunitas dan organisasi	Organisasi memiliki basis luas tetapi sulit bertindak kolektif
Core	Kedalaman nilai dan kesinambungan pemikiran	Kelompok inti tertutup, tidak beregenerasi, dan terputus dari kebutuhan masyarakat

Mobilitas antarlapisan adalah kemungkinan yang dapat difasilitasi, bukan kewajiban yang harus dipaksakan. Seseorang dapat memberikan kontribusi besar bagi NU tanpa menjadi bagian dari struktur inti.

4.5 Lapisan Nahdliyin menurut generasi, wilayah, dan kelas sosial

Correspondence analysis dalam laporan Anatomi Nahdliyin menunjukkan pola asosiasi berikut:

Variabel	Cultural Nahdliyin	Engaged Nahdliyin	Core Nahdliyin
Generasi	Lebih dekat dengan Gen Z	Lebih beririsan dengan milenial	Lebih dekat dengan Gen X dan Baby Boomers

Variabel	Cultural Nahdliyin	Engaged Nahdliyin	Core Nahdliyin
Wilayah	Lebih dominan di perkotaan	—	Relatif lebih kuat di pedesaan
Kelas sosial ekonomi	Lebih dekat dengan kelompok bawah	Beririsan dengan kelompok menengah	Tidak terkonsentrasi pada kelompok atas

Sumber: Laporan Anatomi Nahdliyin dan Masa Depan NU, Alvara Research Center 2025.

Generasi. Generasi yang lebih tua tumbuh ketika hubungan dengan kiai, pesantren, dan komunitas lokal sangat kuat membentuk identitas. Generasi muda tumbuh dengan sumber pengetahuan agama yang lebih beragam dan identitas sosial yang lebih terbuka. Proses pewarisan identitas kultural belum tentu diikuti pendalaman pemikiran dan keterikatan organisasi pada tingkat yang sama. Namun pola ini tidak membuktikan bahwa Gen Z akan selalu menjadi Cultural Nahdliyin; perbedaannya bisa disebabkan efek usia, pengalaman generasi, pendidikan, atau lingkungan, sehingga memerlukan penelitian longitudinal.

Wilayah. Di pedesaan, keluarga, pesantren, kiai, dan kegiatan keagamaan berinteraksi dengan intensitas tinggi. Di perkotaan, mobilitas tinggi, komunitas lebih longgar, dan pilihan sumber pengetahuan lebih luas. Seseorang dapat mempertahankan identitas kultural NU tanpa hubungan intens dengan pesantren atau struktur organisasi. Urbanisasi karena itu bukan sekadar perpindahan geografis, tetapi juga perubahan cara identitas dibentuk dan dimaknai. Temuan ini adalah hubungan statistik, bukan bukti bahwa urbanisasi secara langsung mengurangi kedalaman ke-NU-an.

Kelas sosial. Kedalaman ke-NU-an tidak dapat disederhanakan sebagai cerminan posisi ekonomi: kelompok inti tidak identik dengan kelompok bersumber daya tinggi. Kedekatan Engaged dengan kelas menengah membuka peluang besar bagi kapasitas organisasi, karena kelompok berpendidikan dan berketerampilan profesional dapat menjadi penghubung antara tradisi pesantren dan kehidupan modern. Di saat yang sama, kebutuhan kelompok berbeda: warga berpendapatan terbatas membutuhkan dukungan penghidupan, pendidikan, dan kesehatan terjangkau; kelas menengah menginginkan pendidikan bermutu dan ruang kontribusi profesional; komunitas pengusaha mencari jejaring dan kolaborasi ekonomi.

4.6 Dari pemetaan menuju strategi organisasi

Organisasi selama ini sering menggunakan pendekatan seragam dalam menjangkau warga: pengajian, kaderisasi, konsolidasi kepengurusan, dan program sosial dilaksanakan berdasarkan struktur, tanpa mempertimbangkan variasi karakter komunitas. Pemetaan tiga lapisan memungkinkan pendekatan yang lebih tepat sasaran:

Lapisan	Kebutuhan dominan	Pendekatan yang relevan	Indikator keberhasilan
Cultural	Layanan keagamaan, keluarga, pendidikan, dan sosial yang dekat dengan kehidupan sehari-hari	Layanan berbasis kebutuhan, kajian terbuka, konten yang menjawab persoalan hidup; tidak menekankan keanggotaan formal	Kepercayaan dan pemanfaatan layanan NU

Lapisan	Kebutuhan dominan	Pendekatan yang relevan	Indikator keberhasilan
Engaged	Penguatan kapasitas, kesempatan kepemimpinan, dukungan profesionalisasi kegiatan	Pelatihan manajemen, jejaring, pendanaan program, pengakuan kontribusi	Kualitas dan keberlanjutan program yang mereka gerakkan
Core	Penguatan pemikiran, kaderisasi mendalam, pengembangan kepemimpinan	Kajian intelektual, jalur kepemimpinan, ruang produksi gagasan	Lahirnya pemimpin, gagasan, dan karya intelektual

Tipologi adalah alat untuk memahami variasi, bukan instrumen untuk membatasi kesempatan. Setiap Nahdliyin harus tetap memiliki ruang terbuka untuk memperoleh layanan dan berpartisipasi. Pendekatan berbasis data juga membuka evaluasi yang lebih objektif: keberhasilan kaderisasi tidak cukup diukur dari jumlah peserta, tetapi dari perubahan pengetahuan, kepercayaan, partisipasi, dan hubungan masyarakat dengan jam'iyah.

4.7 Membaca tipologi secara proporsional

Tiga lapisan adalah penyederhanaan analitis atas kenyataan yang jauh lebih kompleks. Batas antarlapisan tidak kaku, individu dapat berada di antara kelompok, dan posisinya dapat berubah seiring pengalaman pendidikan, lingkungan, dan aktivitas. Komposisi juga bergantung pada indikator, pembobotan, dan metode klasifikasi.

Untuk pengembangan kajian selanjutnya, transparansi metode menjadi penting: penjelasan tentang indikator, prosedur penghitungan, dasar pembentukan kelompok, kualitas klasifikasi, dan ketidakpastian estimasi. Survei 2025 memberikan potret struktur pada satu periode; ia tidak membuktikan penyebab maupun arah perubahan identitas di masa depan. Data seharusnya membuka ruang untuk mempertanyakan asumsi, bukan mengukuhkan kesimpulan yang telah ditentukan sebelumnya.

4.8 Implikasi strategis

- 1. Hentikan perlakuan homogen terhadap warga.** Rancang program berdasarkan kombinasi kedalaman identitas, generasi, wilayah, dan kondisi sosial ekonomi.
- 2. Prioritaskan lapisan Engaged sebagai jembatan.** Investasi pada kapasitas kelompok partisipatif, terutama kelas menengah dan milenial, memperkuat hubungan antara basis kultural dan organisasi.
- 3. Rancang jalur pendalaman yang sukarela.** Sediakan pintu masuk melalui pendidikan, pelayanan sosial, pengalaman komunitas, dan kontribusi bermakna, tanpa menjadikan kaderisasi struktural satu-satunya jalan.
- 4. Lembagakan pengukuran berulang.** Lakukan survei Indeks Ke-NU-an secara berkala dengan instrumen yang konsisten agar perubahan komposisi lapisan dapat dibaca secara valid.

Temuan paling mendasar dari pemetaan ini bukanlah proporsi setiap lapisan, melainkan kenyataan bahwa kebesaran NU terdiri atas manusia dengan pengalaman, kebutuhan, pemahaman, dan keterikatan yang beragam. Memahami mereka adalah syarat untuk melayani mereka.

BAB 5

Bab 5. Memilih, Bertahan, dan Menjauh

TEMUAN UTAMA

Masa depan NU tidak hanya ditentukan oleh berapa banyak orang yang mewarisi identitas Nahdliyin dari orang tuanya, tetapi oleh berapa banyak dari mereka yang, ketika bebas menentukan pilihan hidup, tetap memilih menjadi bagian dari NU. Risiko terbesar bukan warga yang keluar secara terbuka, melainkan *silent exit*: proses menjauh yang berlangsung diam-diam tanpa pernah tercatat.

5.1 Tiga pertanyaan tentang perjalanan identitas

Banyak orang menjadi NU bukan melalui keputusan sadar. Mereka lahir dalam keluarga Nahdliyin, tumbuh dalam tradisi tahlilan dan Maulid, mengenal kiai sejak kecil, dan dengan mudah menyebut diri warga NU ketika dewasa. Identitas itu terasa alamiah, seperti bahasa ibu atau kampung halaman.

Namun identitas yang diperoleh sejak kecil tidak selalu bertahan dalam bentuk yang sama. Ketika seseorang bersekolah di lingkungan berbeda, kuliah, pindah kota, bekerja, menikah, dan membangun keluarga, sumber pengaruh dalam hidupnya bertambah. Sebagian mempertahankan identitas NU dengan keyakinan yang makin kuat. Sebagian masih merasa Nahdliyin tetapi hubungannya dengan tradisi dan organisasi perlahan berkurang. Ada pula yang tidak tumbuh dalam lingkungan NU tetapi kemudian menemukan kecocokan.

Whitepaper ini mengajukan tiga pertanyaan: **mengapa seseorang menjadi NU, apa yang membuatnya bertahan, dan dalam keadaan seperti apa ia mulai menjauh?** Pertanyaan ini penting karena jumlah warga saat ini tidak menjelaskan apakah identitas tersebut akan diwariskan secara berkelanjutan.

5.2 Menjadi NU: antara warisan dan pilihan

Dalam keluarga Nahdliyin, pembentukan identitas berlangsung melalui sosialisasi primer. Anak belajar dari apa yang dilakukan orang tuanya, mendengar doa yang dibacakan, dan mengikuti tradisi yang berulang. Tahlilan bukan hanya ritual, tetapi juga ruang perjumpaan keluarga dan masyarakat yang memperkuat rasa kebersamaan. Melalui proses itu, identitas NU dipraktikkan sebelum dipahami secara konseptual. Seseorang mungkin menjalankan tradisi bertahun-tahun tanpa pernah membaca sejarah pendirian NU, memahami Qanun Asasi, atau mengenal Ahlussunnah wal Jama'ah secara sistematis.

Tidak semua orang menjadi NU melalui keluarga. Sebagian mengenal tradisi Nahdliyin melalui pesantren meski berasal dari keluarga berbeda. Sebagian melalui pertemanan, aktivitas sosial, atau pengalaman komunitas. Ada pula yang menemukan kecocokan melalui pencarian intelektual: tertarik pada tradisi pesantren, pendekatan keagamaan yang menghargai keragaman, atau pandangan tentang Islam dan kebangsaan.

Kedua jalur tidak perlu dipertentangkan. Yang mewarisi identitas dapat mengembangkan pemahaman reflektif ketika dewasa; yang memilih dapat memperdalam tradisi melalui pengalaman. Persoalan yang menentukan adalah bagaimana identitas memperoleh makna sepanjang perjalanan hidup.

5.3 Keluarga sebagai fondasi dan batas-batasnya

Keluarga adalah unsur paling penting dalam reproduksi identitas Nahdliyin, terutama bila didukung komunitas sekitar. Anak yang tumbuh dalam keluarga NU dan komunitas Nahdliyin menemukan konsistensi antara nilai di rumah dan praktik di masyarakat.

Perubahan struktur masyarakat membuat mekanisme ini makin kompleks. Bayangkan seorang anak dari keluarga Nahdliyin di Jawa Timur yang dekat dengan pesantren, lalu bersekolah di sekolah umum, kuliah dan bekerja di Jakarta, dan membesarkan anak di lingkungan perkotaan yang beragam. Identitas NU mungkin tetap penting baginya, tetapi anak-anaknya tidak lagi mengalami tradisi bersama komunitas Nahdliyin secara rutin. Sekolah, pertemanan, media digital, dan lingkungan kota menjadi sumber pembentukan identitas yang lebih beragam. Ilustrasi ini bersifat konseptual, tetapi menunjukkan bagaimana perubahan sosial memengaruhi pewarisan antargenerasi.

5.4 Mengapa orang bertahan

Alasan seseorang menjadi NU tidak selalu sama dengan alasannya bertahan. Whitepaper ini mengidentifikasi lima faktor yang secara konseptual menjelaskan keberlanjutan:

Faktor	Penjelasan
Kenyamanan tradisi	Praktik sejak kecil memberi kedekatan emosional dan kesinambungan dengan keluarga dan lingkungan asal
Kedekatan komunitas	Pengajian, tahlilan, dan aktivitas sosial membangun rasa diterima dan menjadi bagian dari kelompok
Kepercayaan pada kiai dan pesantren	Integritas, pengetahuan, dan keteladanan tokoh agama memperkuat hubungan dengan tradisi
Kesesuaian nilai	Pemahaman dan penerimaan atas pemikiran keagamaan NU, bukan sekadar kebiasaan
Pengalaman manfaat	Pendidikan, dukungan sosial, layanan kesehatan, atau bantuan ekonomi dari lembaga dan komunitas NU

Faktor-faktor ini merupakan penjelasan konseptual. Data survei Alvara 2025 belum mengukur kekuatan relatif setiap faktor sebagai penyebab seseorang bertahan, sehingga pengujian empiris tetap diperlukan.

Perlu dibedakan dua bentuk keberlanjutan: **keberlanjutan identitas kultural** (tetap merasa Nahdliyin dan menjalankan tradisi) dan **keberlanjutan keterikatan organisasional** (terus membangun hubungan dengan jam'iyah). Keduanya tidak selalu berjalan bersama. Seseorang bisa aktif di organisasi saat mahasiswa, lalu berkurang keterlibatannya setelah bekerja dan berkeluarga, sementara identitasnya tetap kuat. Sebaliknya, seseorang yang tidak pernah terlibat dapat mulai membangun hubungan dengan jam'iyah melalui kegiatan sosial atau pendidikan.

5.5 Identitas bertahan, fungsi menyusut

Fenomena yang paling perlu diperhatikan adalah ketika seseorang tetap mengaku warga NU, tetapi peran NU dalam kehidupan sehari-harinya makin kecil. Ia masih membaca Yasin dan ikut tahlilan bersama keluarga. Namun untuk pendidikan anak, ia memilih lembaga di luar NU. Untuk pertanyaan agama, ia mengikuti pendakwah yang dikenalnya dari media sosial. Untuk kegiatan sosial, ia bergabung dengan komunitas lain.

Pilihan seperti itu tidak otomatis menandakan melemahnya identitas; ia dapat dipengaruhi mutu layanan, lokasi, biaya, atau kebutuhan keluarga. Yang relevan untuk diteliti adalah apakah terjadi perubahan sistematis dalam posisi NU sebagai **sumber rujukan, ruang partisipasi, dan penyedia layanan** bagi warganya. Jika perubahan itu terjadi dalam jangka panjang, NU dapat mempertahankan basis kultural yang besar sementara hubungan fungsional warga dengan organisasi bergeser. Organisasi yang mengukur kekuatannya hanya melalui pengakuan identitas berisiko terlambat menyadari bahwa perannya sedang berubah.

5.6 Ketika orang mulai menjauh: konsep silent exit

"Meninggalkan NU" tidak memiliki satu makna. Whitepaper ini membedakan tiga fenomena yang tidak semestinya digabungkan:

1. **Berhenti berpartisipasi dalam organisasi**, sementara identitas dan tradisi tetap terjaga.
2. **Melemahnya kedekatan identitas**, ketika NU tidak lagi menjadi bagian penting dari cara seseorang memahami dirinya.
3. **Perubahan afiliasi yang dinyatakan secara sadar**.

Ada beberapa jalur yang mungkin membuat seseorang menjauh: perubahan lingkungan sosial setelah pindah tempat tinggal; pengalaman pendidikan dan perkembangan pemikiran yang membuatnya mengevaluasi tradisi yang diwarisi; serta pengalaman kelembagaan yang mengecewakan, seperti ketidakpercayaan terhadap pengurus atau konflik internal. Kemungkinan-kemungkinan ini belum dapat dianggap sebagai penyebab utama tanpa penelitian memadai.

Yang perlu diperhatikan, proses menjauh sering tidak berlangsung melalui keputusan yang jelas. Seseorang mulai jarang ikut kegiatan, hubungan dengan komunitas berkurang, referensi keagamaannya berubah, dan organisasi tidak lagi penting dalam hidupnya. Setelah beberapa waktu, ia tidak merasa perlu mempertahankan keterikatan yang sebelumnya dianggap alamiah. Proses inilah yang disebut **silent exit**.

Silent exit adalah hipotesis; keberadaan dan skalanya memerlukan pengujian empiris. Belum ada dasar untuk menyatakan berapa banyak warga mengalaminya atau pada kelompok mana fenomena itu paling kuat. Justru karena itu, fenomena ini berbahaya bagi organisasi: secara administratif tidak ada yang mengundurkan diri, secara kultural identitas tampak bertahan, tetapi dalam kehidupan sehari-hari hubungan sedang melemah.

5.7 Kritik tidak sama dengan meninggalkan NU

Albert O. Hirschman dalam *Exit, Voice, and Loyalty* (1970) menjelaskan bahwa orang merespons ketidakpuasan terhadap organisasi melalui tiga pilihan: keluar (*exit*), menyampaikan kritik untuk memperbaiki keadaan (*voice*), atau bertahan karena loyalitas (*loyalty*). Kerangka ini relevan bagi NU, meskipun tidak dapat diterapkan secara mekanis karena sebagian besar warga tidak memiliki hubungan formal dengan organisasi.

