

# JALAN SUTRA MENUJU SEABAD NU

M. Nashihin Hasan  
Ketua PP. Lakpesdam NU

Tahun 2026 mendatang, usia Nahdlatul Ulama akan genap satu abad. Usia NU pada Muktamar ke-32, yang akan berlangsung tanggal 22-27 Maret 2010 di Makassar, 83 tahun. Setidaknya, sebelum genap seabad, NU akan menjalani 5 kali lagi muktamar. Jika muktamar adalah terminal, sebelum sampai satu abad, maka NU akan masuk tiga terminal lagi. Masa yang cukup panjang. Teriring harapan *tholat' umruha wa hasunat a'maluha*. Inilah momentum jalan sutra untuk memperbaiki kesalahan, menyempurnakan kekuarangan, dan mengembangkan capaian.

Pertanyaan yang harus dijawab adalah, NU atau kita ini, sedang ada di mana? Dan hendak ke mana? Ini pertanyaan sederhana, meskipun tidak mudah dijawab.

Tidak sedikit organisasi yang berdiri, lalu bangkit sejenak. Tapi lambat laun senyap ditelan keadaan. NU tidak. Ia tidak senyap, apalagi lenyap. Alhamdulillah, NU masih tetap eksis hingga kini. Dan



tentu saja, dengan modal masa lalu dan masa kini, NU akan tetap semakin berperan di masa mendatang.

Pengabdian NU terhadap kehidupan ber-bangsa dan bernegara tak pernah surut. Pengorbanan terhadap kemerdekaan, perjuangan demi keutuhan NKRI dengan ideologi Pancasila telah diper-

taruhkan dalam arus dan penggalan sejarah Indonesia<sup>1</sup>. Islam *rahmatan lil 'alamin* diperjuangkan dengan gigih untuk disandingkan dengan lokalitas Indonesia dalam damai tanpa kekerasan. Tradisi baru yang lebih baik (*al-jadidul ashlah*) telah dijangkarkan pada akar jati diri tradisi lama yang baik (*al-qodimus sholih*). NU istiqomah, meracik kearifan masa lalu dan menemukan titik temu relevansinya terhadap masalah kini dan hari depan.

Lima belas tahun mendatang adalah momentum bagi NU untuk memperkuat tradisi dan kultural NU untuk menjadi *artifact*, *socifact*, dan *mentifact* kebudayaan Nusantara, Negara Kesatuan

<sup>1</sup> Hasil survey Peran Kelembagaan dan Pengembangan SDM-NU oleh Lakpesdam, 96.6% (n= 667) menyatakan bahwa bagi NU bentuk NKRI adalah final, tetap dan tidak akan bergeser pada negara federal. Pancasila adalah ideologi tertinggi negara dan tidak perlu dipertentangkan dengan ideologi Islam (98.9%).

Republik Indonesia.

## Gerakan Dakwah

Menuju seabad (1926-2026), NU harus menjadi organi-sasi sosial-keagamaan terdepan dalam me-lakukan transformasi sosial menuju masyarakat utama (*Khoiro*



Kantor NU Cabang Surabaya tempat penanda-tanganan peresmian pendirian NU yang pertama kali di Jl. Bubutan VI/2 Surabaya.

17

*Ummah*) yang berkeadilan, berkeadaban dan bermartabat, berdasarkan ajaran Islam paham Ahlussunnah wal Jama'ah.

Untuk itu, konsolidasi strategi gerakan dakwah NU menjadi prioritas. Inisiasi skenario hendaknya difokuskan pada empat sasaran utama. *Pertama*, Islam paham Ahlussunnah wal Jamaah sebagai doktrin yang kokoh, pijakan dan nilai yang mengikat bagi *jam'iyyah* dan *jama'ah*. *Kedua*, pranata sosial yang kuat, dihormati dan diperhitungkan sebagai kelompok-kelompok basis tingkat desa (*Ranting*) yang fungsional di tingkat akar rumput, tapi visioner. Lantas, dikoordinasikan Majelis Wakil Cabang (MWC) sebagai simpul jaringan dalam dukungan Pengurus Cabang yang peduli gerakan *jama'ah*.

*Ketiga*, visi keindonesiaan dan kebang-

saan untuk mempertahankan dan mendinamisir kemajemukan dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia. *Keempat*, gerakan Islam *rahmatan lil'alamin* untuk mewujudkan tatanan dunia yang damai, dimotori oleh para ulama yang istiqomah di garis depan pembelaan.

Untuk merumuskan skenario Khidmat NU 2026 di atas diperlukan perubahan internal mendasar yang didukung oleh tiga unggulan komparatif sumber daya. *Pertama*, sumber daya doktriner berupa nilai keberagaman (*Aswaja*) yang terwujud dalam perilaku para fungsionaris dan *jama'ah* untuk berinteraksi dengan lingkungannya.

*Kedua*, sumber daya kebijakan program pembelaan, pendampingan, pemberdayaan dan pelayanan terhadap *jama'ah*. *Keempat*, sumber daya organisasional. Yakni berupa mekanisme dan kepemimpinan yang memberi harapan dan mengarahkan, serta aktor gerakan dalam jaringan tingkat lokal, nasional dan internasional.

