

Arah Transformasi dan Kemandirian Ekonomi Warga NU: Menghidupkan Kembali Spirit Nahdlatut Tujjar di Abad Kedua

Teguh Dartanto

Lembaga Perekonomian Pengurus Besar Nahdlatul Ulama (LP PBNU) dan
Universitas Indonesia

Email: teguh.dartanto@ui.ac.id

Abstrak

Kemandirian ekonomi jamaah merupakan agenda yang sejak awal melekat dalam tradisi Nahdlatul Ulama (NU), sebagaimana tercermin dalam pendirian Nahdlatut Tujjar (1918) sebagai gerakan sosial-ekonomi yang berakar pada prinsip maqashid al-syariah (tujuan-tujuan syariat) dan etos ta'awun (solidaritas kolektif). Namun satu abad kemudian, agenda tersebut belum terinstitusionalisasi: ekonomi jamaah masih didominasi usaha mikro dan informal, sementara potensi demografis NU yang mencakup lebih dari separuh Muslim Indonesia belum terkonversi menjadi kekuatan ekonomi kolektif. Dengan pendekatan sintesis analitis yang mengintegrasikan ekonomi pembangunan, ekonomi kelembagaan, dan moral economy komunitas, tulisan ini berargumen bahwa kerentanan ekonomi jamaah bersifat struktural. Kerangka 3M—money, market, dan mindset—sebagai diagnosis struktural sekaligus arah transformasi bertahap berbasis ekosistem yang menuntut penanganan simultan ketiga dimensinya, memperkuat pesantren dan kelembagaan NU sebagai ekosistem ekonomi berbasis nilai kemaslahatan, dengan mendorong NU dari penerima program menuju aktor kebijakan aktif. Kemandirian ekonomi jamaah merupakan prasyarat material bagi keberlanjutan NU di abad keduanya.

Keywords: Ekonomi Jamaah; Kemandirian Ekonomi; Kerangka 3M; Maqashid al-Syariah; Nahdlatut Tujjar; Nahdlatul Ulama; Transformasi Ekonomi

Abstract

Economic independence of the Muslim community (jamaah) has been a foundational aspiration of Nahdlatul Ulama (NU) since its earliest institutional expression in Nahdlatut Tujjar (1918)—a socio-economic movement rooted in the principles of maqashid al-syariah and the ethic of ta'awun. Yet a century later, this agenda remains inadequately institutionalised: the jamaah economy is still dominated by micro and informal enterprises, while NU's vast demographic base—comprising more than half of Indonesian Muslims—has yet to be converted into a collectively empowered economic

force. Drawing on development economics, institutional economics, and moral economy literature, this paper argues that the jamaah's economic vulnerability is fundamentally structural—not a deficit of work ethic, but the result of an economic architecture disadvantaging small-scale actors. This paper introduces the 3M framework—money, market, and mindset—as a diagnostic instrument and roadmap for ecosystem-based transformation, strengthening pesantren and NU institutions as value-based ecosystems grounded in masalah, and advancing NU toward an active policy actor role. Economic independence of the jamaah is thus a material prerequisite for NU's sustainability as a socio-religious force in its second century.

Keywords: *Jamaah Economy; Economic Independence; 3M Framework; Maqashid al-Syariah; Nahdlatul Tujjar; Nahdlatul Ulama; Economic Transformation*

Pendahuluan

Memasuki abad kedua keberadaannya, Nahdlatul Ulama (NU) berada pada titik refleksi historis yang krusial. Seratus tahun pertama NU dapat dipahami sebagai fase konsolidasi identitas keagamaan, penguatan basis sosial, serta keterlibatan aktif dalam dinamika kebangsaan—mulai dari perjuangan anti-kolonial hingga peran strategis dalam menjaga kohesi sosial dan moderasi beragama di Indonesia. Berbagai kajian menunjukkan bahwa NU tidak hanya berfungsi sebagai organisasi keagamaan, tetapi juga sebagai aktor penting dalam pembentukan masyarakat sipil dan stabilitas sosial-politik Indonesia (Fealy, 1998; van Bruinessen, 1994; Bush, 2009). Namun, memasuki abad kedua, NU tidak dapat hanya bergerak dalam kerangka perayaan simbolik atau romantisasi sejarah. Tantangan ke depan menuntut pembacaan yang lebih kritis dan strategis terhadap persoalan struktural yang dihadapi jamaahnya, terutama dalam dimensi ekonomi yang selama ini relatif kurang mendapat perhatian sistematis.