Respons warga	Makna bagi organisasi	Sikap kelembagaan yang tepat
Kritik terbuka (<i>voice</i>)	Tanda keterikatan; warga masih peduli dan berharap ada perbaikan	Disediakan saluran yang aman dan ditanggapi secara substantif
Diam	Belum tentu loyalitas; bisa berarti tidak tertarik atau merasa tidak didengar	Dibaca melalui riset dan pengukuran keterlibatan
Menjauh diam-diam (<i>silent exit</i>)	Kepedulian hilang tanpa meninggalkan jejak konflik	Dideteksi secara dini melalui survei berkala dan indikator pemanfaatan layanan

Organisasi sering lebih mudah mengenali kritik terbuka daripada perubahan sikap yang berlangsung diam-diam. Kritik dapat dianggap mengganggu stabilitas, sementara ketidakpedulian tidak dianggap masalah. Padahal hilangnya kepedulian memiliki konsekuensi jangka panjang yang lebih serius. Selama seseorang masih mengkritik, masih ada hubungan yang ingin ia pertahankan.

Karena itu, NU perlu mengembangkan budaya kelembagaan yang menerima kritik secara proporsional. Perbedaan pandangan terhadap keputusan pengurus tidak semestinya dianggap ketidaksetiaan. Ketika saluran aspirasi tidak tersedia atau tidak efektif, menjauh menjadi pilihan yang lebih menarik.

5.8 Generasi dan tantangan pewarisan identitas

Generasi muda menunjukkan afiliasi yang relatif lebih rendah (rincian pada Bab 6). Karena data berasal dari satu periode, belum dapat dipastikan apakah ini efek usia yang akan berubah seiring kedewasaan, atau efek generasi yang akan menetap. Membedakannya memerlukan pengamatan berulang dan penelitian longitudinal.

Media digital membuat seseorang dapat mengikuti pendakwah dari berbagai latar belakang melalui video pendek, podcast, kelas daring, dan media sosial. Teknologi menghadirkan dua kemungkinan sekaligus: memperluas pilihan referensi keagamaan, tetapi juga memberi NU kesempatan baru menjangkau masyarakat, termasuk mereka yang tidak tumbuh dalam keluarga NU. Tantangan regenerasi karena itu bukan sekadar memastikan anak-anak NU menjalankan tradisi, melainkan memastikan mereka memahami makna nilai-nilai tersebut dan menemukan alasan untuk mempertahankannya secara sadar.

5.9 Agenda riset: membaca dinamika identitas secara sistematis

Untuk memahami dinamika identitas, penelitian perlu membandingkan latar belakang pembentukan identitas dengan kondisi saat survei dilakukan. Whitepaper ini mengusulkan desain empat kelompok:

Kelompok	Latar belakang	Status saat ini	Kegunaan analitis
Bertahan	Tumbuh dalam keluarga NU	Tetap mengidentifikasi sebagai NU	Faktor keberlanjutan identitas
Bergabung	Tidak tumbuh dalam keluarga NU	Kini mengidentifikasi sebagai NU	Jalur pemilihan identitas melalui pengalaman
Menjauh	Tumbuh atau pernah mengidentifikasi sebagai NU	Tidak lagi mengidentifikasi sebagai NU	Pola perubahan, pelemahan, atau perpindahan
Pembandingan	Tidak pernah berlatar NU	Tidak berafiliasi NU	Kontrol untuk membedakan faktor yang khas NU

Variabel yang perlu dikembangkan mencakup latar belakang keluarga, pendidikan pesantren, pendidikan formal, keterlibatan organisasi, lingkungan tempat tinggal, mobilitas geografis, perkawinan, jaringan pertemanan, preferensi tokoh agama, penggunaan media digital, dan pengalaman memanfaatkan layanan NU. Analisis dapat menggunakan model probabilistik, klasifikasi, atau pendekatan longitudinal, dilengkapi kajian kualitatif.

Hubungan statistik tetap harus dibedakan dari sebab-akibat. Jika individu yang pernah mondok lebih sering mempertahankan identitas NU, temuan itu belum membuktikan bahwa pesantren adalah satu-satunya penyebab; latar belakang keluarga dan lingkungan juga berperan.

5.10 Implikasi strategis

- 1. Mempertahankan identitas bukan mempertahankan keadaan.** Yang harus dijaga adalah kesinambungan nilai dan makna, bukan keseragaman bentuk kehidupan. Prinsip *al-muhafazhah 'ala al-qadim al-shalih wa al-akhdu bi al-jadid al-ashlah* memberi ruang pembaruan yang berakar pada tradisi.
- 2. Bangun alasan untuk tetap memilih.** Perkuat ruang pendidikan, dialog, dan pengalaman sosial yang memungkinkan generasi baru memahami nilai di balik tradisi.

3. **Jaga kepercayaan.** Keteladanan pemimpin, integritas kelembagaan, mutu pendidikan, dan kualitas layanan memengaruhi cara individu memaknai hubungannya dengan NU.
4. **Sediakan saluran voice yang efektif.** Organisasi yang mampu mengelola kritik secara terbuka memiliki hubungan yang lebih sehat dan berkelanjutan dengan warganya.
5. **Deteksi silent exit secara dini.** Ukur bukan hanya afiliasi, tetapi juga pemanfaatan layanan, rujukan keagamaan, dan partisipasi dari waktu ke waktu.

Masa depan NU ditentukan oleh jutaan keputusan individual dalam kehidupan sehari-hari. Organisasi tidak dapat memutuskan untuk warga, tetapi dapat memastikan bahwa warga memiliki alasan yang bermakna untuk tetap memilih NU.

BAB 6

Bab 6. Nahdliyin Baru: Muda, Urban, dan Digital

TEMUAN UTAMA

Generasi yang paling besar jumlahnya justru memiliki afiliasi NU paling rendah. Gen Z dan milenial mencakup 49,27 persen penduduk Indonesia, tetapi afiliasi NU di kedua kelompok ini (51,8 dan 56,1 persen) jauh di bawah Baby Boomers (71,4 persen). Pada saat yang sama, 99,7 persen Gen Z menilai agama penting. Persoalannya bukan melemahnya religiositas, melainkan berubahnya cara generasi muda berhubungan dengan otoritas dan institusi keagamaan.

6.1 Dua proses yang berlangsung bersamaan

Wajah NU dua puluh atau tiga puluh tahun mendatang kemungkinan sangat berbeda dari hari ini. Selama satu abad, kekuatan NU ditopang oleh kehidupan pedesaan, jaringan pesantren, hubungan masyarakat dengan kiai, dan tradisi yang diwariskan melalui keluarga. Indonesia kini bergerak cepat: jutaan orang berpindah ke kota, pendidikan memperluas mobilitas sosial, dan teknologi memungkinkan hubungan melampaui batas geografis.

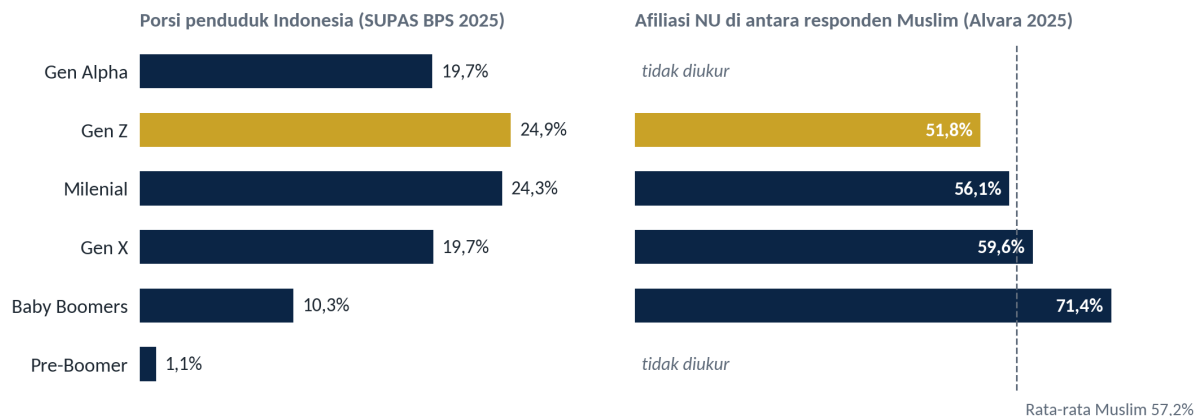
Masa depan NU perlu dibaca melalui dua proses yang tidak dapat dipisahkan: **perubahan komposisi penduduk** yang menentukan siapa yang menjadi bagian terbesar masyarakat, dan **perubahan perilaku serta lingkungan sosial** yang menentukan bagaimana generasi itu membangun hubungan dengan agama, komunitas, dan organisasi. Jika NU tidak memahami keduanya secara sistematis, organisasi berisiko merancang masa depannya berdasarkan gambaran masyarakat yang semakin jauh dari kenyataan.

6.2 Pergeseran generasi

Hasil SUPAS BPS 2025 menunjukkan Gen Z sebagai kelompok terbesar (24,93 persen penduduk), disusul milenial (24,34 persen). Hampir separuh penduduk Indonesia (49,27 persen) berasal dari dua generasi yang kini berusia 14–45 tahun. Survei Alvara 2025 memperlihatkan bahwa afiliasi NU menurun dari generasi tertua ke termuda.

Generasi terbesar justru paling jauh dari NU

Gen Z dan milenial mencakup 49,3% penduduk, tetapi afiliasi NU keduanya di bawah rata-rata 57,2%



Gambar 1. SUPAS BPS 2025 (porsi penduduk) · survei nasional Alvara Research Center 2025 (afiliasi NU)

Selisih afiliasi antara Baby Boomers dan Gen Z mencapai 19,6 poin persentase. Temuan ini harus dibaca hati-hati karena berasal dari satu periode survei dan belum membuktikan penurunan dari waktu ke waktu. Namun polanya memberi sinyal strategis yang kuat: kelompok penduduk yang akan menentukan wajah Indonesia hingga 2050 adalah kelompok dengan kedekatan terendah terhadap NU.

Perbedaan ini dapat dipahami dari pengalaman sosial setiap generasi:

Generasi	Lingkungan pembentukan identitas	Implikasi bagi hubungan dengan NU
Baby Boomers dan sebagian Gen X	Komunitas keagamaan lokal sangat berpengaruh; hubungan langsung dengan kiai dan pesantren	Kesinambungan keluarga, komunitas, dan otoritas lokal memperkuat kedekatan
Milenial	Masa transisi: pendidikan meluas, urbanisasi, awal media digital	Masih dekat dengan pola tradisional sekaligus aktif di ruang baru
Gen Z	Teknologi digital menjadi keseharian; jaringan sosial melampaui tempat tinggal	Terbiasa membandingkan banyak pandangan sebelum memilih rujukan

Yang penting, **kedekatan rendah terhadap NU tidak dapat dijelaskan oleh melemahnya agama**. Pada Gen Z, sekitar 99,7 persen responden menempatkan agama dalam kategori penting hingga sangat penting. Generasi muda tetap membutuhkan agama, tetapi belum tentu membutuhkan organisasi keagamaan dalam bentuk hubungan yang sama seperti generasi sebelumnya. Mereka tetap mencari pengetahuan agama, tetapi dengan lebih banyak pilihan sumber.

6.3 Urbanisasi mengubah ekosistem Nahdliyin

Urbanisasi mengubah lingkungan pekerjaan, hubungan sosial, pola konsumsi, kesempatan pendidikan, dan cara masyarakat membangun komunitas. Di desa, identitas Nahdliyin ditopang oleh kedekatan keluarga, kiai, pesantren, dan masyarakat; tahlilan, pengajian, dan peringatan hari

besar Islam menjadi bagian dari ritme sosial. Di kota, masyarakat lebih beragam, mobilitas pekerjaan tinggi, dan jaringan sosial dibangun berdasarkan berbagai kepentingan.

Pemetaan Anatomi Nahdliyin menunjukkan bahwa Cultural Nahdliyin lebih dominan di lingkungan urban, sedangkan Core Nahdliyin lebih kuat di pedesaan. Selama ini, pola pengajian, konsolidasi kepengurusan, kaderisasi, dan aktivitas kolektif NU dirancang dengan asumsi bahwa warga memiliki hubungan dekat dan kesempatan berinteraksi secara rutin. Di kota, asumsi itu tidak selalu berlaku.

Seorang profesional muda Nahdliyin di Jakarta mungkin hanya memiliki sedikit waktu untuk kegiatan organisasi. Ia tetap menjalankan tradisi bersama keluarga, tetapi aktivitas sosialnya berlangsung melalui komunitas kerja, pertemanan, atau minat tertentu. NU karena itu perlu membangun komunitas berdasarkan profesi, pendidikan, kepentingan sosial, dan kebutuhan keluarga, bukan hanya kedekatan geografis. Kota juga merupakan peluang besar untuk memperluas jaringan intelektual, profesional, dan ekonomi Nahdliyin.

6.4 Kelas menengah Nahdliyin dan aspirasi baru

Nahdliyin tidak lagi dapat digambarkan sebagai komunitas dengan karakter sosial ekonomi yang seragam. Di dalamnya terdapat petani, pekerja informal, pelaku usaha kecil, pegawai swasta, aparatur negara, akademisi, tenaga kesehatan, profesional teknologi, hingga pengusaha. Kedekatan Engaged Nahdliyin dengan kelas menengah membuka peluang besar: kelompok ini membawa pengalaman manajemen, teknologi, riset, pelayanan publik, dan keuangan yang dibutuhkan institusi modern.

Persoalannya adalah apakah organisasi menyediakan ruang bagi kontribusi tersebut. Bagi banyak profesional, partisipasi yang bermakna adalah proyek dengan tujuan konkret, batas waktu jelas, pembagian tanggung jawab, dan hasil yang dapat dievaluasi, bukan jabatan kepengurusan. Keterlibatan sosial tidak selalu identik dengan keinginan menjadi pengurus.

Keberagaman kelas tidak boleh membuat NU kehilangan karakter kerakyatannya. Tantangannya adalah menjembatani keunggulan kelompok profesional dengan kebutuhan komunitas yang lebih luas: keahlian teknologi membantu pelaku usaha kecil mengakses pasar, kompetensi akademik mendukung pendidikan pesantren, dan pengalaman manajemen memperbaiki kualitas layanan sosial.

6.5 Ketika sumber otoritas keagamaan berubah

Media digital memperluas akses pengetahuan agama dan sekaligus menciptakan kompetisi otoritas. Popularitas tidak hanya dipengaruhi kedalaman ilmu, tetapi juga kemampuan komunikasi, intensitas kehadiran di media, format penyampaian, dan mekanisme distribusi platform. Namun data tidak mendukung kesimpulan bahwa kiai telah tergantikan oleh algoritma.

Sumber informasi keagamaan	Digunakan	Sumber utama
Ustadz atau kiai di lingkungan tempat tinggal	75,1%	51,2%

Sumber informasi keagamaan	Digunakan	Sumber utama
YouTube	32,6%	9,9%

Sumber: Survei nasional Alvara Research Center 2025, responden Muslim.

Transformasi digital berlangsung bersamaan dengan keberlanjutan otoritas tradisional. Masyarakat menggunakan berbagai saluran dengan peran yang berbeda: kiai unggul dalam hubungan personal, kepercayaan, dan kedekatan sosial; platform digital menawarkan akses, keluasaan pilihan, dan fleksibilitas waktu. Persoalan bagi NU adalah memastikan pengetahuan keagamaan pesantren hadir di ruang publik yang semakin digital tanpa mengorbankan integritas keilmuan.

6.6 NU dalam kehidupan digital generasi baru

Survei Alvara 2024 menunjukkan bahwa 70,9 persen Gen Z tergolong heavy users dan addicted users internet, dibandingkan 62,0 persen milenial. Pola penggunaan media sosial juga berbeda menurut generasi:

Platform	Penggunaan di kalangan Gen Z	Catatan generasi lain
WhatsApp	86,3%	Digunakan luas lintas generasi
Instagram	78,5%	Menurun pada generasi lebih tua
TikTok	76,5%	Menurun pada generasi lebih tua
YouTube	72,9%	—
Facebook	—	Lebih kuat pada milenial (72,7%) dan Gen X (57,9%)

Sumber: Survei Alvara Research Center 2024.

Pengenalan organisasi kini berlangsung melalui konten media sosial, berita daring, dan percakapan komunitas, bukan hanya melalui kegiatan tatap muka. Survei Alvara mencatat NU Online sebagai salah satu situs berita Islam yang paling banyak disebut responden Muslim, tetapi proporsi yang pernah mengakses aplikasi NU Online masih relatif terbatas. Kehadiran digital tidak identik dengan kedalaman hubungan.

Digitalisasi sering disederhanakan menjadi pengembangan aplikasi, situs web, atau aktivitas media sosial. Padahal transformasi digital yang substantif mengubah cara organisasi memberi layanan, membangun partisipasi, dan mengelola pengetahuan. Generasi muda tidak tertarik pada konten seremonial atau administratif; mereka lebih tertarik pada konten yang membantu menjawab persoalan hidup. Ukuran kekuatan digital NU bukan jumlah pengikut atau konten, melainkan apakah kehadiran digital meningkatkan kualitas pengetahuan, membangun kepercayaan, dan memperluas manfaat.

6.7 Generasi AI dan tantangan baru organisasi

Jika internet memperluas akses informasi, kecerdasan buatan mengubah cara informasi diproses, dirangkum, dibandingkan, dan digunakan. Survei Alvara terhadap 1.800 responden pada September 2024 menemukan tiga tipologi sikap terhadap AI:

Tipologi	Proporsi	Karakter
AI Adopter	66%	Mulai menggunakan AI dan percaya pada manfaatnya
AI Skepticism	22%	Ragu terhadap manfaat atau risiko AI
AI Enthusiast	12%	Pemahaman lebih baik, percaya manfaat, pengguna awal

Sumber: Survei Alvara Research Center, September 2024, $n = 1.800$.