Setelah mengidentifikasi faktor penggerak utama (*al-muharrrikul ula*) perubahan internal dan eksternal; membuka dan mengkritisi peluang yang menghasilkan kemungkinan-kemungkinan masa depan (*al-mumkinatul mustakbalah*). Kemudian menyaring, memilah-milah unggulan-unggulan komparatif (*al-mumayyazatul mutaqorrinah*), serta menyepakati nilai bersama (*al-qiyamul musytarikah*) untuk meraih masa depan yang diidamkan.

Dalam konteks di atas, di sini penulis memprioritaskan dan memfokuskan pada sembilan peta jalan sebagai skenario terobosan. Skenario ini seyogyanya diproses tiga tahap dalam siklus lima tahunan sampai dengan tahun 2026.

## Sembilan Peta Jalan

### *Kebangkitan Kembali Ulama*

NU adalah organisasinya ulama yang bangkit untuk membela Islam, kebangsaan dan kemanusiaan. Kembalikan kesejatan NU sebagai *jam'iyah diniyyah ijtima'iyah* ke pangkuan ulama sebagai pengarah kebijakan, pengendali dan pengayom organisasi. Jalan ini semakin penting untuk ditempuh, karena beberapa pertimbangan. Salah satunya adalah kecenderungan masyarakat yang semakin serba boleh (permissif), sehingga banyak manusia berbudi yang teralienasi dan terpaksa mengambil 'jalan sepi' menuju kemulyaan. Kecenderungan lain adalah adanya indikasi, bahwa NU ini semakin menjadi 'lapangan parkir' para politisi dan pemburu kekuasaan di arena publik yang untuk sementara waktu tersisihkan dari pertarungan pasar.

Tentu saja, yang dimaksud dengan kebangkitan kembali ulama pemegang otoritas NU di sini, adalah yang merepresentasikan karakter ulama khas Indonesia. Selain memiliki kecerdasan intelektual ('*alim* dan '*faqih*'), juga melekat dalam dirinya moralitas dan integritas individual sebagai '*wira'i* dan '*zahid*'. Dalam arti, tidak gampang dan cepat lunak terhadap pengaruh dan tawaran yang mendekati '*syafa khufrotin*'. Takaran ideal umum ulama pemangku sebuah organisasi besar seperti NU, diukur dari universalisme dan kontribusinya dalam ranah keagamaan dan kebangsaan. Tolok ukur khusus keulamaan adalah '*al-akhlakul karimah*' yang dimanifestasikan dalam tiga sifat.

*Pertama*, logos. Yakni sejauh mana apa yang ucapkan, harus disertai pembuktian nyata yang cukup rasional sehingga bisa diterima. Jadi, tidak boleh menabrak ayat,

*kaburo maktan 'indallahi an taqulu ma la tafalun* (Amat besar kebencian di sisi Allah kamu bahwa mengatakan yang tiada kamu kerjakan). Lebih-lebih kalau dikembangkan tingkat *kedua*, yaitu patos. Patos adalah bukti emosional ke dalam tindakan. Kedua sifat tersebut harus berujung pada karakter *ketiga*, yakni etos. Etos adalah bukti etis dan karakter yang persuasif dengan semangat kerja dalam kemauan dan kemampuan mentransformasikan religio-sosiologis.

Keberagamaan, religiousitas, senantiasa bersenyawa dengan nilai perjuangan untuk kemaslahatan berbangsa dan bernegara. Di dalam menjalankan roda Dewan Syuriah untuk menerbitkan kebijakan demi kemaslahatan, ulama dengan kriteria di atas harus didukung oleh ulama pakar di bidang manajemen, ekonomi, politik, kebudayaan, pendidikan, kesehatan, lingkungan dan sebagainya. Dalam hal ini, para pakar kontemporer tidak boleh 'menjajah' para ulama ahli agama. Para ulama dan agamawan seyogyanya merumuskan lebih dahulu masalah yang sedang dihadapi dari segi moral. Setelah itu, baru para pakar mendefinisikan, menganalisis dan memberi jawaban solusi praktis.

Dengan demikian, maka anggapan bahwa sementara ini agamawan dipandang kurang mampu merumuskan kebutuhan persoalan riil hak dasar manusia harus dikesampingkan. NU harus kembali dalam pengarahannya ulama ideal, yakni ilmuwan panutan dengan integritas pribadi dan integritas sosial, berjuang untuk kemaslahatan bangsa dan negara dalam visi dan konsep sosial yang jelas. Berjuang demi kemaslahatan umat dari ketidakadilan.

## Revitalisasi Ideologi

Nilai keislaman dan kebangsaan tanah air bagi NU tidak diragukan lagi. Islam paham Ahlulsunah wal Jama'ah telah menjadi doktrin, pijakan dan nilai yang mengikat bagi jam'iyah dan jama'ah<sup>2</sup>. NU harus menjamin keselamatan umat dalam Islam. Pra syaratnya, NU perlu kembali mempertegas ideologi, paradigma, mandat, nilai-nilai yang diperjuangkan dan yang diperangi. Pemahaman Islam yang tekstual-skripturalistik perlu dipadu dan dikembangkan ke pemahaman kontekstual-transformatif. Sehingga Islam dapat menjadi hidup, berorientasi pada kemanusiaan dan pengarah kehidupan.