Persoalan ekonomi yang dimaksud bukan abstrak — ia hadir dalam kehidupan sehari-hari jutaan warga Nahdliyyin dan terdokumentasi dalam data. Lakpesdam PBNU (2023)¹ menunjukkan satu dari tiga warga NU

¹ Survei Potret dan Harapan Warga Nahdlatul Ulama dilaksanakan oleh Lakpesdam PBNU pada Juli 2023 dengan pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel mencapai 3.275 responden Muslim yang tersebar di 34 provinsi, menggunakan teknik multistage random sampling dan wawancara tatap muka (*face to face interview*). *Margin of error* survei ini sebesar 1,71% pada tingkat kepercayaan 95%. Responden berusia 17–65 tahun dengan profil yang mencerminkan struktur penduduk Indonesia: seimbang antara laki-laki (49,9%) dan perempuan (50,1%), dengan komposisi Gen Z (27,1%), Milenial (37,9%), Gen X (30%), dan Baby Boomer (5,1%), serta 52,8% urban dan 47,2% rural. Karena survei ini mencakup seluruh responden Muslim nasional—bukan khusus warga NU—temuan tentang perilaku ekonomi jamaah NU merupakan subset dari sampel keseluruhan. Untuk triangulasi temuan demografis, tulisan ini melengkapinya dengan data Muhtadi & Kamil (2025) yang secara khusus memotret profil sosio-ekonomi warga NU dengan sampel yang lebih besar dan *margin of error* ±1,1%.

memiliki usaha mikro—didominasi jualan makanan dan minuman di depan rumah, toko kelontong, dan warung makan. Dari mereka yang berusaha, 70,7 persen mengandalkan tabungan pribadi sebagai modal, sementara hanya 19,8 persen yang dapat mengakses pembiayaan dari lembaga keuangan formal. Kebutuhan modal sangat nyata: 69 persen pelaku usaha jamaah NU menyatakan memerlukan tambahan modal untuk pengembangan usaha—dengan skala kebutuhan berkisar Rp2–10 juta yang sesungguhnya kecil namun tidak terlayani oleh sistem keuangan formal. Secara agregat, layanan ekonomi menjadi kebutuhan tertinggi kedua (29,6%) yang diharapkan warga NU dari organisasinya—hanya sedikit di bawah layanan kesehatan (29,8%). Data ini bukan sekadar angka: ia adalah cerminan jutaan rumah tangga Nahdliyyin yang beroperasi dalam logika bertahan hidup, bukan logika bertumbuh.

Paradoks ini semakin tajam ketika dikonfrontasikan dengan skala demografis NU. Survei Lakpesdam PBNU (2023) menemukan bahwa 47,3 persen Muslim Indonesia mengaku dekat dengan NU, sementara survei independen yang lebih besar menemukan angka 54,6 persen—dengan konsentrasi tertinggi di Jawa Timur dan Jawa Tengah yang mencapai 78 persen (Muhtadi & Kamil, 2025). Dengan jumlah Muslim Indonesia lebih dari 240 juta jiwa, warga Nahdliyyin dengan jumlah sekitar 131 juta secara *de facto* berpotensi menjadi mayoritas secara ekonomi (*economic majority*) dengan potensi konsumsi bernilai ribuan triliun rupiah per tahun—namun potensi ini belum terkonversi menjadi kekuatan ekonomi kolektif yang berdaya.² Literatur pembangunan secara konsisten menunjukkan bahwa tanpa penguatan kelembagaan ekonomi lokal, daya beli masyarakat cenderung “bocor” ke aktor yang memiliki keunggulan modal dan jaringan distribusi (Rodrik, 2016; Chang, 2002), sementara mobilitas sosial antargenerasi berjalan lambat (Dartanto et al., 2020). Kesenjangan antara potensi besar dan kapasitas yang terbatas inilah yang menjadi *missing link* dalam diskursus besar tentang keberlanjutan NU sebagai *jam’iyah* sosial-keagamaan.

²Estimasi populasi NU berkisar antara 90 juta hingga 135 juta jiwa dalam berbagai sumber, mencerminkan perbedaan definisi operasional yang digunakan. Angka yang lebih tinggi umumnya didasarkan pada *self-identification* kultural yang luas, sementara angka yang lebih rendah menggunakan kriteria keterlibatan organisasional yang lebih ketat. Muhtadi & Kamil (2025) menemukan bahwa 54,6 persen responden Muslim nasional mengaku dekat dengan NU secara kultural—yang jika diproyeksikan terhadap jumlah Muslim Indonesia (± 240 juta jiwa) menghasilkan estimasi sekitar 131 juta jiwa. Paper ini menggunakan angka ini sebagai estimasi batas atas dengan catatan bahwa kedekatan kultural tidak identik dengan keanggotaan aktif: hanya 16,4 persen yang terlibat aktif secara organisasional.