Di antara AI Enthusiast, 59,7 persen berasal dari Gen Z, dibandingkan milenial (27,3 persen) dan Gen X (13 persen). ChatGPT menjadi platform paling banyak digunakan, terutama untuk menulis, menerjemahkan, atau mengoreksi teks (38,8 persen), mempelajari hal baru (35,8 persen), membantu pekerjaan (28,8 persen), dan menjawab pertanyaan tentang berbagai topik (28,5 persen). Setahun kemudian, survei Alvara 2025 menunjukkan proporsi AI Enthusiast melonjak hampir empat kali lipat, dan lebih dari separuh Gen Z kini tergolong AI Enthusiast. AI bergeser dari teknologi yang dicoba menjadi teknologi yang digunakan secara rutin.

Dalam kehidupan keagamaan, masyarakat dapat menggunakan AI untuk mencari penjelasan istilah agama, membandingkan pandangan, atau memahami konteks persoalan. Ini belum berarti AI menggantikan ulama; pengetahuan agama mencakup otoritas keilmuan, pertimbangan etika, pemahaman konteks, dan tanggung jawab membimbing. Namun teknologi memengaruhi di mana masyarakat **pertama kali** memperoleh jawaban sebelum memutuskan bertanya kepada tokoh agama.

Peluang bagi NU mencakup pengembangan basis pengetahuan keagamaan, digitalisasi literatur pesantren, pengarsipan pemikiran ulama, dan pemanfaatan AI untuk pendidikan. Risikonya mencakup kesalahan informasi, hilangnya konteks, bias sistem, dan penggunaan teknologi tanpa pertanggungjawaban keilmuan. Pemanfaatan AI dalam persoalan agama harus tetap menempatkan ulama dan sumber keilmuan yang kredibel sebagai rujukan.

6.8 Membayangkan Nahdliyin Di Abad Kedua

Generasi, urbanisasi, pendidikan, struktur ekonomi, dan teknologi saling terkait. Periode 2025–2035 sangat penting karena Indonesia masih berada dalam momentum bonus demografi, sementara struktur usia yang menua akan makin terasa pada dekade berikutnya. Pada 2050, Gen Z berada di usia dewasa menengah dan Gen Alpha menjadi bagian penting dunia kerja dan kepemimpinan.

Bayangkan seorang Nahdliyin berusia tiga puluh tahun pada 2050 tumbuh dalam keluarga yang masih menjalankan tradisi NU, bersekolah di lembaga umum, memperoleh pengetahuan agama

dari berbagai sumber digital, dan bekerja di lingkungan profesional yang beragam. Ia tetap dekat dengan tradisi karena keluarga. Namun pilihannya atas sekolah, layanan kesehatan, komunitas, dan tokoh agama lebih banyak dipengaruhi kebutuhan, mutu, dan pengalaman. Ia mungkin bertanya kepada sistem digital sebelum berkonsultasi dengan ulama. Ia mau berkontribusi dalam kegiatan sosial yang konkret tanpa harus menjadi pengurus. Ketika berhubungan dengan NU, ia berharap memperoleh pengalaman yang bermakna dan bermanfaat.

Dalam masyarakat seperti itu, kebesaran tradisi tidak cukup untuk memastikan kedekatan dengan jam'iyah. Namun perubahan sosial juga membuka peluang: akses pendidikan dan teknologi yang lebih luas memungkinkan Nahdliyin mengembangkan kapasitas intelektual dan ekonomi yang lebih tinggi.

6.9 Implikasi strategis

Dimensi perubahan	Agenda NU
Generasi	Perluas kaderisasi melampaui keterlibatan struktural: kapasitas profesional, kegiatan sosial, dialog intelektual, komunitas berbasis minat
Urbanisasi	Kembangkan model komunitas fleksibel: jaringan profesional, komunitas keluarga muda, kegiatan yang menjawab kebutuhan urban
Kelas sosial	Pertahankan keberpihakan pada kelompok rentan sambil memanfaatkan kemampuan kelompok profesional untuk meningkatkan mutu layanan
Teknologi	Bangun kemampuan pengetahuan, komunikasi, dan layanan digital tanpa mengorbankan integritas keilmuan
Seluruhnya	Jadikan survei dan riset sosial bagian tetap pengambilan keputusan

Pembaruan dibutuhkan terutama dalam cara nilai dikembangkan dan dihadirkan, bukan pada nilai itu sendiri. Penghormatan terhadap sanad keilmuan, solidaritas sosial, dan komitmen kebangsaan tetap menjadi fondasi. NU tidak harus menjadi organisasi yang berbeda untuk menghadapi masa depan; NU harus mampu menjadi dirinya sendiri dalam masyarakat yang telah berubah. Pergeserannya adalah **dari identitas warisan menuju identitas yang dipilih**.

BAGIAN III

Bagian III — NU di Tengah Perubahan Zaman

Tradisi keilmuan, otoritas agama, dan masyarakat digital.

Bagian ini menelaah tiga institusi yang selama satu abad menopang NU, yaitu otoritas kiai, pesantren, dan organisasi massa itu sendiri, ketika berhadapan dengan algoritma platform digital dan kecerdasan buatan.

BAB 7

Bab 7. Ketika Otoritas Kiai Bertemu Algoritma

TEMUAN UTAMA

Otoritas keagamaan di kalangan Nahdliyin sedang terbagi, bukan tergantikan. Kiai lokal tetap menjadi sumber informasi agama utama bagi 51,2 persen responden Muslim. Namun ulama yang paling banyak dijadikan panutan oleh warga NU berasal dari berbagai latar belakang dan tidak dibatasi garis organisasi. Identitas sosial NU dapat diwariskan, tetapi otoritas intelektualnya harus terus dibangun.

7.1 Pertanyaan yang tepat

Selama berabad-abad, otoritas keagamaan dalam Islam tradisional dibangun melalui proses panjang: kedalaman pengetahuan, kesinambungan sanad, pengakuan komunitas keilmuan, dan keteladanan hidup. NU tumbuh dalam ekosistem ini. Pesantren menjadi pusat reproduksi pengetahuan, dan kiai menghubungkan ajaran dengan kehidupan masyarakat.

Internet, media sosial, dan algoritma rekomendasi mengubah cara masyarakat memperoleh pengetahuan dan membangun kepercayaan. Dahulu seseorang mengenal ulama melalui hubungan sosial dan jaringan pendidikan. Kini pengenalan itu dapat terjadi melalui rekomendasi algoritma, tanpa kedekatan geografis atau hubungan guru dan murid.

Pertanyaan yang tepat bukan apakah teknologi akan menggantikan kiai, melainkan **bagaimana otoritas yang dibangun melalui sanad, kedalaman ilmu, dan keteladanan menghadapi lingkungan komunikasi yang makin ditentukan oleh perhatian publik**. Persoalannya bukan siapa yang paling banyak ditonton, melainkan siapa yang dipercaya, gagasan siapa yang membentuk cara berpikir umat, dan bagaimana kedalaman keilmuan tetap dihargai.

7.2 Dari sanad keilmuan menuju perhatian publik

Dalam tradisi pesantren, santri tidak hanya mempelajari isi kitab, tetapi juga dibimbing dalam cara memahami teks, menempatkan pendapat ulama, dan menimbang perbedaan. Hubungan guru dan murid menanamkan adab dan tanggung jawab moral dalam penggunaan ilmu. Legitimasi tumbuh melalui pengakuan komunitas keilmuan, bukan semata-mata dari jumlah pendengar.

Media digital memperkenalkan mekanisme distribusi yang berbeda. Video satu menit dapat menyebar lebih luas daripada kajian panjang. Kemampuan menjangkau masyarakat adalah hal positif: akses pengetahuan agama menjadi terbuka, termasuk bagi mereka yang tidak berkesempatan belajar di pesantren. Namun muncul persoalan baru dalam menentukan otoritas.

Dimensi	Otoritas berbasis sanad	Otoritas berbasis perhatian publik
Sumber pengakuan	Komunitas keilmuan, guru, rekam jejak keteladanan	Jumlah penonton, pengikut, dan interaksi
Mekanisme penyebaran	Hubungan pendidikan dan jaringan sosial	Algoritma rekomendasi platform
Format pengetahuan	Kajian panjang, kontekstual, menimbang perbedaan	Potongan singkat, sederhana, mudah dibagikan
Kekuatan	Kedalaman, kehati-hatian, tanggung jawab moral	Jangkauan luas, akses mudah, komunikatif
Risiko	Sulit menjangkau publik luas	Popularitas disamakan dengan kredibilitas

Popularitas dan kredibilitas keilmuan adalah dua hal berbeda. Algoritma menggunakan sinyal perilaku pengguna, seperti interaksi, minat, dan pola konsumsi konten, sehingga kualitas sebuah gagasan keagamaan tidak selalu menentukan seberapa luas ia menyebar. Penjelasan yang mendalam dan memerlukan konteks dapat kalah bersaing dengan pesan yang sederhana dan emosional. Tradisi keilmuan NU yang menekankan pemahaman perbedaan pendapat dan kerangka fikih yang luas sering tidak dapat ditingkas dalam format pendek.

Tantangan NU karena itu bukan hanya membuat ulama pesantren lebih populer, tetapi mempertahankan integritas pengetahuan ketika disampaikan melalui medium yang berbeda karakternya.

7.3 Otoritas kiai lokal belum menghilang

Gambaran bahwa masyarakat meninggalkan otoritas tradisional tidak sepenuhnya didukung data. Sebanyak 75,1 persen responden Muslim menyebut ustadz atau kiai di lingkungan rumah sebagai sumber informasi keagamaan, dan 51,2 persen menjadikannya sumber utama. YouTube digunakan oleh 32,6 persen, tetapi hanya 9,9 persen menjadikannya sumber utama.

Kiai yang hidup bersama masyarakat memahami konteks keluarga, kebiasaan lokal, dan hubungan sosial yang tidak tertangkap oleh komunikasi digital. Ketika seseorang menghadapi konflik keluarga, persoalan warisan, atau dilema sosial yang kompleks, ia membutuhkan lebih dari sekadar informasi: ia membutuhkan bimbingan dari orang yang memahami situasinya.

Yang sedang berlangsung lebih tepat dipahami sebagai **perluasan dan pembagian sumber rujukan**. Kiai lokal tetap penting, sementara pendakwah digital menyediakan pengetahuan tambahan yang mudah diakses. Keduanya dapat saling melengkapi, tetapi juga dapat menghadirkan pandangan yang berbeda. Bagi NU, keberlanjutan peran kiai lokal adalah modal yang sangat penting.

Organisasi tidak perlu menganggap seluruh perkembangan digital sebagai ancaman, tetapi perlu memahami bagaimana sumber otoritas lama dan baru saling berinteraksi.

7.4 Siapa sebenarnya ulama panutan warga NU?

Salah satu temuan paling menarik survei Alvara 2025 adalah preferensi tokoh panutan. Kedekatan dengan NU tidak menghasilkan pilihan eksklusif terhadap ulama yang dikenal sebagai bagian dari lingkungan NU.

Peringkat	Tokoh	Disebut sebagai panutan oleh responden berafiliasi NU
1	Ustadz Abdul Somad	38,2%
2	Gus Baha	32,0%
3	Ustadz Adi Hidayat	28,4%
4	Ustadz Hanan Attaki	21,9%
5	Gus Iqdam	21,3%

Sumber: Survei nasional Alvara Research Center 2025, lima tokoh teratas dari sepuluh besar; responden dapat menyebut lebih dari satu tokoh.

Nama-nama tersebut memperlihatkan keragaman latar belakang, gaya dakwah, dan jalur popularitas. Gus Baha dikenal melalui kedalaman kajian kitab dan tradisi pesantren. Ustadz Abdul Somad memiliki jangkauan ceramah publik yang sangat luas. Tokoh lain menjangkau segmen muda dengan gaya komunikasi yang berbeda. Warga NU tidak membatasi pilihan panutan semata berdasarkan garis organisasi.

Temuan ini perlu dibaca dengan tepat. Survei mengukur siapa yang disebut sebagai panutan, bukan intensitas mengikuti ceramah atau penerimaan terhadap seluruh pandangan tokoh tersebut. Keragaman preferensi bukan bukti bahwa NU kehilangan otoritas keagamaannya. Namun temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh ulama tidak lagi dibatasi oleh lingkungan sosial dan organisasi. Masyarakat memilih berdasarkan kedalaman ilmu, gaya komunikasi, kemampuan menjawab persoalan, kedekatan emosional, dan kemudahan akses.

7.5 Identitas sosial berbeda dengan otoritas intelektual

Besarnya basis sosial tidak otomatis menjadikan ulama di lingkungan NU sebagai rujukan tunggal bagi seluruh Nahdliyin. Jumlah warga yang besar tidak secara langsung menghasilkan dominasi dalam ruang penyebaran gagasan keagamaan.

Whitepaper ini menegaskan perbedaan berikut:

- **Identitas sosial NU** dapat diwariskan melalui keluarga dan tradisi.
- **Otoritas intelektual NU** harus terus dibangun melalui kualitas pengetahuan dan kemampuan menghadirkannya secara relevan bagi persoalan masyarakat.

Kesamaan identitas menciptakan kedekatan awal, tetapi tidak cukup menjamin kepercayaan terhadap seluruh pandangan keagamaan yang disampaikan atas nama organisasi. Pengaruh pemikiran harus dibangun melalui pengetahuan yang berkualitas, terpercaya, dan mudah diakses.

7.6 Implikasi strategis

1. **Dukung kiai dan pesantren dalam komunikasi digital** tanpa menghilangkan karakter yang menjadi sumber legitimasi historisnya: pelatihan produksi konten, dukungan teknis, dan distribusi kajian.
2. **Kemas kedalaman ilmu dalam format yang dapat diakses** tanpa menyederhanakan secara berlebihan: kajian berseri, ringkasan bertingkat, dan rujukan ke sumber lengkap.
3. **Perkuat ekosistem otoritas yang saling melengkapi.** Hubungkan kiai lokal yang memahami konteks warga dengan khazanah digital yang luas.
4. **Bangun literasi kritis umat** agar masyarakat mampu memilih dan menilai informasi keagamaan, termasuk membedakan popularitas dari kredibilitas.
5. **Ukur pengaruh intelektual, bukan hanya jangkauan.** Indikator yang relevan mencakup kepercayaan, penggunaan rujukan, dan kualitas pemahaman, bukan sekadar jumlah tayangan.

Di masa depan, pengaruh keagamaan akan semakin ditentukan oleh kemampuan menggabungkan kepercayaan, kualitas pengetahuan, dan aksesibilitas. NU memiliki modal kuat pada tradisi keilmuan dan jaringan ulama. Tantangannya adalah memperluas jangkauan modal tersebut di lingkungan yang berubah.

BAB 8

Bab 8. Pesantren dan Masa Depan Intelektual NU

TEMUAN UTAMA

Pesantren tetap memiliki daya tarik kuat: 65,4 persen warga NU dalam basis pertanyaan menyatakan berminat memondokkan anak. Namun kepercayaan kini dibangun dengan ukuran baru. Sebanyak 71,6 persen menyebut kekhawatiran terhadap kekerasan dan perundungan, dan 61,5 persen terhadap pelecehan. Masa depan intelektual NU bergantung pada kemampuan pesantren bergerak dari penjaga tradisi menjadi penggerak pengetahuan, dengan keselamatan santri dan mutu pendidikan sebagai prasyarat.

8.1 Pesantren sebagai fondasi intelektual NU

Tidak mungkin memahami NU tanpa memahami pesantren. Jauh sebelum 1926, pesantren telah menjadi pusat pewarisan pengetahuan agama di Nusantara. Pesantren bukan sekadar lembaga pendidikan: ia adalah ruang pembentukan nilai, pusat otoritas keagamaan, dan institusi sosial yang melahirkan ulama, pendidik, tokoh masyarakat, dan pemimpin. NU tidak membangun jaringan pesantrennya melalui keputusan terpusat; NU tumbuh dari jaringan kiai dan pesantren yang sudah hidup.

Keunggulan historis pesantren terletak pada kesinambungan pengetahuan: kitab klasik, bahasa Arab, fikih dan usul fikih, tafsir, hadis, serta penghormatan terhadap sanad. Tradisi ini mengajarkan bukan hanya isi pengetahuan, tetapi juga cara memperlakukan pengetahuan: kesabaran intelektual, kehati-hatian menyimpulkan, dan penghargaan terhadap perbedaan pendapat. Di tengah informasi yang serba cepat, karakter ini semakin berharga, karena kecepatan memperoleh informasi tidak sama dengan kedalaman memahaminya.

Namun kekuatan tradisi tidak semestinya membuat pesantren menutup diri. Sejarah intelektual Islam memperlihatkan interaksi luas antara pemikiran keagamaan dengan filsafat, matematika, kedokteran, dan astronomi. Tradisi intelektual yang kuat bukan tradisi yang berhenti pada pengulangan, melainkan yang mampu menjaga kesinambungan sekaligus membuka ruang bagi argumentasi dan penemuan baru.