Dengan spirit ini, Islam tidak bisa hanya dan selalu dijadikan instrumen kekuasaan. Jangan salahkan kalau kemudian Islam seolah-olah mandul bagi si pemeluk, lantaran tidak kunjung dibatinkan dalam perilaku keseharian. Budaya memang merupakan unit otonom yang menentukan hitam-putihnya kualitas sebuah peradaban. Dan dibalik entitas budaya ada *system of beliefs*, yang salah satunya diilhami oleh agama.

Untuk itu, NU perlu dijadikan wahana bagi para fungsionaris dan jama'ahnya untuk menerjemahkan nilai Islam dalam keadaban publik. Perlu diingat, rezim kesalehan bergerak paralel dengan persoalan laten yang hingga kini belum bisa dituntaskan oleh kekuasaan negara seperti kemiskinan, kerusakan lingkungan, korupsi dan jebakan kenikmatan

duniawi yang berlebihan dalam masyarakat yang semakin konsumtif. Islam sebagai agama dengan sejumlah nilainya harus fungsional. Islam dengan sederet ritual harus berimplikasi sosial. Kesalehan sosial penting di samping kesalehan individual.

Dengan demikian, Islam selain sebagai agenda privat juga harus fungsional di ruang publik. Dalam Aswaja, basis teologi (rukun iman), dan basis syari'at (rukun islam) selalu diperkokoh dengan basis tasawuf (rukun ihsan) bermodalkan akhlak dan etika sosial.

Ketiga basis Aswaja ini berjalan dalam satu tarikan nafas gerakan dakwah NU. Prinsip *tawassuth* (moderat), *tawazun* (berkeseimbangan), *i'tidal* (jalan tengah) dan *tasamuh* (toleran) adalah akar basis *hadllarah* (kebudayaan) menuju *tsaqafah* (peradaban) Indonesia.

Meskipun telah terjadi erosi (21.3%), 75.1% responden (N=667) menyatakan bahwa Aswaja masih memiliki daya ikat kuat bagi jama'ah. Karenanya, NU berkeajiban memperjuangkan nilai Islam menjadi etika kemasyarakatan dan menyebarkan universalitas nilai Islam yang berjangkar pada tradisi lokal kebangsaan (*ashluha tsabitun wa far'uha fis sama*).

Mengingat demikian vitalnya dasar gerakan sosial berbasis nilai dan moralitas transeden ini, maka Aswaja wajib menjadi 'kitab' pokok di pesantren dan madrasah di lingkungan Ma'arif<sup>3</sup>. Buah dari ber-

<sup>2</sup> Hasil survey Peran Kelembagaan dan Pengembangan SDM-NU oleh Lakpesdam, 97% dari responden (n= 667) menyatakan bahwa "Paham keagamaan NU adalah Ahlulsunah wal Jama'ah yang moderat, adil, seimbang, dan toleran terhadap perbedaan agama, aliran, tradisi dan pemikiran/pandangan".

<sup>3</sup> Sejumlah nilai utama paham Aswaja telah mulai mengalami pergeseran secara signifikan dirasakan oleh responden, misalnya *tasamuh* 20.8%; *tawazun* 13.6%; *tawassuth* 10% dan *i'tidal* 23.89%.

kesunyian adalah keyakinan. Buah dari berkeyakinan adalah kecintaan. Buah dari kecintaan adalah pelayanan. Dan, buah dari pelayanan adalah kedamaian.

### Reformasi Pembelaan Jama'ah

Jalan ketiga ini untuk menjawab pertanyaan dasar: untuk apa NU didirikan dan untuk siapa? Selama NU eksis: Siapa yang paling memperoleh manfaat dan diuntungkan?

Jawabnya, tentu harus dikembalikan: kepada siapa pula sebenarnya pemangku kepentingan utama NU? Kalau NU masih menjadi organisasi bersifat gerakan dakwah untuk jama'ah, maka skenario di bawah ini perlu dipertimbangkan untuk ditempuh.

*Pertama*, bela jama'ah. Telah disadari bahwa keunggulan komparatif NU adalah besarnya jumlah jama'ah yang tersebar di daerah pedesaan dan pedalaman terpencil. Mayoritas mereka hidup *survive* di bawah garis kemiskinan. Bagi mereka, kemiskinan bukan sebagai gejala sederhana, tak hanya terkait ekonomi (material), tapi kompleks multidimensi. Distribusi aset ekonomi di desa tak merata, sehingga menyebabkan keluarga tak mampu memenuhi kebutuhan paling dasar kehidupan sehari-hari.

Tanah adat hilang jatuh ke tangan pemilik modal dari kota yang main mata dengan pejabat setempat maupun pusat. Bersumber pendapatan sebagai petani kecil berlahan kurang dari sepertiga hektar atau sebagai nelayan dengan alat tangkap tradisional, dan sebagai pedagang kecil yang modal usahanya dikuasai para rentenir desa.

Puluhan juta warga NU di pedalaman

terpencil dan perbatasan, adalah keluarga atau kelompok masyarakat yang memiliki keterbatasan sumberdaya (material, sosial, budaya), sehingga menghalangi mereka hidup layak menurut ukuran paling minimal. Ketidakmampuan ini diperkuat dengan masih rendahnya pendidikan, keterbatasan pengetahuan dan keterampilan.

Fenomena ini, berimplikasi pada aspek politik, yakni tak dimilikinya akses untuk berpartisipasi dan mengambil keputusan di ruang publik sebagai hak warga. Berdasarkan realitas yang memilukan ini, gerakan dakwah untuk pembelaan, pemberdayaan, pendampingan dan layanan jama'ah merupakan keniscayaan bagi organisasi NU di masa-masa mendatang. Jangan salahkan kalau mereka kemudian secara pelan-pelan, tapi pasti, bersimpati pada kelompok lain dimana pendekatan materiel hanya sebagai sasaran antara untuk perubahan ke Islam faham baru di luar rasionalitas dan tradisi mereka.

Protes campur pilu baru tergerak apabila sarana ibadah seperti mushola dan masjid sudah mulai berpindah pengelola. Kebesaran NU sejatinya adalah kuatnya jama'ah sebagai pemangku kepentingan utama sekaligus ujung tombak dan pertahanan semangat NU. Hal ini sebenarnya tidak perlu dikuatirkan, sebab survey Lakpesdam menyatakan bahwa 91.8% responden menegaskan bahwa NU harus tetap mempertahankan keberpihakannya membela kemaslahatan rakyat di berbagai lapisan masyarakat dari pada kepentingan penguasa. Janganlah mengira kita semua, utamanya para fungsionaris dan elite NU, sudah merasa cukup berjasa bagi jama'ah. Selama masih ada ratap tangis di gubuk-gubuk reot pedalaman tanah air,

dalam keadaan kurang gizi dan tanpa pendidikan memadai belumlah pekerjaan NU selesai.

*Kedua*, fungsikan dan perkuat kelembagaan Ranting dan Majelis Wakil Cabang. Pranata sosial yang kuat, berupa kelompok-kelompok basis (Ranting) yang fungsional di tingkat akar rumput untuk kemaslahatan jama'ah harus menjadi idaman bagi para pengurus dan pengelola NU. Oleh karena itu, pengembangan organisasi NU harus dimulai untuk menghidupkan kembali roh dan semangat jam'iyah di tingkat Ranting.

Peningkatan peran kelembagaan ranting difokuskan pada: (i) penataan organisasi dari aspek personel, struktur dan mekanisme kerja internal; (ii) tersedianya tenaga pendamping lapang sebagai motivator, mediator dan inisiator gerakan dakwah; (iii) ketahanan Aswaja bagi jam'iyah dan jama'ah dari paham lain; (iv) terselenggaranya kelompok swadaya jama'ah untuk peningkatan kesejahteraan, pendidikan dan kesehatan.

Inisiasinya, tiap ranting misalnya dapat memiliki Balai Sosial Aswaja (BSA) yang berpusat di masjid jami' atau madrasah desa. Di balai ini, kegiatan ranting akan dirembug dalam *lailatul ijtima'*, diputuskan, direncanakan dan diatur pelaksanaannya. BSA harus dapat menjalin kerjasama dengan aparat setempat untuk melaksanakan program yang datang dari supra desa, khususnya dana APBD Kabupaten untuk rakyat miskin. Dalam konteks ini, peran MWC adalah sebagai koordinator BSA di sejumlah desa. Dalam perspektif ini, maka di tahun-tahun mendatang, pelatihan pendamping jama'ah di tingkat Ranting dan MWC

menjadi agenda utama program pendidikan kader setiap Pengurus Cabang.

### Konsolidasi Pemikiran

Terdapat tiga modal sosial yang harus dikonsolidasikan secara sungguh-sungguh dan terencana selama lima tahun mendatang sebagai modal *take off* untuk sepuluh tahun kemudian. Untuk ini diperlukan agenda *re-code*, yakni menata kembali DNA (kode dan kisi-kisi roh pembentuk dan penyemangat organ di tubuh NU yang pada intinya terfokus pada tiga unggulan komparatif.

[1] Sumberdaya kultural dalam perspektif Islam dan paham Aswaja yang siap ditransformasikan dalam karakter warga. [2] Sumberdaya organisasional, yakni berupa infrastruktur seperti visi, misi, strategi, program, mekanisme, aktor gerakan, sistem pengelolaan dan daya dukung lainnya.

[3] Sumberdaya *advocational* baik berupa kebijakan internal (Khittah 26) maupun rekomendasi pembelaan terhadap jama'ah atas perlakuan tidak adil dari pihak eksternal. Perubahan NU, salah satu indikasinya, adalah terbukanya terhadap berbagai gagasan dan pemikiran kreatif dalam perspektif *fikroh nahdliyyah*, baik itu bersifat *tasfiyyah*, *taqwiyyah* maupun *tanmiyyah*. Konsolidasi sumberdaya sebagai *triple buttom line* NU di atas dapat berjalan manakala prosesnya didukung oleh komponen asasi benih perubahan ala NU. Keterbukaan hati dan pikiran para penggagas perubahan (*openness to experiences and conscientiousness*) terhadap para pengambil kebijakan internal NU, tidak dapat diabaikan.