8.2 Reproduksi dan produksi pengetahuan

Lembaga pendidikan memiliki dua fungsi yang seharusnya berjalan beriringan:

Fungsi	Definisi	Posisi pesantren saat ini
Reproduksi pengetahuan	Pewarisan ilmu, nilai, dan metode berpikir antargenerasi	Sangat kuat; teruji berabad-abad melalui kitab kuning dan sanad
Produksi pengetahuan	Penelitian, perumusan konsep, penafsiran persoalan baru, pengembangan gagasan	Belum terukur secara sistematis; perlu diperkuat

Pertanyaan tentang keseimbangan kedua fungsi ini tidak dapat dijawab dari jumlah pesantren, santri, atau perguruan tinggi. Diperlukan ukuran tentang kualitas pembelajaran, keluaran penelitian, karya ilmiah, dan kontribusi intelektual. Persoalan kontemporer seperti perubahan struktur keluarga, teknologi reproduksi, kecerdasan buatan, ekonomi digital, dan krisis lingkungan menuntut pendekatan lintas disiplin. Pemahaman literatur klasik tetap penting, tetapi perlu dipertemukan dengan pengetahuan empiris.

Pesantren tidak harus berubah menjadi universitas. Karakternya memiliki keunggulan sendiri. Yang diperlukan adalah memperluas ruang kolaborasi dengan perguruan tinggi, pusat penelitian, lembaga profesional, dan komunitas ilmuwan.

8.3 Apa yang diharapkan masyarakat dari pesantren

Data survei Alvara 2025 memberi gambaran tentang posisi pesantren dalam keputusan pendidikan keluarga Nahdliyin:

Indikator	Nilai	Basis
Memiliki anak yang sedang mondok	5,8%	691 responden berafiliasi NU
Berminat memondokkan anak di masa depan (berbagai intensitas)	65,4%	Responden yang menjawab pertanyaan minat

Sumber: Survei nasional Alvara Research Center 2025.

Kedua angka tidak dapat dibandingkan langsung karena basisnya berbeda; angka 5,8 persen juga mencakup responden yang belum memiliki anak usia sekolah. Minat tidak selalu menjadi keputusan konkret karena pilihan pendidikan dipengaruhi biaya, lokasi, kesiapan anak, dan banyak pertimbangan lain. Namun temuan ini menunjukkan bahwa pesantren masih memiliki daya tarik penting.

Ketika memilih pesantren, warga NU menempatkan **lokasi dan kiai** sebagai pertimbangan paling menonjol, diikuti fasilitas, reputasi lembaga, kualitas pengajar, kurikulum, biaya, dan hasil pendidikan. Masyarakat tidak memilih pesantren hanya berdasarkan identitas organisasi. Kedekatan dengan kiai tetap bernilai, tetapi aspek layanan pendidikan juga menjadi bagian keputusan. Pesantren berada dalam lingkungan pendidikan yang makin kompetitif, dan kompetisi itu sebaiknya dibaca sebagai dorongan meningkatkan mutu.

8.4 Keselamatan santri dan persoalan kepercayaan

Temuan yang paling memerlukan perhatian serius adalah kekhawatiran orang tua tentang keamanan dan kenyamanan anak di pesantren.

Kekhawatiran orang tua	Proporsi responden warga NU
Kekerasan dan perundungan	71,6%
Pelecehan	61,5%
Kenyamanan fisik (makanan, fasilitas)	41,2%

Sumber: Survei nasional Alvara Research Center 2025, warga NU dalam basis pertanyaan kekhawatiran.

Angka ini mengukur **kekhawatiran**, bukan prevalensi kejadian. Tidak dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pesantren mengalami persoalan tersebut. Namun tingginya kekhawatiran adalah informasi penting: dalam memilih pendidikan berasrama, orang tua mempertimbangkan keamanan anak, kualitas pengasuhan, fasilitas, dan kemampuan lembaga menangani masalah, bukan hanya kurikulum.

Hubungan pengasuh, guru, dan santri dibangun melalui penghormatan tinggi terhadap otoritas. Hubungan ini bernilai pendidikan, tetapi perlu disertai mekanisme kelembagaan yang memastikan kewenangan dijalankan secara bertanggung jawab. Kedisiplinan adalah bagian pendidikan, tetapi tidak boleh menjadi pembenaran bagi kekerasan fisik, penghinaan, perundungan, atau tindakan yang merendahkan martabat santri.

Whitepaper ini merekomendasikan agar setiap pesantren memiliki sistem perlindungan minimum:

- ☐ Kebijakan dan prosedur pencegahan kekerasan, perundungan, dan pelecehan yang tertulis dan disosialisasikan
- ☐ Mekanisme pelaporan yang aman dan dapat diakses santri serta orang tua
- ☐ Prosedur penanganan pengaduan yang melindungi korban dari tekanan
- ☐ Pengawasan berkala, termasuk oleh pihak di luar struktur pengasuhan sehari-hari
- ☐ Standar layanan kesehatan, kebersihan, kualitas makanan, fasilitas tinggal, dan keseimbangan aktivitas belajar

Transparansi tidak menghilangkan penghormatan terhadap kiai. Justru transparansi dan akuntabilitas memperkuat kewibawaan pesantren karena menunjukkan bahwa otoritas keagamaan berjalan berdampingan dengan tanggung jawab kelembagaan. Perlindungan santri bukan hanya kepatuhan hukum, tetapi juga tanggung jawab moral lembaga pendidikan keagamaan. Ukuran keberhasilan pesantren harus mencakup kualitas pendidikan sekaligus kualitas pengasuhan.

8.5 Pesantren dan tantangan mutu pendidikan

Setiap pesantren memiliki tujuan berbeda: pendalaman ilmu agama, integrasi pendidikan formal, atau pengembangan keterampilan profesional dan kewirausahaan. Keberagaman ini adalah kenyataan yang perlu dihormati, tetapi tidak berarti kualitas tidak dapat dievaluasi. Setiap lembaga memerlukan ukuran keberhasilan yang sesuai dengan tujuannya.

Orientasi pesantren	Contoh ukuran keberhasilan
Pendidikan ulama	Kedalaman penguasaan kitab, kemampuan memahami fikih kontemporer, kecakapan berargumentasi, kualitas moral dan kepemimpinan lulusan
Integrasi pendidikan formal	Capaian akademik, kelanjutan studi, keseimbangan ilmu agama dan umum
Keterampilan dan kewirausahaan	Kompetensi lulusan, keterserapan kerja, keberlanjutan usaha

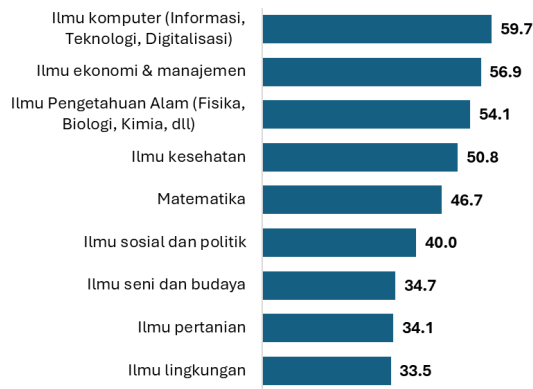
Prasyarat penguatan mutu mencakup pengembangan kompetensi pengajar, kurikulum dengan tujuan yang jelas, evaluasi pembelajaran berkala, serta pengelolaan keuangan dan fasilitas yang baik. Teknologi dapat membantu melalui digitalisasi administrasi, perpustakaan elektronik, dan pembelajaran berbasis teknologi, tetapi bukan solusi tunggal.

Banyak orang tua juga berharap anaknya mampu melanjutkan pendidikan, memperoleh pekerjaan, dan berkontribusi di masyarakat. Harapan ini bukan tanda melemahnya orientasi keagamaan; dalam masyarakat modern, mutu pendidikan berkaitan dengan kesempatan hidup. NU dapat berperan melalui sistem dukungan antarpesantren: pertukaran praktik baik, pendampingan pengelolaan, pelatihan pengajar, dan akses terhadap sumber daya, tanpa menetapkan satu model pendidikan untuk semua lembaga.

8.6 Menempatkan sains dan teknologi dalam tradisi pesantren

Kecerdasan buatan, bioteknologi, kesehatan, energi, perubahan iklim, dan ekonomi digital akan membentuk kehidupan manusia dalam beberapa dekade mendatang. Persoalan ini memiliki dimensi etika, keadilan, dan kemanusiaan yang memerlukan pertimbangan dari sisi keagamaan. Ulama masa depan membutuhkan pemahaman yang memadai tentang ilmu pengetahuan, meski tidak harus ahli di semua bidang. Ulama yang berpendapat tentang teknologi reproduksi memerlukan pemahaman aspek medis; pembahasan ekonomi digital memerlukan pengetahuan tentang transaksi dan sistem keuangan.

Tidak semua pesantren harus memiliki kurikulum sains yang sama. Yang lebih penting adalah keterbukaan intelektual bahwa pengetahuan modern merupakan bagian dari realitas yang harus dipahami. Penguatan literasi sains, matematika, teknologi digital, bahasa asing, dan kemampuan penelitian membuka kesempatan bagi santri untuk berkontribusi lebih luas. Pesantren juga berpotensi menjadi ruang pengembangan **etika teknologi**: tanggung jawab manusia, keadilan, privasi, dan penggunaan teknologi untuk kemaslahatan, dengan menghubungkan sumber-sumber klasik dengan pengetahuan empiris.



Gambar 2. Ilmu Pengetahuan selain ilmu agama yang diharapkan diajarkan di pesantren

Selain itu ada temuan menarik tentang ilmu yang diharapkan diajarkan di pesantren menunjukkan ekspektasi masyarakat terhadap pesantren semakin luas. Pesantren tidak lagi hanya dipandang sebagai tempat untuk memperdalam ilmu-ilmu keagamaan, tetapi juga sebagai ruang pendidikan yang diharapkan mampu membekali santri dengan pengetahuan yang relevan bagi kehidupan modern. Terlihat adanya beberapa bidang ilmu dengan tingkat harapan yang relatif tinggi dan cukup berdekatan satu sama lain, yang menunjukkan bahwa masyarakat menginginkan model pendidikan pesantren yang lebih multidimensional. Harapan tersebut mencerminkan

perubahan cara pandang terhadap fungsi pesantren: menjaga kedalaman agama tetap penting, tetapi pada saat yang sama santri juga perlu dipersiapkan untuk menghadapi dunia pendidikan tinggi, dunia kerja, perkembangan teknologi, dan perubahan sosial yang semakin kompleks.

Bagi NU, temuan ini penting karena menyangkut masa depan salah satu institusi terpenting dalam proses reproduksi intelektual Nahdliyin. Tantangannya bukan membuat pesantren meninggalkan identitas dasarnya, melainkan memperluas cakrawala keilmuannya. Pesantren masa depan perlu tetap kuat dalam fikih, tafsir, hadis, dan tradisi kitab, sekaligus semakin terbuka terhadap sains, teknologi, ekonomi, kewirausahaan, bahasa, serta berbagai kompetensi yang dibutuhkan oleh generasi baru. Dengan pendekatan seperti ini, pesantren tidak hanya berfungsi sebagai penjaga tradisi, tetapi juga sebagai tempat lahirnya generasi yang mampu membawa tradisi tersebut untuk berdialog dengan zamannya. Justru di situlah kekuatan pesantren: **berakar kuat pada tradisi, tetapi tidak terputus dari perubahan dunia di sekelilingnya.**

8.7 Membangun kembali tradisi riset dan ekosistem intelektual

NU memiliki jaringan pesantren, perguruan tinggi, akademisi, dan profesional yang sangat luas, tetapi besarnya jaringan tersebut belum menjelaskan kekuatan kapasitas kolektifnya dalam menghasilkan pemikiran dan penelitian. Pemetaan mengenai kualitas lembaga, publikasi, kontribusi penelitian, dan pengaruh intelektual belum tersedia secara komprehensif. Penguatan budaya riset harus menjadi agenda strategis.

Pesantren memiliki kekayaan objek penelitian: tradisi manuskrip, sejarah intelektual ulama, praktik keagamaan lokal, dan perkembangan hukum Islam. Pesantren juga dapat menjadi ruang penelitian untuk persoalan sosial kontemporer seperti kemiskinan, pendidikan, kesehatan, perubahan keluarga, migrasi, dan perilaku generasi muda. Tradisi intelektual yang sehat membutuhkan ruang kritik; penghormatan kepada guru tidak berarti setiap pandangan baru dianggap mengganggu kewibawaan.

Unsur ekosistem	Keunggulan	Bentuk kolaborasi yang dibutuhkan
Pesantren	Ilmu agama, pembentukan karakter, hubungan komunitas	Penelitian bersama, pelatihan metodologi, literatur, beasiswa
Perguruan tinggi	Disiplin ilmu modern, riset, pendidikan profesional	Pengembangan kurikulum, pendidikan pengajar, pendampingan teknologi
Komunitas profesional	Pengalaman praktis di berbagai sektor	Mentoring, proyek terapan, penguatan manajemen lembaga
Pusat pemikiran NU	Menghubungkan literatur klasik dengan kebijakan publik	Fikih muamalah dan riset keuangan; pemikiran keagamaan dan ekologi; etika dan teknologi

Kerja sama pesantren dan perguruan tinggi tidak boleh berhenti pada seremoni, nota kesepahaman, atau seminar. Ia harus menghasilkan program yang bermanfaat dan berkelanjutan. NU menghadapi risiko bila ekosistem keilmuan agama dan dunia profesional berjalan terpisah: pesantren menghasilkan ulama yang mendalam, perguruan tinggi menghasilkan profesional yang kompeten, tetapi potensi keduanya sulit berkembang menjadi kekuatan bersama.

8.8 Pesantren dan regenerasi Nahdliyin

Core Nahdliyin memiliki kedekatan lebih kuat dengan lingkungan pedesaan dan tradisi pesantren. Namun generasi muda Nahdliyin makin banyak tumbuh di lingkungan urban, sekolah umum, dan komunitas yang tidak terhubung langsung dengan pesantren. Situasi ini berpotensi memperlebar jarak antara pesantren sebagai pusat reproduksi pengetahuan dan basis Nahdliyin yang makin beragam.

Tantangannya bukan mewajibkan anak Nahdliyin mondok. Pilihan pendidikan adalah keputusan keluarga. NU perlu memastikan kekayaan intelektual pesantren menjangkau warga di luar pesantren melalui pendidikan nonformal, literatur yang mudah diakses, kajian terbuka, kerja sama dengan sekolah dan kampus, serta media digital. Dengan cara ini pesantren menjadi pusat pengetahuan bagi komunitas yang lebih luas dan membantu menghubungkan Cultural Nahdliyin dengan pendalaman nilai, tanpa menuntut semua warga menjadi kader formal.

8.9 Implikasi strategis

- 1. Perluas ukuran keberhasilan pesantren** dari jumlah santri, bangunan, dan tokoh yang lahir menjadi kedalaman ilmu lulusan, kemampuan memahami persoalan kontemporer, karakter, integritas, dan kontribusi sosial.
- 2. Jadikan perlindungan santri prioritas tata kelola** dengan standar minimum yang didukung jam'iyah.
- 3. Bangun sistem penjaminan mutu kolaboratif** yang menghormati keragaman orientasi pesantren.
- 4. Investasikan pada literasi sains, teknologi, dan riset** sesuai kapasitas masing-masing lembaga.

5. **Bangun pusat pemikiran** yang menghubungkan tradisi fikih dengan persoalan kebijakan publik dan ilmu pengetahuan.

Tidak semua santri harus menjadi ulama, dan tidak semua pesantren harus memiliki orientasi yang sama. Namun seluruh ekosistem pendidikan NU perlu berbagi tujuan: meningkatkan kualitas manusia dan memperluas kontribusi intelektual. Tolok ukur keberhasilan NU di abad kedua bukan hanya kemampuan menjaga warisan para ulama, tetapi keberanian melahirkan generasi ulama dan pemikir baru yang berkontribusi besar bagi masyarakat dan peradaban.

BAB 9

Bab 9. Organisasi Massa di Era Algoritma dan Kecerdasan Buatan

TEMUAN UTAMA

Teknologi tidak menghapus kebutuhan terhadap organisasi massa, tetapi mengubah alasan orang membutuhkannya. Fungsi-fungsi yang dulu menjadi keunggulan eksklusif organisasi, seperti menyebarkan informasi, menghimpun orang, dan mengoordinasikan kegiatan, kini dapat dilakukan langsung oleh individu dan komunitas digital. Sebanyak 46,3 persen responden tidak mengenali satu pun badan otonom NU (Gen Z: 50,9 persen). Di era algoritma, pertanyaan terpenting bagi NU bukan lagi seberapa banyak orang menjadi bagian dari organisasi, melainkan seberapa banyak yang masih menemukan alasan mengapa organisasi itu dibutuhkan.

9.1 Ketika organisasi menjadi infrastruktur sosial

Pada masa ketika teknologi komunikasi terbatas, individu sulit membangun hubungan sosial berskala luas. Organisasi memenuhi kebutuhan itu: ia menyediakan identitas bersama, jaringan komunikasi, kepemimpinan, dan mekanisme koordinasi. Dalam konteks NU, jaringan pesantren dan kiai menjadi fondasi sosial, sementara struktur jam'iyah memberi kemampuan untuk bertindak kolektif. Organisasi berfungsi sebagai infrastruktur sosial yang juga menjaga kesinambungan ketika tokoh penggerak tidak lagi aktif.

Perkembangan teknologi mulai mengubah sebagian fungsi tersebut:

Fungsi organisasi	Sebelum era digital	Di era algoritma dan AI
Menyebarkan informasi	Melalui kepengurusan berjenjang dan pertemuan	Langsung ke individu melalui platform dan AI
Menghimpun orang dengan kepentingan sama	Melalui keanggotaan formal	Melalui komunitas digital tanpa keanggotaan
Mengoordinasikan kegiatan	Melalui struktur dan rapat	Melalui aplikasi pesan dan platform kolaborasi
Menghimpun dana	Melalui jaringan organisasi	Melalui donasi daring dan crowdfunding
Menyediakan pengetahuan	Melalui tokoh dan lembaga	Melalui mesin pencari, video, dan asisten AI

Fungsi organisasi	Sebelum era digital	Di era algoritma dan AI
Membangun kepercayaan dan akuntabilitas	Melalui institusi	Tetap membutuhkan institusi
Menyelenggarakan layanan berkelanjutan	Melalui institusi	Tetap membutuhkan institusi

Teknologi menurunkan hambatan bagi tindakan kolektif. Organisasi tidak menjadi tidak diperlukan, tetapi sebagian fungsi dasarnya tidak lagi menjadi keunggulan eksklusif. Organisasi perlu menemukan kembali alasan keberadaannya.

9.2 Dari keanggotaan formal menuju komunitas berbasis kepentingan

Di ruang digital, seseorang dapat menjadi bagian dari banyak komunitas sekaligus: keagamaan, profesional, alumni, diskusi, sosial, dan kemanusiaan, tanpa hubungan administratif. Keterlibatan bisa intens pada satu kegiatan lalu berkurang setelahnya. Clay Shirky dalam *Here Comes Everybody* (2008) menjelaskan bagaimana teknologi menurunkan biaya koordinasi sehingga tindakan kolektif dapat berlangsung tanpa organisasi formal.

Namun rendahnya biaya koordinasi tidak berarti seluruh persoalan kolektif dapat diselesaikan tanpa institusi. Mobilisasi dukungan menjadi lebih mudah, tetapi menjaga kesinambungan, menyelesaikan konflik, mengelola sumber daya, dan membangun akuntabilitas tetap memerlukan kelembagaan.

Seorang profesional muda yang dekat secara kultural dengan NU mungkin bersedia membantu program pendidikan pesantren dengan kompetensinya, asalkan manfaatnya jelas, tetapi tidak tertarik menjadi pengurus. Generasi muda juga tertarik pada isu lingkungan, kesehatan mental, pemberdayaan ekonomi, atau teknologi, dan keterlibatan mereka lebih mudah dibangun melalui komunitas tematik. NU memiliki banom dan lembaga yang menyediakan ruang kaderisasi; organisasi juga perlu menyediakan bentuk keterlibatan yang memungkinkan warga berkontribusi tanpa harus masuk struktur. Hubungan dengan NU dapat tumbuh melalui pengalaman memberi manfaat, bukan hanya identitas atau kedudukan.

9.4 Organisasi dalam masyarakat yang digerakkan algoritma

Algoritma menentukan informasi, gagasan, dan komunitas apa yang ditemukan seseorang. Pesan organisasi harus bersaing dengan informasi dari berbagai sumber, termasuk individu tanpa afiliasi kelembagaan. Sebuah akun dengan kemampuan komunikasi yang baik dapat memperoleh perhatian lebih luas daripada institusi dengan struktur besar. Distribusi platform berubah dan tidak selalu transparan.

Bagi NU, ini berarti **keluasan jaringan formal tidak otomatis menjamin keluasan jangkauan gagasan**. Legitimasi kelembagaan perlu dilengkapi kemampuan menghasilkan informasi yang kredibel, relevan, dan mudah dipahami. Jika kanal digital lebih banyak dipakai untuk

menyampaikan kegiatan pengurus, pertemuan kelembagaan, atau agenda internal, konten tersebut sulit menarik perhatian generasi muda. Yang perlu diperkuat adalah kemampuan organisasi menjadi sumber pengetahuan dan layanan publik: informasi pendidikan, kesehatan, ekonomi keluarga, kehidupan keagamaan, dan persoalan sosial. Di era algoritma, organisasi bersaing berdasarkan kualitas kontribusinya.

9.5 Kecerdasan buatan dan berkurangnya ketergantungan pada perantara

AI memungkinkan pengguna memperoleh penjelasan yang disesuaikan dengan pertanyaannya: merangkum bacaan, membandingkan informasi, menerjemahkan dokumen, atau menyusun rencana. Seseorang yang ingin mengetahui prosedur pendidikan, bantuan sosial, atau istilah keagamaan dapat bertanya kepada teknologi sebelum menghubungi pengurus organisasi. Sebagian fungsi organisasi sebagai perantara informasi berpotensi berkurang.

Namun AI memiliki keterbatasan mendasar: dapat keliru, kurang memahami konteks, atau terdengar meyakinkan tanpa dukungan sumber memadai. Lebih penting lagi, organisasi memiliki fungsi yang melampaui penyediaan informasi: membangun kepercayaan, menyelenggarakan layanan langsung, memobilisasi sumber daya, mengembangkan kepemimpinan, dan mempertanggungjawabkan keputusan. AI dapat menjelaskan layanan kesehatan, tetapi tidak menyediakan rumah sakit, dokter, dan pembiayaan terjangkau. AI dapat membantu menyusun materi pendidikan, tetapi tidak otomatis menciptakan sekolah bermutu dan guru yang kompeten.

Perkembangan AI justru memperjelas fungsi organisasi mana yang paling bernilai. Jika kontribusi organisasi hanya berupa penyampaian informasi yang mudah diperoleh di tempat lain, nilai tambahnya akan menyusut. Jika organisasi mampu **mengubah pengetahuan menjadi pelayanan, membangun kepercayaan, dan menggerakkan sumber daya**, relevansinya justru meningkat. AI bukan ancaman bagi NU; AI adalah pengingat bahwa kontribusi organisasi tidak boleh berhenti pada aktivitas administratif dan komunikasi.

9.6 Antara kecepatan jaringan dan ketahanan institusi

Komunitas digital dapat menghimpun perhatian dalam waktu singkat, tetapi mempertahankan gerakan jangka panjang membutuhkan pembiayaan, pengelolaan sumber daya manusia, pembagian tanggung jawab, pengawasan, dan penyelesaian masalah. Di sinilah institusi formal tetap penting. Jaringan pesantren, lembaga pendidikan, organisasi lokal, dan hubungan sosial NU memberi kontinuitas kelembagaan yang dibangun lintas generasi. Kepercayaan yang lahir dari kehadiran langsung kiai dan tokoh masyarakat memiliki karakter berbeda dari hubungan daring.

Namun keunggulan institusi dapat berubah menjadi kelemahan bila struktur terlalu kompleks dan lambat merespons. Persoalan NU bukan memilih antara organisasi tradisional dan komunitas digital, melainkan **menggabungkan ketahanan kelembagaan dengan fleksibilitas, kemampuan inovasi, dan kecepatan respons**. NU memiliki peluang besar karena sejak awal tumbuh dari jaringan sosial yang relatif otonom. Jam'iyah dapat memperkuat jaringan tersebut melalui koordinasi dan dukungan tanpa mengendalikan seluruh kegiatan secara terpusat.

9.7 Transformasi digital bukan sekadar membangun aplikasi

Organisasi dapat memiliki aplikasi dengan banyak fitur, tetapi masyarakat tidak memperoleh manfaat bila layanannya tidak menjawab kebutuhan. Digitalisasi administrasi tidak otomatis memperbaiki keputusan bila proses kerja dasarnya tidak berubah. Transformasi digital adalah perubahan model kerja organisasi, bukan perubahan perangkat. Bagi NU, transformasi itu mencakup tiga kemampuan:

Kemampuan	Wujud	Ukuran keberhasilan
Memahami warga melalui data	Sistem informasi karakteristik, kebutuhan, dan perubahan kehidupan warga	Program yang lebih tepat sasaran dan terukur
Memperbaiki kualitas layanan	Akses mudah ke informasi dan layanan pendidikan, kesehatan, zakat, program sosial, kegiatan komunitas	Kualitas pengalaman pengguna, bukan jumlah fitur
Membangun partisipasi terbuka	Platform yang mempertemukan keahlian profesional dengan kebutuhan lembaga dan kegiatan sosial	Jumlah dan kualitas kontribusi berbasis keahlian

Digitalisasi juga membawa risiko: privasi, penyalahgunaan informasi, ketidakamanan teknologi, dan kesenjangan akses. NU perlu memastikan teknologi tidak menjadi instrumen kontrol terhadap masyarakat tanpa akuntabilitas; penggunaan data harus memiliki tujuan, batas kewenangan, dan perlindungan yang jelas. Kelompok lansia, warga berekonomi terbatas, dan komunitas di wilayah dengan infrastruktur lemah tidak boleh kehilangan akses layanan. Transformasi digital harus memperluas pilihan pelayanan, bukan menggantikan seluruh hubungan sosial yang telah berjalan.

9.8 Dari organisasi keanggotaan menuju organisasi yang memberikan nilai

Jika teknologi membuat sebagian fungsi organisasi dapat dilakukan masyarakat secara mandiri, maka yang membuat jam'iyah tetap penting adalah kemampuan menciptakan **nilai tambah yang tidak mudah dihasilkan melalui tindakan individual atau komunitas sementara**: pengembangan pendidikan, layanan kesehatan, penguatan ekonomi, produksi pengetahuan, dan advokasi kebijakan publik. Seluruh bidang ini membutuhkan kemampuan kolektif yang melampaui komunikasi digital, dan sejalan dengan kebutuhan warga yang menempatkan ekonomi, kesehatan, dan pendidikan sebagai prioritas.

NU tidak perlu menjadi pengelola langsung seluruh kegiatan. Peran sebagai penghubung, fasilitator, pengembang kapasitas, dan penjaga standar sering memberi manfaat lebih besar daripada memperluas birokrasi operasional. Persoalannya bukan berapa banyak program yang memakai nama NU, melainkan seberapa besar perubahan yang diwujudkan.

Era digital membuat tuntutan terhadap mutu layanan makin tinggi karena masyarakat dapat membandingkan institusi berdasarkan pengalaman. Seorang warga NU mungkin terikat emosional dengan organisasinya, tetapi ketika memilih rumah sakit atau sekolah, ia mempertimbangkan

biaya, akses, mutu, dan kebutuhan keluarga. Itu wajar, dan tidak semestinya dianggap berkurangnya loyalitas. Yang perlu dilakukan adalah memperkuat mutu lembaga sehingga warga memiliki alasan nyata untuk memilih layanan yang berkembang di lingkungan NU.

9.9 Implikasi strategis

1. **Bergeser dari organisasi keanggotaan ke organisasi kontribusi.** Ukur kekuatan dari manfaat yang dihasilkan, bukan dari jumlah orang yang mengaku menjadi bagian.
2. **Jadikan kanal digital sumber pengetahuan dan layanan,** bukan perpanjangan aktivitas seremonial.
3. **Gunakan AI untuk memahami persoalan, mengelola pengetahuan, dan meningkatkan efisiensi,** tanpa menghilangkan tanggung jawab manusia dalam keputusan yang menyangkut nilai dan bimbingan keagamaan.
4. **Bangun tata kelola data yang terpercaya,** termasuk perlindungan privasi dan inklusi bagi warga dengan akses digital terbatas.
5. **Kembangkan kemampuan belajar organisasi.** Perencanaan strategis perlu dilengkapi budaya evaluasi dan kesediaan memperbaiki pendekatan ketika kenyataan berubah.

Teknologi mungkin dapat menggantikan sebagian fungsi organisasi, tetapi tidak dapat menggantikan nilai pengabdian, tanggung jawab moral, dan kemaslahatan yang menjadi alasan utama sebuah jam'iyah didirikan.

BAGIAN IV

Bagian IV — Membayangkan Kembali Masa Depan NU

Skenario, orientasi, dan desain kelembagaan.

Bagian ini menerjemahkan diagnosis menjadi arah: tiga skenario masa depan hingga 2050, masalah sebagai orientasi yang menyatukan seluruh agenda, dan tujuh pergeseran desain kelembagaan yang membuat NU tetap relevan.

BAB 10

Bab 10. NU Di Abad Kedua: Masa Depan yang Tidak Bisa Dihadapi dengan Cara Lama

TEMUAN UTAMA

NU tidak sedang menghadapi ancaman kehilangan basis sosial secara tiba-tiba. Justru karena itu, risikonya yang paling besar adalah erosi pelan yang tidak terasa sebagai krisis. Dari tiga skenario yang dikembangkan, yaitu *Cultural Giant*, *Stable Consolidation*, dan *Civic Renaissance*, whitepaper ini merekomendasikan *Civic Renaissance* sebagai aspirasi, dengan dekade 2026–2035 sebagai jendela waktu yang paling menentukan.

10.1 Mengapa berpikir dengan skenario

Membayangkan NU seratus tahun ke depan tentu tidak mudah, karena banyak faktor yang dapat menyebabkan ketidakpastian itu bisa terjadi. Namun dengan melihat berbagai data yang dijelaskan di bab-bab sebelumnya, hampir bisa dipastikan kondisi masyarakat seratus tahun ke depan sangat berbeda dengan yang dihadapi NU di abad pertamanya, yakni lebih terkonsentrasi di kota, lebih tua struktur usianya, lebih tinggi kebutuhan keterampilannya, dan lebih dalam keterhubungan digitalnya.

Whitepaper ini tidak berusaha meramalkan masa depan dengan angka yang pasti. Pendekatan yang digunakan adalah **scenario thinking**: mengembangkan beberapa kemungkinan masa depan yang masuk akal untuk menguji pilihan strategis. Bagi organisasi sebesar NU, pendekatan ini lebih berguna daripada satu proyeksi tunggal, karena memungkinkan organisasi mempersiapkan kemampuan yang dibutuhkan di berbagai kemungkinan.

10.2 Empat faktor pembentuk Indonesia masa depan

Faktor	Arah perubahan	Implikasi bagi NU
Generasi dan struktur usia	Perlambatan pertumbuhan penduduk; struktur usia menua setelah bonus demografi	Kebutuhan layanan kesehatan preventif, pendampingan lansia, dukungan keluarga perawat; tuntutan produktivitas melalui pendidikan dan keterampilan

Faktor	Arah perubahan	Implikasi bagi NU
Urbanisasi	Penduduk makin terkonsentrasi di kota dan kawasan peri-urban	Ekosistem pewarisan tradisi melemah; perlu bentuk komunitas baru yang sesuai dengan kehidupan kota
Kelas sosial ekonomi	Kelas menengah tumbuh; jenis pekerjaan baru muncul, sebagian pekerjaan lama hilang	Aspirasi makin beragam; jaringan pendidikan harus menyiapkan kemampuan belajar sepanjang hayat
Digitalisasi dan AI	Akses pengetahuan dan komunitas tanpa perantara institusi	Relevansi organisasi ditentukan oleh nilai tambah, kepercayaan, dan layanan

Keempat faktor saling berhubungan. Pemetaan Anatomi Nahdliyin memperlihatkan bahwa lapisan Core lebih dekat dengan lingkungan rural dan Cultural dengan lingkungan urban; Gen Z lebih dekat dengan Cultural, milenial dengan Engaged, dan generasi tua dengan Core. Pola ini menunjukkan asosiasi, bukan perpindahan individu antarlapisan, tetapi cukup kuat sebagai dasar perencanaan. Persoalan NU bukan hanya mempertahankan tradisi di masyarakat urban, melainkan membangun kembali ekosistem sosial yang memungkinkan tradisi memperoleh makna.

10.3 Dekade 2026–2035: jendela yang paling menentukan

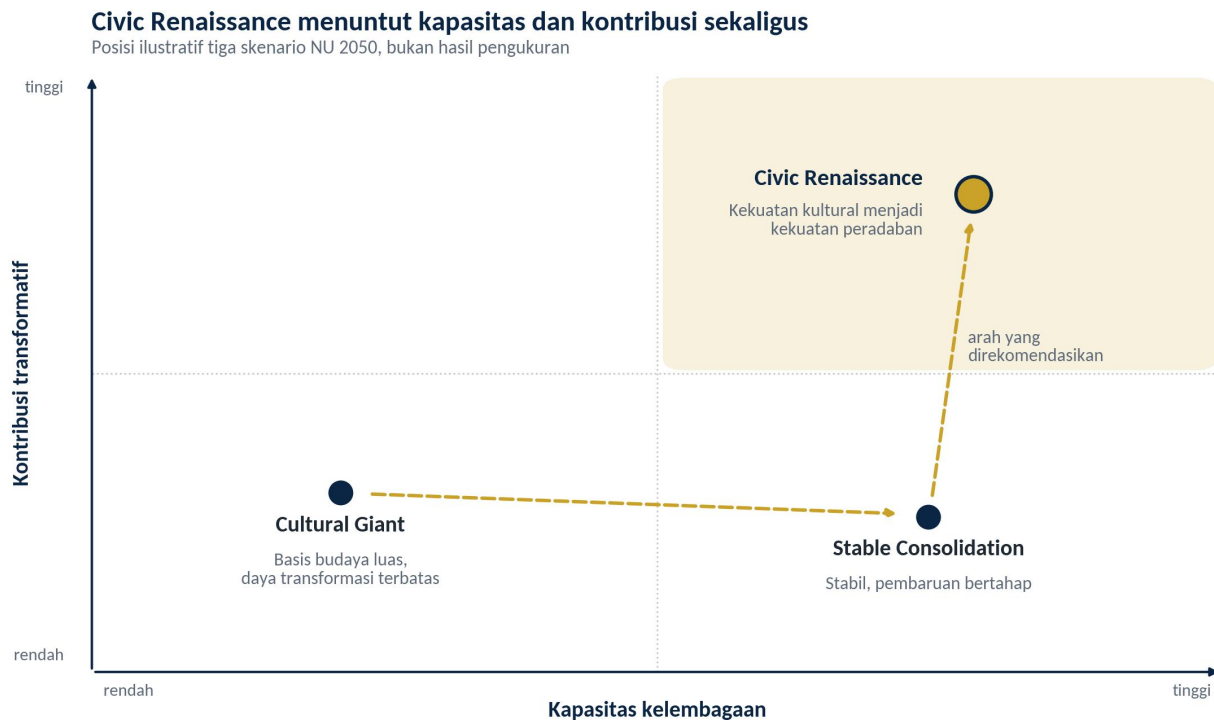
Periode tahun 2026–2035 merupakan rentang waktu paling menentukan. Periode ini dipandang sebagai momentum strategis karena perubahan demografi, urbanisasi, struktur ekonomi, dan teknologi berlangsung bersamaan. Perubahan sosial bersifat kumulatif: pendidikan yang diterima anak hari ini memengaruhi kesempatan hidupnya beberapa dekade mendatang.