Selama ini, telah banyak berbagai gagasan dan pikiran alternatif terlontar keluar, tanpa kesepahaman di lingkungan elit internal. Sikap dan gaya komunikasi *extroversion* (keterbukan diri terhadap orang lain yang berlebihan) ini selalu menjadi benih konflik internal yang berkepanjangan. Lebih-lebih kalau pikiran alternatif tersebut menyangkut hal-hal pokok bersifat doktriner-ideologis.

Oleh karena itu, meskipun para fungsionaris NU pencetus gagasan lompatan baru mengalami *neuroticism* dalam arti terbuka terhadap tekanan-tekanan maka membangun *agreeableness*, dalam arti terbuka untuk adanya kesepakatan dasar dan kesepahaman internal, sangat dianjurkan. Perubahan memang lahir dari pemikiran sebagai buah dari pengalaman riil lapang. Tapi proses perubahan pemikiran harus dikawal oleh orang-orang yang telah matang berjuang sarat turbulansi di ruang publik, bukan 'status quo'.

Apa artinya sebuah pemikiran, bila nyatanya berhadapan dengan derita lingkungan. Apa artinya kepopuleran jika terpisah dari tangisan kehidupan.

### Reposisi Politik

Selama delapan dekade ini, NU tidak berada dalam ruang hampa politik. Selama ini pula NU selalu di persimpangan tiga kutub.

*Pertama*, NU harus terlibat dalam politik praktis. Tujuannya untuk membangun politik bermoral bukan sekedar memperoleh kekuasaan. Tanpa berpolitik NU hanya akan menjadi objek pihak lain dan warganya dijadikan mainan para politisi. Untuk itu, bahkan NU seba-

gai organisasi pernah menjadi partai politik, tidak hanya sekedar sebagai pendiri dan deklarator sebuah partai sebagaimana dialami selama 25 tahun terakhir.

*Kedua*, katakan, NU selamat tinggal terhadap politik praktis! Keterlibatan aktif NU dalam politik praktis lebih banyak madorotnya bagi jama'ah daripada manfaatnya. Indikasi perpecahan antar-fungsionaris maupun dengan melibatkan masing-masing jama'ahnya, karena beda pilihan sudah cukup jelas. Benturan kepentingan di antara para elit dan dengan warganya sangatlah rentan. Bisa dibayangkan, lantaran beda pilihan partai, para santri tidak lagi mengamini anjuran sang kiai. Arah kiai dapat berkorelasi dengan pilihan santri, manakala sumberdaya dukung peserta Pemilu, Pilpres dan Pilkada mengalir rata sampai ke bawah.

Fenomena ini sangat mengkuatirkan entitas jam'iyah dan jama'ah. Akibat yang dirasakan sangat fatal adalah kealpaan dan tidak fokusnya para fungsionaris terhadap misi pendirian jam'iyah di bidang pendidikan dan dakwah. Sementara agresifitas kelompok transnasional yang eksklusif telah menjadi ancaman nyata di depan mata. Gerakan mereka menolak ritual keagamaan yang dilakukan warga NU sudah semakin berani.

Oleh karena itu, perlu dipahami bahwa politik adalah permainan penuh pertarungan kehendak untuk kalah, menang atau konsensus. Barangsiapa yang tidak menghendaki apa-apa selain mengatankan kebenaran, maka hendaknya berdiri di luar politik. Karena kejujuran tidak pernah menjadi keutamaan politik (Hannah Arendt). Artinya, dusta berlaku sebagai alat yang diizinkan. Padahal dusta

politik adalah manifestasi dari kegelisahan akan ancaman terhadap kekuasaan. Oleh karena itu, berbohong telah menjadi virtu, dan bahkan sebuah kepiawaian. Pembeneran merupakan pernyataan kebenaran.

Dari realitas seperti ini, dampak langsung keterlibatan fungsionaris NU dalam rangkap jabatan dengan berpolitik praktis adalah, mesin organisasi tak akan berjalan efektif. Sebab, para elit cenderung terlena dalam pemburuan fasilitas dan kekuasaan. Pragmatisme menggerogoti keperpihakan kader. Pendidikan dan pengembangan kader serta rekrutmen terabaikan. Faksionalisme elit tentang kesejatan Khittah 26 yang berkepanjangan, menyebabkan lemahnya konsolidasi organisasi.

Kutub *ketiga*, berupa alternatif sekaligus jalan tengah dari kedua kutub di atas. Jalan tengah tersebut adalah NU berpolitik secara substantif, yakni berpolitik untuk membela dan membebaskan dan memberi kekuatan lebih terhadap eksistensi dan daya tawar jama'ah terhadap kebijakan kekuasaan yang tidak adil.