- **Generasi:** semakin banyak Gen Z memasuki fase karier, keluarga, dan pilihan pendidikan anak. Hubungan yang terbentuk sekarang akan menentukan hubungan generasi berikutnya dengan NU.
- **Urban:** jumlah Nahdliyin yang tumbuh dan bekerja di kota terus bertambah dan membutuhkan pendekatan komunitas yang berbeda dari model pedesaan.
- **Intelektual:** santri dan mahasiswa hari ini akan mengisi kepemimpinan pada 2040–2050. Jika NU ingin memiliki ulama yang memahami teknologi, ekonom yang membaca perubahan pasar, dan pemimpin yang mampu membangun institusi, persiapannya harus dimulai sekarang.

Penting bagi NU untuk menentukan **kemampuan dasar apa yang harus dibangun pada sepuluh tahun pertama** agar organisasi memiliki ruang adaptasi menghadapi perubahan yang belum dapat diprediksi.

10.4 Tiga skenario masa depan NU

Ketiga skenario berangkat dari pemetaan warga berdasarkan lapisan Cultural, Engaged, dan Core serta pembacaan terhadap faktor-faktor perubahan.



Gambar 3. Tiga skenario NU di abad kedua

Posisi bersifat ilustratif; panah menunjukkan arah yang direkomendasikan, dari daya tahan budaya menuju kontribusi peradaban.

Skenario 1 — Cultural Giant: besar secara budaya, terbatas dalam daya transformasi

NU tetap menjadi kekuatan budaya yang sangat besar. Tahlilan dan amaliah lain terus dijalankan, pesantren mempertahankan pengaruhnya, dan identitas Nahdliyin tetap luas. Namun terjadi ketidakseimbangan antara luasnya basis kultural dan kemampuan memperdalam keterikatan serta mengembangkan kapasitas intelektual. Cultural Nahdliyin tetap menjadi kelompok terbesar, sementara perluasan partisipasi dan pendalaman nilai berjalan lambat.

NU tetap memiliki legitimasi sosial besar, tetapi tidak selalu menjadi sumber utama gagasan dan inovasi. Warga menjalankan tradisi tanpa menjadikan organisasi rujukan utama dalam pendidikan, kesehatan, ekonomi, atau kehidupan publik.

Skenario ini adalah risiko serius justru karena **tidak tampak sebagai krisis**. Organisasi yang kehilangan anggota secara drastis lebih mudah menyadari perlunya berubah. Organisasi yang tetap besar dapat merasa aman sementara relevansinya perlahan berkurang. Dalam jangka panjang, skenario ini juga membawa risiko pengenceran kedalaman nilai dan fragmentasi sumber otoritas, ketika semakin banyak warga mempertahankan identitas secara kultural tanpa kesempatan memahami fikroh secara sistematis.

Skenario 2 — Stable Consolidation: stabil, tetapi belum tentu transformatif

NU berhasil menjaga keseimbangan antara lapisan Cultural, Engaged, dan Core serta melakukan pembaruan secara bertahap. Tradisi tetap menjadi fondasi, kaderisasi berjalan cukup baik, dan

hubungan jamaah dengan jam'iyah terjaga. NU tidak hanya mengandalkan daya tahan budaya, tetapi juga memperkuat kualitas kelembagaan dan beradaptasi.

Ini kemajuan yang penting. Stabilitas memberi kepastian, menjaga kesinambungan program, dan mengurangi risiko perubahan arah yang terlalu tajam. Namun skenario ini memiliki keterbatasan bila perubahan lingkungan berlangsung jauh lebih cepat daripada kemampuan adaptasi organisasi: perkembangan AI, perubahan kebutuhan pekerjaan, urbanisasi, dan tuntutan mutu layanan dapat menciptakan tantangan yang tidak cukup dijawab dengan pembaruan bertahap. Stabilitas perlu dibangun, tetapi bukan tujuan akhir; konsolidasi yang baik seharusnya menjadi landasan inovasi.

Skenario 3 — Civic Renaissance: dari kekuatan kultural menuju kekuatan peradaban

NU tidak hanya mempertahankan tradisi dan mengonsolidasikan organisasi, tetapi mengembangkan kekuatan sosialnya menjadi kontribusi intelektual, ekonomi, pendidikan, dan kebangsaan yang lebih luas. Karakter utamanya:

- **Sumber daya yang tersebar terorganisasi.** Pesantren menjadi bagian dari jaringan penelitian dan inovasi sosial; perguruan tinggi, profesional, dan pengusaha Nahdliyin bekerja dalam ekosistem yang saling memperkuat.
- **Pengaruh intelektual.** NU dikenal bukan hanya karena besarnya warga atau pengaruh tokohnya, tetapi karena kemampuannya menghasilkan pemikiran yang relevan bagi persoalan kontemporer.
- **Posisi masyarakat sipil yang mandiri.** Legitimasi sosial digunakan untuk memperjuangkan kebijakan publik yang lebih baik, bukan terutama untuk memperoleh akses kekuasaan.
- **Manfaat publik yang luas.** Keberhasilan NU dirasakan bukan hanya oleh warga Nahdliyin, tetapi oleh masyarakat Indonesia.

Skenario ini juga memiliki tuntutan paling besar: investasi pendidikan, kepemimpinan yang membangun sistem, pengelolaan profesional, budaya riset, dan kesinambungan agenda lintas periode kepengurusan.

Aspek	Cultural Giant	Stable Consolidation	Civic Renaissance
Basis kultural	Sangat luas	Luas dan terjaga	Luas dan bermakna
Hubungan antarlapisan	Lemah; Cultural membesar tanpa pendalaman	Seimbang	Dinamis; mobilitas antarlapisan terfasilitasi
Kapasitas kelembagaan	Terbatas	Membaik bertahap	Kuat dan adaptif
Peran intelektual	Rendah; otoritas terfragmentasi	Moderat	Tinggi; sumber gagasan publik
Layanan bagi warga	Bukan rujukan utama	Membaik	Pilihan utama karena mutu

Aspek	Cultural Giant	Stable Consolidation	Civic Renaissance
Relasi dengan negara	Rentan bergantung	Terkelola	Mandiri dan konstruktif
Risiko utama	Erosi pelan tanpa disadari	Tertinggal oleh laju perubahan	Beban investasi dan eksekusi tinggi

10.5 Tradisi sebagai fondasi untuk berubah

Kekhawatiran yang sering muncul adalah bahwa modernisasi akan mengurangi tradisi. Kekhawatiran ini dapat dipahami karena tradisi adalah inti identitas dan kekuatan historis NU. Prinsip *al-muhafazhah 'ala al-qadim al-shalih wa al-akhdu bi al-jadid al-ashlah* (memelihara yang lama yang baik, dan mengambil yang baru yang lebih baik) memberi kerangka yang relevan. Tantangan praktisnya adalah menentukan mana yang termasuk nilai yang harus dipertahankan dan mana yang merupakan cara kerja yang dapat diperbarui.

NU tidak harus memilih antara tradisi dan modernitas karena keduanya berada pada tingkat persoalan yang berbeda. Tradisi memberikan landasan nilai, identitas, dan kesinambungan; modernitas adalah lingkungan sosial tempat nilai tersebut harus terus diwujudkan. Pendekatan yang sama berlaku untuk teknologi: penggunaan AI, aplikasi, sistem keanggotaan, atau platform layanan harus dinilai berdasarkan masalah yang dipecahkan dan manfaat yang dihasilkan, bukan karena kebaruannya.

10.6 Memilih masa depan yang ingin dibangun

Pertanyaan tentang NU abad kedua bukan terutama skenario mana yang paling mungkin terjadi, melainkan masa depan mana yang ingin diperjuangkan dan tindakan apa yang harus dimulai sekarang. *Civic Renaissance* adalah aspirasi yang paling sesuai dengan tanggung jawab NU di abad kedua. Memilihnya tidak berarti meremehkan Cultural Nahdliyin atau mengharuskan seluruh warga menjadi Core. NU akan tetap membutuhkan basis kultural yang luas; yang berubah adalah kemampuan organisasi menghubungkan seluruh lapisan dengan kontribusi yang bermakna.

Keberhasilan agenda ini tidak diukur dari jumlah warga, melainkan dari kontribusi terhadap mutu pendidikan, kesehatan, kesejahteraan, pengetahuan, dan kehidupan kebangsaan. Perencanaan strategis tidak akan bermakna bila berhenti sebagai dokumen yang disahkan di forum organisasi lalu kehilangan perhatian ketika kepemimpinan berganti. Ia membutuhkan kesinambungan perencanaan yang melampaui satu periode kepengurusan, serta kemampuan belajar dari perubahan yang tidak dapat diprediksi.

Ketika membayangkan NU di abad kedua, pertanyaan yang lebih bermakna bukan seberapa banyak pengurus, kantor, atau kegiatan yang dimiliki, melainkan bagaimana masyarakat **menilai kehadiran NU dalam kehidupan mereka**: apakah pesantren menjadi tempat lahirnya pemikir dan inovator, apakah lembaga pendidikan dan kesehatan NU menjadi pilihan karena mutunya, dan apakah generasi muda menemukan ruang untuk berkontribusi.

BAB 11

Bab 11. Mengembalikan NU kepada Maslahat

TEMUAN UTAMA

Ketika warga NU ditanya tentang layanan yang paling dibutuhkan di luar layanan keagamaan, 33,8 persen memilih layanan ekonomi, 30,9 persen memilih layanan kesehatan, dan 23,3 persen memilih layanan pendidikan. Di balik perdebatan tentang kepemimpinan dan relasi dengan kekuasaan, warga menghadapi persoalan hidup yang sangat konkret. Maslahat harus berfungsi sebagai ukuran yang menentukan prioritas, alokasi sumber daya, dan evaluasi keberhasilan organisasi, bukan sekadar istilah dalam pidato.

11.1 Kembali ke makna jam'iyah diniyah ijtima'iyah

Perhatian terhadap NU sering terserap pada persoalan organisasi itu sendiri: kepengurusan, struktur, Mukhtar, hubungan dengan kekuasaan, dan jumlah warga. Pertanyaan yang lebih mendasar adalah: setelah satu abad, apa yang telah dan akan dihasilkan NU bagi kehidupan warganya?

NU adalah *jam'iyah diniyah ijtima'iyah*, organisasi yang menjalankan fungsi keagamaan sekaligus mengemban tanggung jawab sosial. Dalam tradisi pemikiran Islam, maslahat berkaitan dengan upaya menjaga dan meningkatkan kualitas kehidupan manusia dalam dimensi agama, keselamatan jiwa, akal, keluarga, dan harta. Nilai yang kuat secara normatif ini memerlukan penerjemahan dalam kehidupan organisasi: maslahat harus menjadi ukuran ketika organisasi menentukan prioritas, menggunakan sumber daya, dan menilai keberhasilan.

11.2 Mendengarkan kebutuhan warga

Organisasi besar kadang cenderung menganggap pengurus sudah mengetahui kebutuhan masyarakat yang diwakilinya. Pengalaman dan kedekatan sosial memang berharga, tetapi tidak dapat menggantikan kebutuhan untuk mendengarkan secara sistematis.

Layanan yang paling dibutuhkan (di luar layanan keagamaan)	Proporsi warga NU
Ekonomi	33,8%
Kesehatan	30,9%
Pendidikan	23,3%

Layanan yang paling dibutuhkan (di luar layanan keagamaan)	Proporsi warga NU
Zakat, sedekah, dan wakaf	6,4%
Advokasi hukum	5,6%

Sumber: Survei nasional Alvara Research Center 2025. Responden memilih satu kebutuhan paling utama; angka kecil tidak berarti layanan lain dianggap tidak penting.

Kebutuhan ini tidak seragam antargenerasi. Kebutuhan ekonomi lebih menonjol pada usia produktif, sedangkan kesehatan meningkat pada generasi tua: **52,7 persen Baby Boomers memilih layanan kesehatan**, jauh lebih tinggi dibandingkan Gen Z. Pendidikan dan pengembangan ekonomi lebih kuat pada generasi muda. Keluarga muda di kota mungkin membutuhkan dukungan pendidikan, pengasuhan, dan pekerjaan; keluarga petani di desa membutuhkan akses pasar dan produktivitas; warga lanjut usia membutuhkan layanan kesehatan yang terjangkau.

Organisasi tidak harus selalu mengikuti keinginan mayoritas, karena kepemimpinan juga membutuhkan pertimbangan nilai, keadilan, dan kepentingan jangka panjang. Namun, kemampuan mendengarkan warga secara sistematis merupakan prasyarat bagi orientasi maslahat.

11.3 Ekonomi warga dan makna pemberdayaan

NU memiliki basis yang kuat di pedesaan, komunitas pertanian, perdagangan kecil, dan kelompok pekerja dengan kondisi ekonomi yang beragam. Gagasan ekonomi organisasi sering dikaitkan dengan koperasi, badan usaha, bantuan modal, atau kewirausahaan. Semua pendekatan itu memiliki tempat, tetapi bukan jawaban yang tunggal.

Data Alvara memberi petunjuk penting. Ketika ditanya tentang pelatihan ekonomi yang diharapkan dari NU, warga menaruh perhatian besar pada manajemen keuangan usaha, perencanaan pengembangan usaha, pengelolaan sumber daya manusia, serta pemasaran digital. **Sekitar 54,2 persen warga NU memilih pelatihan manajemen keuangan usaha.** Sebagian masyarakat membutuhkan peningkatan kemampuan, bukan hanya akses bantuan atau pembiayaan.

Orientasi pemberdayaan ekonomi NU karena itu perlu bergerak **dari distribusi bantuan menuju pengembangan kapasitas dan kesempatan.** Bantuan langsung tetap diperlukan dalam keadaan darurat dan bencana, tetapi pemberdayaan jangka panjang menuntut peningkatan keterampilan, akses pasar, jejaring, dan pendampingan. Komunitas Nahdliyin memiliki pengusaha dengan jaringan pasar, profesional keuangan, ahli teknologi, akademisi, dan pelaku usaha kecil yang dapat dipertemukan dalam ekosistem yang terintegrasi.

Jumlah unit usaha tidak boleh menjadi indikator utama. Koperasi yang berdiri tetapi tidak memberi manfaat kepada anggotanya bukan pemberdayaan. NU juga tidak harus menggantikan fungsi lembaga ekonomi; kemitraan dengan lembaga keuangan, pemerintah, dan dunia usaha sering kali lebih efektif.

11.4 Kesehatan dan pendidikan sebagai investasi sosial

Kesehatan dan pendidikan memengaruhi kualitas hidup sepanjang siklus kehidupan dan lintas generasi. Dalam kesehatan, pilihan masyarakat dipengaruhi pertimbangan praktis.

Karakter rumah sakit NU yang diharapkan	Proporsi responden Muslim
Menerima BPJS	80,1%
Biaya terjangkau	66,6%
Peralatan medis lengkap	64,2%

Sumber: Survei nasional Alvara Research Center 2025. Ketersediaan tenaga medis dan pelayanan yang baik juga menjadi perhatian penting.

Masyarakat menilai lembaga kesehatan berdasarkan kemampuan memenuhi kebutuhan pasien, bukan kesamaan identitas pengelolanya. Ini justru sehat: seorang warga NU dapat mencintai tradisinya, tetapi ketika keluarganya sakit ia mencari layanan terbaik yang terjangkau. Pengembangan kesehatan juga tidak harus berupa rumah sakit besar. Klinik, layanan kesehatan ibu dan anak, pemeriksaan preventif, pendampingan penyakit kronis, serta kerja sama dengan jaringan layanan yang ada dapat memberikan manfaat yang lebih luas.

Dalam pendidikan, keberadaan lembaga NU tidak otomatis menjadikannya pilihan utama bagi seluruh keluarga Nahdliyin. Organisasi perlu menghormati rasionalitas dalam pilihan keluarga. Jika sekolah NU belum menjadi pilihan utama, pertanyaan yang tepat bukan mengapa warga kurang loyal, melainkan **apa yang perlu diperbaiki agar sekolah NU layak dipilih**. Pendidikan adalah bidang di mana maslahat berdampak antargenerasi: sekolah yang meningkatkan mutu pembelajaran bagi anak-anak keluarga sederhana membuka mobilitas sosial yang nyata.

11.5 Keluarga, filantropi, dan perlindungan sosial

Kebutuhan warga juga mencakup layanan keagamaan yang berkaitan langsung dengan persoalan keluarga:

Layanan keagamaan berbasis keluarga yang diharapkan	Proporsi warga NU
Bimbingan rumah tangga sakinah	54,7%
Bimbingan fikih muamalah	54,3%
Bimbingan metode mendidik anak	49,3%

Sumber: Survei nasional Alvara Research Center 2025. Fikih remaja dan persoalan keluarga lain juga memperoleh perhatian besar.

Kehidupan keagamaan makin perlu dipahami melalui persoalan sehari-hari: keluarga muda mengelola hubungan rumah tangga, keuangan, pekerjaan, dan pengasuhan; remaja tumbuh dalam lingkungan digital dengan tantangan baru. Jaringan sosial NU sangat sesuai untuk layanan ini: kiai, nyai, pesantren, majelis taklim, banom perempuan, organisasi kepemudaan, dan komunitas profesional memiliki pengalaman dan akses yang saling melengkapi.

Perlindungan kelompok rentan juga penting. NU memiliki tradisi panjang dalam solidaritas melalui zakat, infak, sedekah, dan wakaf. LazisNU berpeluang berperan lebih besar, tetapi peluang itu harus dibangun melalui kepercayaan dan profesionalisme. Survei Alvara memperlihatkan bahwa warga NU menggunakan berbagai saluran filantropi, termasuk Baznas dan LazisNU. Identitas ke-NU-an tidak membuat warga menggunakan satu saluran secara eksklusif. Loyalitas kultural tidak otomatis menjadi loyalitas dalam menyalurkan dana sosial; ia harus diperoleh melalui mutu pengelolaan dan transparansi. Pengelolaan filantropi yang baik juga tidak berhenti pada penghimpunan dan penyaluran, tetapi juga mencakup pemahaman tentang siapa yang paling membutuhkan, intervensi apa yang paling efektif, dan perubahan apa yang terjadi setelahnya.

11.6 Dari aktivitas organisasi menuju dampak sosial

Persoalan yang paling menentukan dalam orientasi maslahat adalah bagaimana NU menilai keberhasilannya. Capaian kegiatan mudah dijelaskan melalui jumlah peserta, program, dan frekuensi pertemuan. Namun kegiatan saja berbeda dari dampak perubahan yang dihasilkan.

Bidang	Ukuran aktivitas (yang lazim)	Ukuran dampak (yang dibutuhkan)
Pendidikan	Jumlah guru yang dilatih	Perubahan praktik pembelajaran dan kemampuan peserta didik
Ekonomi	Jumlah pelatihan dan unit usaha	Kenaikan pendapatan, keberlanjutan usaha, produktivitas
Kesehatan	Jumlah fasilitas dan kegiatan	Akses, keterjangkauan, dan perbaikan status kesehatan
Filantropi	Dana yang dihimpun dan disalurkan	Perubahan kondisi penerima manfaat
Kaderisasi	Jumlah peserta	Perubahan pengetahuan, kepercayaan, dan partisipasi

Tidak semua manfaat sosial dapat diukur dengan satu angka; kekuatan komunitas, keteladanan, rasa aman, dan kedalaman pemahaman agama memerlukan penilaian kualitatif. Namun keterbatasan pengukuran tidak semestinya menjadi alasan untuk menghindari evaluasi. Budaya evaluasi yang sehat tidak menuntut agar seluruh program berhasil; kemampuan mengakui keterbatasan dan memperbaiki pendekatan adalah tanda kedewasaan kelembagaan. Orientasi dampak juga membantu menentukan prioritas secara rasional, karena sumber daya NU, sebesar apa pun, tetap terbatas.

11.8 Khidmah kembali kepada jamaah

Khidmah tidak semestinya hanya dikaitkan dengan jabatan atau aktivitas kelembagaan. Pengabdian memperoleh maknanya dari manfaatnya bagi orang lain. Guru madrasah yang sungguh-sungguh meningkatkan mutu pendidikan, tenaga kesehatan yang melayani warga kurang mampu, dan profesional yang mendampingi usaha kecil sedang menjalankan khidmah, meski tidak menduduki jabatan organisasi. Sebagian besar Nahdliyin hidup di luar kepengurusan formal; bila ruang pengabdian hanya dibayangkan melalui jabatan, potensi sosial yang tersedia tidak termanfaatkan.

Warga Nahdliyin di masa depan idealnya menjelaskan hubungannya dengan NU tidak hanya melalui tradisi keluarga atau kesamaan amaliah, tetapi juga melalui pengalaman sosial yang bermakna: dukungan pendidikan bagi anak, pendampingan usaha, layanan kesehatan yang terjangkau, bimbingan keluarga, atau kesempatan untuk berkontribusi. Tanggung jawab sosial NU juga melampaui warganya sendiri; sebagai bagian dari masyarakat sipil Indonesia, NU memberikan layanan pendidikan, kesehatan, dan advokasi yang bermanfaat bagi publik yang lebih luas.

11.9 Implikasi strategis

1. **Jadikan maslahat sebagai prinsip pemersatu bagi seluruh agenda.** Maslahat bukan program tambahan, melainkan alasan mengapa pendidikan, kesehatan, ekonomi, kaderisasi, dakwah, filantropi, dan relasi dengan negara dijalankan.
2. **Pilih bidang yang memberikan nilai tambah terbesar bagi NU.** NU tidak harus mengerjakan semua persoalan masyarakat.
3. **Prioritaskan ekonomi, kesehatan, dan pendidikan** sesuai dengan kebutuhan yang dinyatakan warga, dengan diferensiasi berdasarkan generasi dan wilayah.
4. **Profesionalisasi filantropi** melalui transparansi, penargetan berbasis data, dan pengukuran perubahan.
5. **Bangun budaya pembelajaran berkelanjutan**, karena kebutuhan warga akan berubah seiring ekonomi, teknologi, struktur keluarga, dan demografi.

Relevansi NU di abad kedua tidak akan ditentukan oleh kemampuan mempertahankan klaim sebagai organisasi Islam terbesar, melainkan oleh sejauh mana kebesaran itu diterjemahkan menjadi kemaslahatan yang nyata. Arah masa depan yang paling penting adalah menjadi organisasi yang tidak hanya besar karena jumlah orang yang merasa menjadi bagian darinya, tetapi juga berarti karena kontribusinya bagi kehidupan mereka.

BAB 12

Bab 12. Merancang NU yang Relevan

TEMUAN UTAMA

Persoalan utama NU di abad kedua bukan kekurangan sumber daya sosial, melainkan kemampuan untuk mengubah sumber daya tersebut menjadi kekuatan yang bekerja secara sistematis. Whitepaper ini merumuskan tujuh pergeseran desain kelembagaan yang bermuara pada satu gagasan: **NU sebagai platform kemaslahatan**.

12.1 Merancang tanpa mendirikan ulang

Merancang NU yang relevan tidak berarti mendirikan organisasi baru atau mengubah seluruh tradisi kelembagaan. Tidak semua cara lama perlu ditinggalkan, dan tidak semua gagasan baru pasti lebih baik. Yang diperlukan adalah kemampuan membedakan **nilai yang menjadi dasar keberadaan NU** dan **cara kerja yang dapat diperbarui**. Dalam pengertian ini, transformasi organisasi merupakan bagian dari tanggung jawab menjaga NU. Mempertahankan sebuah institusi tidak selalu berarti mempertahankan seluruh bentuk dan kebiasaan yang pernah membuatnya berhasil; ada kalanya nilai yang sama justru menuntut cara kerja yang berbeda.

12.2 Tujuh pergeseran desain kelembagaan

No.	Dari	Menuju
1	Organisasi berbasis struktur	Organisasi berbasis fungsi
2	Pengelolaan berbasis kesukarelaan semata	Profesionalisme tanpa kehilangan khidmah
3	Kepemimpinan berbasis figur	Kepemimpinan yang memperkuat institusi
4	Keputusan berbasis asumsi	Organisasi berbasis data dan kebutuhan warga
5	Kaderisasi berbasis kepengurusan	Kaderisasi multijalur yang melampaui kepengurusan
6	Kedekatan dengan kekuasaan sebagai ukuran pengaruh	Kemandirian dan integritas sebagai sumber martabat
7	Organisasi sebagai pusat dan pengendali	NU sebagai platform kemaslahatan

12.3 Pergeseran 1: dari struktur menuju fungsi

Organisasi besar cenderung menyelesaikan persoalan dengan membentuk struktur baru: lembaga, badan, satuan tugas, atau kepengurusan tambahan. Langkah ini tidak selalu keliru, tetapi struktur baru tanpa mandat, sumber daya, kompetensi, dan ukuran keberhasilan yang jelas hanya menambah kompleksitas. Pembaruan seharusnya dimulai dari pertanyaan yang berbeda: **bukan lembaga apa yang harus dibentuk, melainkan persoalan apa yang hendak diselesaikan dan manfaat apa yang ingin dicapai**. Jika fungsi tersebut sudah dapat dijalankan oleh lembaga yang ada atau mitra, pembentukan struktur baru tidak diperlukan.

Pendekatan ini berimplikasi pada posisi PBNU dalam ekosistem Nahdliyin. Banyak kekuatan NU tumbuh melalui lembaga dan komunitas yang otonom; pesantren, misalnya, bukan unit yang dibentuk oleh organisasi. PBNU dapat memainkan peran yang lebih strategis:

Peran PBNU	Wujud
Pengarah	Menetapkan arah bersama, prioritas, dan agenda jangka panjang
Penghubung	Mempertemukan pesantren, kampus, profesional, pengusaha, dan komunitas
Penjaga standar	Menetapkan standar mutu dan perlindungan, misalnya bagi pesantren dan layanan kesehatan
Pengembang kapasitas	Pelatihan, sistem informasi, pendampingan pengelolaan
Pembuka akses	Kerja sama, pembiayaan, dan advokasi kebijakan

NU menjadi sebuah ekosistem dengan arah bersama tanpa mengharuskan seluruh bagian bergerak seragam: pesantren mempertahankan kekhasannya, perguruan tinggi mengembangkan keunggulan akademik, jaringan pengusaha membangun kekuatan ekonomi, dan komunitas lokal menjaga inisiatifnya.

12.4 Pergeseran 2: profesionalisme tanpa kehilangan khidmah

NU tumbuh dari tradisi pengabdian yang kuat: kesukarelaan, keikhlasan, dan kepercayaan. Tradisi ini harus dipertahankan. Namun mengelola rumah sakit, sekolah, perguruan tinggi, lembaga filantropi, badan usaha, atau sistem teknologi berskala besar memerlukan kemampuan teknis yang tidak selalu dapat dipenuhi oleh kesukarelaan pengurus. Rumah sakit memerlukan tenaga medis yang kompeten, manajemen profesional, dan standar keselamatan pasien; lembaga filantropi memerlukan akuntansi, audit, dan sistem penyaluran yang dapat dipertanggungjawabkan.

Karena itu, perlu dibedakan:

- **Peran kepengurusan:** memegang mandat untuk menjaga arah, nilai, dan kepentingan organisasi.
- **Fungsi manajemen profesional:** memastikan layanan berjalan sesuai dengan standar yang baik.

Kompetensi harus menjadi dasar penting dalam pengelolaan lembaga. Kedekatan personal, senioritas, pengalaman organisasi, dan reputasi sosial dapat menjadi pertimbangan, tetapi tidak boleh menggantikan keahlian. Profesionalisme tidak bertentangan dengan khidmah: keikhlasan menyangkut orientasi moral, profesionalisme menyangkut cara tanggung jawab dijalankan secara kompeten. Pengabdian yang dijalankan dengan kompeten justru menghasilkan manfaat yang lebih besar. Lembaga yang sehat juga memiliki sistem yang membuat pekerjaan tetap konsisten ketika pengelola berganti.

12.5 Pergeseran 3: kepemimpinan yang memperkuat institusi

Penghormatan kepada ulama, kekuatan hubungan personal, dan legitimasi pesantren merupakan karakter NU. Pembaruan kepemimpinan tidak dimaksudkan untuk menghilangkannya. Salah satu ukuran terpenting kualitas kepemimpinan adalah **kemampuan membangun sistem yang tetap bekerja setelah masa jabatan berakhir**. Pemimpin dapat menghasilkan banyak kegiatan dan akses luas, tetapi bila keberhasilannya berakhir bersama masa jabatannya, institusi tidak akan menjadi lebih kuat.

Pergantian kepengurusan adalah hal yang normal dan diperlukan. Tantangannya adalah kesinambungan: NU memerlukan agenda jangka panjang dengan legitimasi yang lebih luas daripada kepentingan satu periode. Dalam kerangka ini, **muktamar perlu diperkuat sebagai mekanisme evaluasi dan pembelajaran bagi organisasi**. Pemilihan kepemimpinan penting, tetapi pembahasan tentang capaian dan arah masa depan harus mendapat perhatian yang sebanding. Muktamar idealnya mengevaluasi kinerja periode sebelumnya berdasarkan indikator yang jelas dan menetapkan prioritas untuk periode berikutnya.

12.6 Pergeseran 4: organisasi berbasis data dan kebutuhan warga

NU memiliki jutaan warga dengan kondisi sosial, ekonomi, pendidikan, generasi, dan geografi yang berbeda-beda. Survei Alvara 2025, Indeks Ke-NU-an, dan pemetaan Anatomi Nahdliyin merupakan upaya membaca keragaman ini. Namun survei sesekali tidak cukup. NU membutuhkan kemampuan kelembagaan untuk membaca perubahan masyarakat secara berkelanjutan: afiliasi, identitas, partisipasi, pendidikan, ekonomi, kesehatan, dan kebutuhan warga.

Whitepaper ini mengusulkan **sistem pengetahuan organisasi, Satu Data NU**, yang memungkinkan NU memahami bukan hanya berapa banyak lembaga yang terhubung dengannya, tetapi juga mutu dan kontribusinya: data pesantren, sekolah, perguruan tinggi, fasilitas kesehatan, program ekonomi, dan filantropi. Sistem ini harus dibangun dengan tata kelola data yang kuat. Teknologi tidak boleh digunakan untuk pengumpulan data pribadi warga secara berlebihan. Informasi tentang afiliasi keagamaan, keluarga, kondisi ekonomi, dan kesehatan bersifat sensitif dan memerlukan tujuan yang jelas, batas akses, persetujuan, dan perlindungan.

Data juga membantu NU menyesuaikan pendekatan dengan keragaman lokal: kebutuhan di kota lebih berkaitan dengan pendidikan, pekerjaan, keluarga, dan kesehatan yang mudah diakses;

sedangkan di daerah pertanian, kebutuhan lebih berkaitan dengan produktivitas, pasar, dan layanan dasar.

12.7 Pergeseran 5: kaderisasi yang melampaui kepengurusan

Kaderisasi telah menjadi bagian penting dari banom, pesantren, lembaga pendidikan, dan struktur NU. Namun perubahan karakter Nahdliyin menuntut perluasan. Perlu dibedakan **kaderisasi organisasi** (menyiapkan kader yang memimpin dan mengelola jam'iyah) dari **pengembangan kapasitas manusia Nahdliyin** (menyiapkan ulama yang mendalam, peneliti, guru, tenaga kesehatan, profesional, wirausahawan, dan pemimpin publik yang berakar pada nilai-nilai NU).

Jalur	Fungsi utama
Pesantren	Pendidikan nilai dan tradisi keilmuan
Kampus	Kemampuan intelektual dan kepemimpinan
Komunitas profesional	Pengalaman praktis dan kontribusi berbasis keahlian
Komunitas tematik dan digital	Keterlibatan generasi muda pada isu yang mereka pedulikan
Struktur dan banom	Kepemimpinan dan pengelolaan organisasi

Pendekatan ini sangat relevan bagi Nahdliyin urban. Seorang profesional muda yang tidak punya waktu untuk kegiatan rutin mungkin lebih mudah terlibat dalam program pendampingan, proyek berbasis keahlian, atau komunitas tematik. Kesetiaan terhadap nilai dan pengabdian kepada masyarakat tidak harus dibuktikan melalui jabatan.

12.8 Pergeseran 6: kemandirian dan integritas organisasi

NU hampir selalu berhubungan dengan berbagai pusat kekuasaan: negara, partai politik, dunia usaha, dan kelompok kepentingan. Persoalan muncul ketika hubungan tersebut mengurangi kemampuan organisasi untuk bertindak berdasarkan nilai dan kepentingan jamaah. Akses terhadap kekuasaan memberi sumber daya, tetapi juga berpotensi menciptakan ketergantungan.

Independensi dipahami sebagai **kemampuan kelembagaan untuk menjaga jarak kritis**, bukan sebagai keharusan untuk memutus hubungan dengan pemerintah atau dunia usaha. NU dapat bekerja sama dengan siapa pun sepanjang tujuannya jelas, manfaat publiknya dapat dipertanggungjawabkan, dan prosesnya transparan. Kepercayaan masyarakat jauh lebih penting daripada akses kekuasaan yang sementara: pemerintahan berganti dan konfigurasi politik berubah, tetapi jamaah tetap ada.