Harap selalu diingat, bahwa warga NU di pedesaan saat ini sedang berjuang untuk lepas dari belenggu kemiskinan dan berkuat untuk mempertahankan pengaruh dari paham keagamaan lain. Kalau di masa lalu, NU secara organisatoris sudah pernah mencoba menjatuhkan pilihan terhadap kutub pertama dan kedua, dan saat ini kita sama-sama merasakan kurang-lebih dampaknya, maka tidak ada salahnya menuju satu abad keberadaannya, NU harus tumbuh menjadi kekuatan masyarakat sipil yang senantiasa menjaga nilai dan moral bangsa menuju Indonesia yang bermartabat. NU dan jama'ahnya

secara formal dan total tak berpolitik praktis. Kegiatan NU harus berwatak gerakan, bersifat inklusif, berorientasi *civil society*, terfokus pada keberdayaan jama'ah, dan dalam perspektif ukhuwah islamiyah, basyariah dan wathoniyah.

Jalan kelima berupa reposisi politik kebangsaan ini, akan menghantarkan NU menjadi payung keberadaan lembaga swadaya masyarakat dan mengayomi moral perjuangan multipartai di Indonesia.

### Penyebarserapan Islam Rahmatan lil 'Alamin

Islam diturunkan sebagai rahmat bagi seru sekalian alam. Dalam tataran global, inilah salah satu moto perjuangan NU.

Premisnya, Islam bisa dirasakan rahmatnya manakala elemen dari organisasi NU dapat berperan fungsional untuk mentransformasikan nilai-nilainya dalam rangka menjawab persoalan kemanusiaan yang multidimensi. Selama dua dekade belakang ini, NU telah mencoba eksperimentasi universalitas Islam *rahmatan lil 'alamin* diperjuangkan dengan gigih untuk disandingkan dengan lokalitas Indonesia dalam damai, tanpa kekerasan. Tradisi baru yang lebih baik (*al-jadidul ashlah*) telah dijangkarkan pada akar jati diri tradisi lma yang baik (*al-qodimus sholih*).

Tidak sedikit para kiai di pendidikan tradisional pesantren yang meracik kearifan masa lalu dan menemukan titik temu relevansinya terhadap masalah kini dan ke depannya. Memang diperlukan ikhtiar, bahwa formula dan elaborasinya harus disesuaikan dengan realitas dan tatanan sosial-budaya lokal domestik.

Bagi NU, tata-nilai sosial-kultural domestik itulah yang justru menjadi 'ladang



pertumbuhan' benih-benih keislaman. Para pendiri NU kiranya cukup arif dan visioner telah memformulasikan Islam sebagai acuan hidup dengan merujuk pada universalitas, kemudian mensinergikannya dengan karakteristik bangsa dan sejumlah ciri-ciri keindonesiaan. Muatan nilai-nilai dan kearifan lokal yang berakar dan bersumber pada ranah keindonesiaan yang ideal sekaligus realistik, perlu terus diperjuangkan.

Bagi NU, tradisi dan kultural jama'ah harus menjadi *artifact* kebudayaan Nusantara. Modal tradisi dan semangat Islam Indonesia yang moderat dan inklusif ini kemudian disebar-serapkan kembali ke komunitas internasional. Inilah bentuk tanggung jawab sejarah NU akan masa depan peradaban Islam Indonesia dan dunia.

Untuk itu, melalui sekretariat *International Conference on Islamic Scholars* (ICIS), NU telah tiga kali menyelenggarakan forum antar ulama Islam dari kurang-lebih 60 negara. Tujuan utamanya adalah bagaimana ulama Islam berperan nyata dalam rangka menciptakan tatanan dunia yang lebih damai. Bagi mereka, pedang harus segera diganti dengan mawar, bedil perlu ditukar dengan zaitun dan kasturi (Jaludin Rumi), *malhamah* dibalik menjadi *marhamah* melalui dialog dari hati ke hati.

### Reorientasi Kepemimpinan

Kemulyaan dan marwah organisasi (*organization dignity*) NU bisa luluh karena kurang efektifnya sumberdaya, utamanya sumberdaya kultural dan sumberdaya manusia. Selama ini, terdapat dua mekanisme sistem kepemimpinan di dalam tubuh NU, baik tingkat Pengurus Besar, Wilayah

dan Cabang, yakni Dewan Syuriah dan Dewan Tanfidz.

Kalau yang pertama lebih sebagai penentu kebijakan memberi harapan dan mengarahkan jalan menuju pulau idaman, maka dewan tanfidz lebih menonjolkan kapabilitasnya sebagai manajer pelaksana kebijakan. Akan tetapi, sebagai pucuk pimpinan organisasi, kedua dewan tersebut harus melakukan *organization empowerment* melalui *leadership transformation*.

Transformasi kepemimpinan di dalam organisasi sosial-keagamaan, sangat tergantung gaya kepemimpinan *situational-integrative* yang ditampilkan. Dalam survey Lakpesdam, 47.7% dari 667 responden menyatakan bahwa kepemimpinan NU tidak mampu membangkitkan solidaritas. Selebihnya, yakni 47.4% mampu membangkitkan solidaritas internal.

Akar soalnya menurut 56.5% responden, karena para pemimpinnya di semua tingkatan kurang mampu memahami persoalan yang dihadapi oleh warganya. Walaupun terjadi beda pandangan antar-pengurus dengan jama'ahnya, cenderung hal ini dibiarkan menggantung tanpa ada resolusi.

Di masa datang, kepemimpinan NU perlu difokuskan pada dua arena tugas pokok. *Pertama*, bersifat internal berupa *managerial task*, yakni pemimpin yang mampu mengangkat unggulan komparatif (*mazaya*) NU, memelihara, mengelola, mengembangkan dan kemudian melegitimasi sumberdaya yang ada untuk keberhasilan capaian arah dan tujuan yang ditetapkan. Prasyaratnya terletak pada pengikatan diri terhadap visi yang jelas dan kuat untuk memberikan nilai lebih



Kantor Pengurus Besar Muhammadiyah, Krakus Raja, Djakarta.

(*value added*) ke organisasi. Istiqomah di dalam menjalankan fungsi *facilitating* dan *delegating* serta menerapkan *good self reliance*. Kepemimpinan di dalam NU yang berwatak kerelawanan perlu diarahkan untuk membuat para fungsionaris dan jama'ah bersedia bekerja saat mereka tidak berkewajiban.

Kedua, bersifat eksternal, berupa *communication task*, yakni pola dan gaya interaksi diplomatik dengan entitas luar. Antara tugas pokok manajemen dan komunikasi tersebut di atas harus dilaksanakan secara terintegrasi dan saling mendukung. Mindsetnya adalah bukti tindakan nyata emosional dari setiap ucapan etis dalam karakter yang persuasif. Citra NU secara nasional dan di forum internasional tergantung bagaimana kedua tugas pokok ini diorientasikan kepada pemimpin teras NU yang pada galibnya bersumber dari dunia pendidikan tradisional yang kurang mendalami secara teoritik aspek manajemen dan komunikasi.

Bisa dibayangkan, bagaimana seorang kiai dengan komunitas santrinya yang berwatak otonom tiba-tiba menjadi pengurus NU yang di dalamnya terdapat

berbagai mekanisme dan keputusan yang bersifat struktural organisatoris. Sikap independen ini memang harus dipertahankan yang kemudian disandingkan dengan prinsip-prinsip kebersamaan untuk kepentingan yang lebih luas. Proses ini pun tetap memerlukan cara dan pendekatan komunikasi yang tepat sasaran, yakni interaksi yang bersumber dari dan dengan hati. Kalau tongkatnya memang lurus, jagalah bayangannya dalam air jangan sampai bengkok. Pikiran yang sehat diturunkan dari pengamatan dan interpretasi yang benar.

Indonesia memerlukan pemimpin, dan NU menyiapkan yang bercahaya moral sebagai dirigen, berspirit totalitas hasil pesenyawaan rasa, hati (afektif) dan tangan (psikomotorik). Lambang NU, menurut falsafah Jawa Asta Brata adalah anjuran untuk jadi pemimpin bak bumi yang jujur dan amanah, dialiri air yang adil dan pandangan luas, di bawah mendung yang mengayomi dan tiupan angin yang menyelami kehidupan rakyat, serta taburan bintang yang memberi arah kehidupan.

### Manajemen Pembelaan

Manajemen juga mengatur manusia, kata Peter F. Drucker. Pernyataan ini merupakan koreksi atas pernyataan John M. Keynes, yang mengatakan bahwa manajemen yang hanya mengatur komoditas. Nilai baik dan luhur harus diwadahi dalam wahana yang sistemik, agar kegiatan pemberdayaan, pendampingan dan pelayanan jama'ah bisa berjalan terprogram dalam manajemen pembelaan.

Program NU harus bersifat *alignment*, yakni menyatukan pikiran atau konsep dalam tindakan. Kemanunggalan antara

konsep dan perbuatan nyata. Bermatra masalah harus menjadi motivasi aksi gerakan. Oleh karena itu, kalau manajemen dalam tubuh NU diartikan humanisasi. Yakni membela manusia, maka fungsi kelembagaan NU adalah mendorong agar jama'ah menjadi kreatif dan produktif untuk lepas dari jeratan keterbelakangan dan ancaman paham keagamaan.

Manajemen NU perlu diarahkan untuk membangun kerja, membentuk manusia yang terlibat di dalamnya, dan dapat mengembangkan kualitas hidupnya. Keberadaan NU menjadi prima bila berhasil melayani komunitas jama'ahnya dan publik. Dan *missmanagement* dapat diartikan bahwa sistem pengelolaan di dalam tubuh NU telah melalaikan peningkatan kualitas hidup jama'ahnya sebagai salah satu pemangku kepentingan dan keberadaan NU.

Dalam konteks ini, jadikan rapat kerja pleno pertama PBNU sebagai forum perencanaan strategis untuk orientasi, pemahaman dan peletakan prioritas program hasil muktamar. *Out put*-nya adalah sebuah manuver kerja dalam *action plan* yang jelas, terukur tolok capaiannya dan definitif perangkat pelaksana serta masa capaiannya. Sementara musyawarah besar alim ulama NU yang biasanya dilaksanakan di penggalan tengah periode, salah satu agenda utamanya berupa evaluasi tengah masa untuk mengidentifikasi perkembangan pelaksanaan program. Sementara evaluasi akhir NU dilaksanakan tiga bulan menjelang mu'tamar, dalam satu lokakarya khusus. Di samping untuk menetapkan kinerja periode yang berjalan, lokakarya juga menetapkan pokok-pokok

program untuk periode berikutnya.