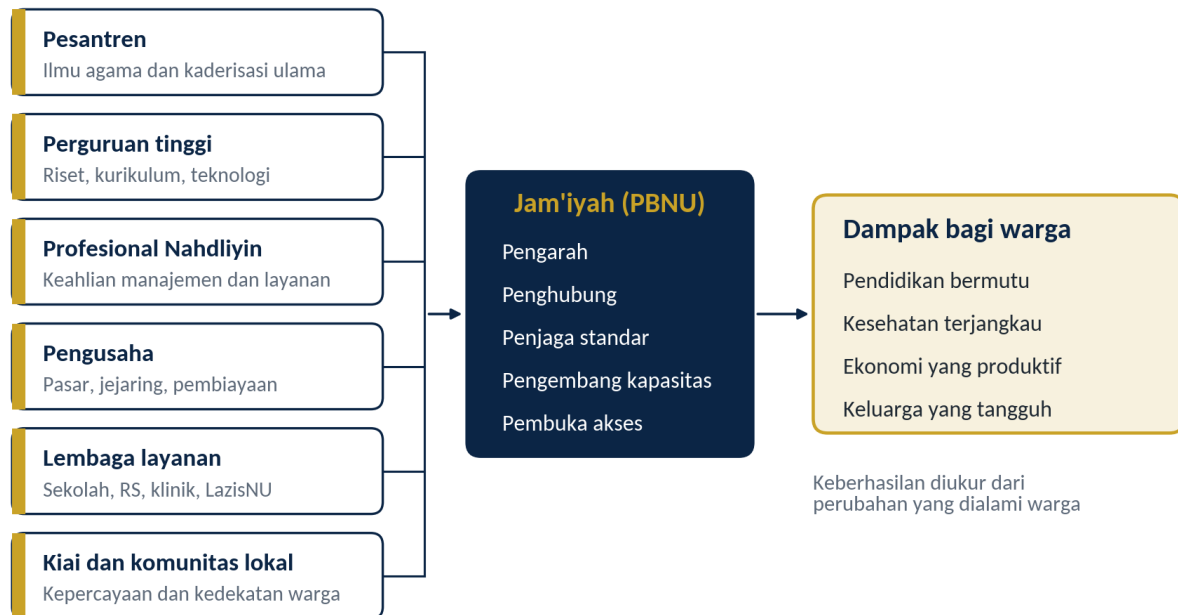
Integritas juga harus diwujudkan secara internal melalui mekanisme pengawasan yang memungkinkan keputusan dikoreksi, penggunaan sumber daya diperiksa, dan kritik disampaikan secara bertanggung jawab. Loyalitas kepada organisasi tidak boleh berarti membiarkan kekeliruan. Semakin besar legitimasi sosial NU, semakin tinggi standar integritas yang seharusnya diterapkan.

12.9 Pergeseran 7: NU sebagai platform kemaslahatan

Jika seluruh pergeseran dirangkai, NU di abad kedua dapat dibayangkan sebagai sebuah **platform kemaslahatan**. Istilah platform tidak merujuk pada aplikasi digital, melainkan pada desain kelembagaan yang memungkinkan berbagai kekuatan Nahdliyin saling terhubung untuk menghasilkan manfaat bersama.

Jam'iyah menghubungkan kekuatan otonom menjadi dampak bagi warga

NU sebagai platform kemaslahatan: arah bersama tanpa garis komando tunggal



Gambar 4. Platform kemaslahatan · 6 unsur, 1 penghubung, 1 tujuan

Setiap unsur tetap otonom; jam'iyah menambah nilai dengan menghubungkan, menjaga standar, dan membuka akses agar kekuatan yang tersebar menghasilkan dampak bersama.

Bayangkan pesantren yang membutuhkan peningkatan mutu memperoleh pendampingan dari perguruan tinggi dan profesional Nahdliyin. Program ekonomi masyarakat terhubung dengan pengusaha yang memahami pasar dan teknologi. Klinik di daerah yang kekurangan tenaga ahli memperoleh dukungan jaringan dokter dan rumah sakit NU. Penelitian akademisi Nahdliyin membantu organisasi memahami kebutuhan warga dan merumuskan advokasi kebijakan. Desain ini sesuai dengan karakter NU yang dibangun dari hubungan antarkomunitas yang otonom: kekuatan pesantren tidak perlu dikurangi agar pusat lebih kuat, dan komunitas lokal tidak perlu kehilangan inisiatifnya.

Platform kemaslahatan hanya bermakna bila keberhasilannya diukur melalui perubahan yang dialami masyarakat, bukan jumlah kegiatan, peserta, lembaga, dan program. Ini juga menuntut keberanian menerima bahwa tidak semua program berhasil; sebagian pendekatan perlu diperbaiki atau dihentikan.

12.10 Rumah besar yang harus dikelola dengan cara baru

NU adalah rumah besar dengan fondasi sosial dan kultural yang sangat kuat. Sebagian fondasi itu terbukti bertahan: pesantren tetap menjadi pusat pendidikan, jaringan kiai menjaga hubungan dengan masyarakat, dan amaliah hidup dalam keluarga serta komunitas. Meski demikian, tidak semua bagian rumah harus dipertahankan dalam bentuk yang sama. Mekanisme pengelolaan perlu disederhanakan, ruang partisipasi diperluas, dan cara kerja dibuat lebih terbuka.

Tugas jam'iyah bukan memaksa seluruh penghuni rumah hidup dengan cara seragam, melainkan memastikan nilai dasar rumah terjaga, hubungan antarpenghuni tetap sehat, dan sumber daya yang tersedia bermanfaat bagi semua. Perubahan ini tidak dapat diselesaikan dalam satu Mukhtamar atau satu periode kepengurusan; ia membutuhkan proses panjang, kesabaran, kesinambungan, dan kesediaan untuk mengevaluasi kebiasaan yang telah mengakar.

Seluruh instrumen, mulai dari teknologi, tata kelola, hingga profesionalisme, hanya bermakna bila diarahkan untuk memperkuat pengabdian kepada masyarakat. Organisasi yang lebih efisien, tetapi semakin jauh dari jamaah, tidak menjawab persoalan. NU tidak harus menjadi organisasi yang berbeda untuk menghadapi abad keduanya. Yang diperlukan adalah keberanian untuk membangun cara kerja yang berbeda agar nilai dan tujuan yang diwariskan para pendiri tetap bermakna dalam masyarakat yang telah berubah.

Penutup: NU yang Ingin Kita Lihat

Analisis ini berangkat dari satu kegelisahan: NU memiliki modal sosial yang luar biasa besar, tetapi potensinya belum sepenuhnya bekerja untuk kehidupan warga. Kegelisahan itu bukan lahir dari jarak, melainkan dari kedekatan. Kecintaan terhadap NU tidak seharusnya membuat kita menutup mata terhadap kelemahannya, sebagaimana kekecewaan tidak seharusnya menghapus penghargaan terhadap begitu banyak kontribusinya.

Pembedaan antara NU sebagai jamaah dan NU sebagai jam'iyah membawa konsekuensi moral yang penting. Besarnya jamaah tidak memberi hak otomatis kepada pengurus untuk mengatasnamakan seluruh warga dalam setiap persoalan. Nahdliyin memiliki latar belakang, aspirasi, pilihan, dan kebutuhan yang beragam. Hubungan yang sehat dibangun ketika jam'iyah melayani jamaah, bukan sebaliknya.

NU yang perlu diperjuangkan dapat dirumuskan dalam beberapa harapan:

- NU yang tetap berakar kuat pada pesantren dan tradisi keilmuan, tetapi mampu melahirkan gagasan yang menjawab persoalan masa depan.
- NU yang lebih percaya diri menghasilkan pengetahuan, bukan hanya memelihara tradisi keilmuan yang sudah ada.
- NU yang memberi ruang luas kepada generasi muda, bukan sebagai penerus yang menunggu giliran, melainkan sebagai kontributor hari ini melalui keahlian dan minat masing-masing.
- NU yang berpengaruh dalam kehidupan nasional tanpa kehilangan independensi moralnya, mampu mendukung kebijakan yang baik dan mengkritik kebijakan yang keliru.
- NU yang terbuka terhadap kritik, karena yang lebih mengkhawatirkan adalah ketika orang-orang yang peduli memilih diam.
- NU yang dikelola secara profesional tanpa kehilangan kedalaman hubungan sosial dan spiritual yang membuatnya berbeda.

Di abad kedua ini, seorang anak muda Nahdliyin mungkin tidak mengenal struktur organisasi NU secara rinci. Namun, idealnya ia mengenal NU sebagai komunitas yang memberinya ruang untuk belajar, mengembangkan kemampuan, menjalin hubungan sosial, dan berkontribusi kepada masyarakat. Ia tetap mengenal kedalaman tradisi pesantren, sekaligus menemukan bahwa nilai-nilai NU relevan dengan kehidupannya sebagai warga kota, profesional, dan pengguna teknologi.

NU adalah rumah besar yang dibangun melalui perjalanan panjang dan pengabdian banyak generasi, bukan hanya oleh tokoh-tokoh yang namanya tercatat dalam sejarah, tetapi juga oleh jutaan warga yang menjaga tradisi di rumah, di desa, dan di pesantren. Kita yang hidup hari ini hanya mendapat kesempatan singkat untuk ikut merawatnya. Ada fondasi yang harus

dipertahankan karena menyangkut nilai dan identitas, ada bagian yang perlu diperbaiki karena tidak lagi sesuai dengan kebutuhan penghuninya, dan ada ruang baru yang perlu dibangun bagi generasi yang akan datang.

Rumah besar ini bukan milik satu orang, satu kelompok, satu kepengurusan, atau satu generasi. Tanggung jawab kita adalah meninggalkannya dalam keadaan yang lebih baik bagi mereka yang kelak akan menghuninya.

NU tidak hanya tetap besar. NU harus tetap berarti.

Lampiran A. Ringkasan Data Utama

Indikator	Nilai	Basis dan sumber
Afiliasi NU di antara Muslim Indonesia	57,2%	Survei nasional Alvara 2025
Estimasi jumlah Nahdliyin	≈140 juta	Ekstrapolasi atas ≈244 juta Muslim Indonesia
Memperingati Maulid Nabi · Tahlilan · Qunut Subuh	94,0% · 88,2% · 80,8%	Responden Muslim, Alvara 2025
Indeks Ke-NU-an	68,26	Alvara & Lakpesdam NU, 2025
Fikroh · Kebangsaan · Amaliah · Harakah · Ikatan organisasi	71,91 · 69,89 · 69,18 · 68,45 · 62,13	Alvara & Lakpesdam NU, 2025
Indeks: pedesaan · perkotaan	69,2 · 67,6	Indeks Ke-NU-an 2025
Indeks: Gen X · milenial · Gen Z	69,0 · 68,4 · 67,8	Indeks Ke-NU-an 2025
Cultural · Engaged · Core (basis Muslim)	29,8% · 18,0% · 9,4%	Anatomi Nahdliyin, 2025
Cultural · Engaged · Core (basis warga NU)	52,1% · 31,5% · 16,4%	Anatomi Nahdliyin, 2025
Komposisi penduduk: Alpha · Gen Z · Milenial · Gen X · Boomers · Pre-Boomer	19,65% · 24,93% · 24,34% · 19,70% · 10,31% · 1,07%	SUPAS BPS 2025
Afiliasi NU: Boomers · Gen X · Milenial · Gen Z	71,4% · 59,6% · 56,1% · 51,8%	Alvara 2025
Gen Z yang menilai agama penting hingga sangat penting	99,7%	Alvara 2025
Ustadz/kiai lingkungan: digunakan · sumber utama	75,1% · 51,2%	Responden Muslim, Alvara 2025
YouTube: digunakan · sumber utama	32,6% · 9,9%	Responden Muslim, Alvara 2025
Gen Z heavy/addicted internet users · Milenial	70,9% · 62,0%	Alvara 2024
Media sosial Gen Z: WhatsApp · Instagram · TikTok · YouTube	86,3% · 78,5% · 76,5% · 72,9%	Alvara 2024
AI Adopter · AI Skepticism · AI Enthusiast	66% · 22% · 12%	Alvara, September 2024, n = 1.800
Komposisi AI Enthusiast: Gen Z · Milenial · Gen X	59,7% · 27,3% · 13%	Alvara 2024

Indikator	Nilai	Basis dan sumber
Ulama panutan warga NU: UAS · Gus Baha · UAH · Hanan Attaki · Gus Iqdam	38,2% · 32,0% · 28,4% · 21,9% · 21,3%	Responden berafiliasi NU, Alvara 2025
Memiliki anak mondok · berminat memondokkan	5,8% · 65,4%	Basis berbeda; Alvara 2025
Kekhawatiran: kekerasan/perundungan · pelecehan · kenyamanan fisik	71,6% · 61,5% · 41,2%	Warga NU, Alvara 2025
Tidak mengenali satu pun banom NU: total · Gen Z	46,3% · 50,9%	Alvara 2025
Kebutuhan layanan: ekonomi · kesehatan · pendidikan · ZISWAF · advokasi hukum	33,8% · 30,9% · 23,3% · 6,4% · 5,6%	Warga NU, Alvara 2025
Baby Boomers yang memilih layanan kesehatan	52,7%	Warga NU, Alvara 2025
Memilih pelatihan manajemen keuangan usaha	54,2%	Warga NU, Alvara 2025
Harapan RS NU: menerima BPJS · biaya terjangkau · alat lengkap	80,1% · 66,6% · 64,2%	Responden Muslim, Alvara 2025
Layanan keluarga: rumah tangga sakinah · fikih muamalah · mendidik anak	54,7% · 54,3% · 49,3%	Warga NU, Alvara 2025

Lampiran B. Glosarium

Istilah	Pengertian dalam whitepaper ini
Jamaah	Komunitas yang memiliki kedekatan dengan tradisi, nilai, dan identitas NU, terlepas dari keanggotaan formal
Jam'iyah	NU sebagai organisasi formal dengan struktur, kepengurusan, banom, lembaga, dan program
Banom	Badan otonom NU yang menjalankan kaderisasi dan program bagi segmen tertentu
Fikroh	Orientasi pemikiran keagamaan
Amaliah	Praktik keagamaan khas tradisi NU
Harakah	Orientasi dan keterlibatan dalam gerakan sosial-keagamaan
Indeks Ke-NU-an	Indeks komposit lima dimensi (skala 0–100) yang mengukur kedalaman identitas dan keterikatan Nahdliyin
Cultural Nahdliyin	Lapisan warga yang dekat dengan tradisi dan identitas NU dengan keterlibatan organisasi terbatas
Engaged Nahdliyin	Lapisan warga yang aktif dalam kegiatan komunitas, banom, lembaga, dan sosial-keagamaan
Core Nahdliyin	Lapisan warga dengan integrasi mendalam pada kelima dimensi ke-NU-an
Silent exit	Hipotesis tentang proses menjauh dari NU yang berlangsung diam-diam tanpa pernyataan formal
Legitimasi kultural	Legitimasi yang bersumber dari sejarah, tradisi, dan identitas
Legitimasi fungsional	Legitimasi yang bersumber dari kemampuan menjalankan peran yang dibutuhkan masyarakat
Maslahat	Kemaslahatan; upaya menjaga dan meningkatkan kualitas kehidupan manusia dalam dimensi agama, jiwa, akal, keluarga, dan harta
Khidmah	Pengabdian yang maknanya ditentukan oleh manfaat bagi orang lain
Platform kemaslahatan	Desain kelembagaan yang menghubungkan kekuatan Nahdliyin yang otonom untuk menghasilkan manfaat bersama
Scenario thinking	Metode perencanaan yang mengembangkan beberapa kemungkinan masa depan untuk menguji pilihan strategis
Correspondence analysis	Teknik statistik untuk membaca asosiasi antarkategori dalam tabel silang

Lampiran C. Catatan Metodologis

1. **Survei nasional Alvara Research Center 2025** dilaksanakan pada akhir 2025 terhadap responden Muslim Indonesia. Sebagian pertanyaan ditujukan kepada sub-sampel responden berafiliasi NU (antara lain n = 691 untuk pertanyaan pesantren). Basis setiap angka dicantumkan pada tabel terkait.
2. **Indeks Ke-NU-an** dikembangkan Alvara Research Center bersama Lakpesdam NU dan dinyatakan pada skala 0–100. Skor dimensi adalah nilai komposit dan tidak dapat ditafsirkan sebagai persentase responden.
3. **Tipologi tiga lapisan** dihasilkan dari analisis lanjutan atas data indeks dan disajikan dalam laporan *Anatomi Nahdliyin dan Masa Depan NU*. Hubungan lapisan dengan generasi, wilayah, dan kelas sosial dibaca melalui correspondence analysis, yang menunjukkan asosiasi, bukan kausalitas atau perpindahan individu.
4. **Survei Alvara 2024** tentang AI dan perilaku digital melibatkan 1.800 responden nasional pada September 2024.
5. **Data demografi** bersumber dari Survei Penduduk Antar Sensus (SUPAS) BPS 2025.
6. **Estimasi 140 juta Nahdliyin** merupakan ekstrapolasi angka afiliasi 57,2 persen terhadap estimasi populasi Muslim Indonesia sekitar 244 juta jiwa, bukan data keanggotaan administratif.
7. **Seluruh data bersifat potong lintang**. Perbandingan antargenerasi tidak dapat dibaca sebagai tren dari waktu ke waktu tanpa data longitudinal.

Lampiran D. Referensi

- Alvara Research Center. (2025). *Survei Nasional Alvara Research Center 2025*. Jakarta.
- Alvara Research Center. (2025). *Anatomi Nahdliyin dan Masa Depan NU*. Jakarta.
- Alvara Research Center & Lakpesdam NU. (2025). *Indeks Ke-NU-an*. Jakarta.
- Alvara Research Center. (2024). *Survei Nasional tentang Kecerdasan Buatan dan Perilaku Digital*, September 2024. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. (2025). *Survei Penduduk Antar Sensus (SUPAS) 2025*. Jakarta: BPS.
- Hasanuddin Ali. *Menjaga Rumah Besar Bernama Nahdlatul Ulama* (artikel).
- Hasanuddin Ali. *Mengapa Orang Memilih, Bertahan, dan Meninggalkan NU* (artikel).
- Hasanuddin Ali. (2026). *NU 2.0: Rumah Besar yang Sedang Berubah* (naskah buku).
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Michels, R. (1911). *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Shirky, C. (2008). *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. New York: Penguin Press.
- Weber, M. (1922). *Economy and Society (Wirtschaft und Gesellschaft)*.