### Regenerasi dan Pendidikan Kader

NU akan diperhitungkan sebagai produsen (bukan agen!) perubahan sosial, manakala lembaga sosial-keagamaan terbesar di tanah air ini dikelola oleh para fungsionaris yang memiliki tiga moralitas. *Pertama* moralitas dan integritas individual. *Kedua*, moralitas dan integritas kelembagaan. *Ketiga*, serta moralitas dan integritas sosial.

Ketiganya harus berjalan dalam satu tarikan nafas proses yang benar dan berkeadaban. Inilah modal sosial bagi NU untuk menatap masa depannya. Integritas individual merupakan resultansi dari internalisasi moralitas transeden dan nilai-nilai Islam. Berdasarkan nilai keagamaan yang diyakini, NU sebagai organisasi sosial keagamaan, merupakan wahana bagi jama'ahnya untuk mencari dan menemukan jati diri, makna hidup, kepuasan dan prestasi kerja.

Moralitas kelembagaan dimaknai adanya sistem manajemen yang membela jama'ah agar mengembangkan kualitas hidup, aktualisasi diri secara kreatif dan produktif. Kader NU tidaklah cukup hanya memiliki integritas individual dan kelembagaan. Kedua elemen integritas tersebut harus disempurnakan dan berujung pada dimilikinya moralitas dan integritas sosial oleh para kader NU. Di sinilah letak pra syarat, manakala NU berketetapan hati memperjuangkan dengan sungguh-sungguh bagaimana nilai Islam menjadi etika kemasyarakatan.

Dengan demikian kalau NU akan menjadi unsur perubahan masyarakat, maka tiga unsur di atas, di mana manusia sebagai

penggerak utamanya, perlu selalu diwaspadai ketersediaan dan efektifitasnya.<sup>4</sup> Hal ini penting, karena pada dasarnya, efektifitas sebuah organisasi sangat ditentukan oleh tersedianya kader yang kapabel. Pengkaderan bisa berjalan manakala didukung dan dilengkapi dengan konsep dan disain operasional yang terarah berdasarkan standar yang jelas (*competitive advantages*), bersifat eksploratif, transformatif dan menghasilkan pemenang (*creative excellence*).

Dalam rangka menyongsong seabad NU (1926-2026) menuju Indonesia yang bermartabat, yang didukung SDM yang berkeadaban, maka Pendidikan Kader merupakan faktor determinasi NU dari aspek sumberdaya manusia. Untuk itu, di lima tahun mendatang NU harus mempersiapkan proses regenerasi secara baik dan alami. Di masa-masa mendatang NU harus dipimpin para kader yang berkedalaman iman, berpengetahuan luas dan berketajaman nalar, peka ruhani, berketrampilan profesional dan bersemangat juang membela kebenaran.

Didorong semangat ini, Lembaga Kajian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Lakpesdam), sebagai perangkat NU yang memperoleh mandat dari Pengurus Besar untuk pengembangan SDM, bersama Pengurus Wilayah lain, telah melakukan rekonstruksi Pedoman Pendidikan Kader NU. Pola pendidikan kader difokuskan pada standarisasi kader dan pola pendidikannya.

Dalam survey Lakpesdam terdapat 4 materi pokok yang menjadi kebutuhan, yakni tentang ke-NU-an (44.8%); Aswaja (34.6%); Masyarakat (16.8%) dan lainnya seperti kebutuhan terhadap materi kepemimpinan dan manajemen (1.8%).

Sementara program pengkaderan disarankan untuk fokus pada peningkatan peran Dewan Syariah dan Tanfidziyah; fungsionalisasi pranata sosial tingkat basis baik di MWC dan Ranting oleh PC; pelatihan jaringan NU luar negeri; penyiapan nara sumber dan fasilitator dari aspek metodologi; pembentukan Asosiasi Fasilitator Pendidikan Kader oleh Perangkat Organisasi, dan dukungan terhadap ketersediaan modul dan panduan kerja lapang.

### Akhirul Kalam

Paparan skenario di atas, adalah manifestasi harapan kami, sebagai energi jiwa yang berpotensi meningkatkan daya hidup jam'iyah dan daya juang jama'ah. Sumber daya harapan masa depan NU yang lebih bermanfaat bagi jama'ah, bangsa dan negara adalah pijar-pijar optimisme yang masih memancar.

Harapan tertinggi tentu yang terkait dengan perubahan nilai-nilai kehidupan yang memungkinkan lahirnya keadilan bagi jama'ah NU untuk mendapatkan hak-hak hidup lebih sejahtera. Semoga energi harapan ini dapat mengangkat mental kita semua untuk menjadi lebih tangguh dan ikhlas. *Wallahul muwaffiq ila aqwamith thoriq.*

<sup>4</sup> Dalam survey Lakpesdam, terdapat tiga faktor utama yang menyebabkan NU tidak dapat melakukan pengkaderan secara rutin. *Pertama*, karena rendahnya pemahaman pengurus terhadap pentingnya kader (38.5%). *Kedua*, terhambatnya sumber dana (38.4%). *Ketiga*, kegiatan kaderisasi tidak merupakan program prioritas pengurus (13.9%).