Tulisan ini bertujuan menjawab dua pertanyaan utama: pertama, mengapa kesenjangan antara potensi demografis jamaah NU yang sangat besar dan kapasitas ekonomi kolektifnya yang terbatas ini persisten; dan kedua, kerangka transformasi seperti apa yang mampu menjawab tantangan struktural tersebut secara bertahap, berbasis ekosistem, dan berkelanjutan. Hipotesis yang diajukan adalah bahwa kerentanan ekonomi jamaah NU bersifat struktural dan berlapis—hasil interaksi simultan antara keterbatasan akses pembiayaan (*money*), lemahnya posisi dalam rantai nilai pasar (*market*), dan orientasi usaha subsisten yang dibentuk oleh struktur ekonomi itu sendiri (*mindset*)—sehingga hanya dapat diatasi melalui pendekatan ekosistem yang menangani ketiga dimensi tersebut secara simultan. Artikel ini disusun secara sistematis: dimulai dengan kerangka metodologis dan konseptual, dilanjutkan dari telaah historis atas *Nahdlatut Tujjar* sebagai fondasi imajinasi ekonomi NU, diagnosis struktural kondisi ekonomi jamaah kontemporer, kritik terhadap narasi “pinggiran”, dan diakhiri dengan pembahasan jalan transformasi ekonomi NU di abad kedua.

Tulisan ini menggunakan pendekatan **deskriptif-analitis deduktif**—sebuah pendekatan yang berangkat dari kerangka konseptual dan proposisi teoritis yang telah dirumuskan, kemudian digunakan untuk membaca, menganalisis, dan menginterpretasikan data empiris yang tersedia guna menghasilkan argumen yang terstruktur dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis (Torraco, 2005). Pilihan pendekatan ini didasarkan pada karakter persoalan yang diteliti: kerentanan ekonomi jamaah NU merupakan fenomena yang bersifat multidimensional dan lintas disiplin, sehingga membutuhkan sintesis analitis yang mengintegrasikan tradisi literatur, data empiris, dan kerangka normatif secara koheren—bukan semata pengujian hipotesis statistik yang mensyaratkan data primer longitudinal.

Sebagai kerangka konseptual utama, tulisan ini mengajukan dan menggunakan kerangka 3M—*money*, *market*, dan *mindset*—sebagai alat diagnosis inti sekaligus peta jalan transformasi ekonomi jamaah NU. Kerangka ini dibangun di atas persimpangan tiga tradisi literatur besar dalam ekonomi pembangunan yang saling melengkapi. *Pertama*, tradisi *growth diagnostics* dan ekonomi politik pembangunan (Hausmann, Rodrik & Velasco, 2008; Chang, 2002; Rodrik, 2016) yang menyediakan logika untuk mengidentifikasi kendala struktural paling mengikat (*binding constraints*)—dalam hal ini keterbatasan pembiayaan adaptif (*money*), lemahnya posisi dalam rantai nilai (*market*), dan orientasi usaha subsisten (*mindset*)—yang secara simultan membelenggu ekonomi jamaah.

Kedua, tradisi *capabilities approach* dan pembangunan manusia (Sen, 1999; Nussbaum, 2011) yang memahami ketiga kendala tersebut bukan sebagai kegagalan individual melainkan sebagai bentuk-bentuk *unfreedom* struktural yang mempersempit ruang pilihan dan kapabilitas pelaku usaha kecil. *Ketiga*, tradisi *moral economy* dan ekonomi kelembagaan komunitas (Scott, 1976; Thompson, 1971; North, 1990; Ostrom, 1990) yang menekankan bahwa solusi atas ketiga kendala tersebut tidak dapat semata mengandalkan mekanisme pasar, melainkan harus berakar pada institusi komunitas, norma kepercayaan, dan jaringan sosial yang telah ada dalam ekosistem NU. Ketiga tradisi ini secara bersama-sama memberi landasan bagi kerangka 3M sebagai alat diagnosis yang kontekstual, berlapis, dan berakar pada realitas sosial-ekonomi jamaah NU.

Secara metodologis, tulisan ini menempuh empat langkah analitis yang berurutan dan saling menopang. *Langkah pertama* adalah perumusan kerangka konseptual 3M sebagaimana diuraikan di atas. *Langkah kedua* adalah pengumpulan dan triangulasi data dari tiga sumber yang saling melengkapi: survei Lakpesdam PBNU (2023) sebagai data indikatif tentang profil usaha dan aspirasi ekonomi jamaah; (b) survei nasional berskala besar Indikator Politik Indonesia dengan N=5.500 responden nasional dan N≈20.900 responden di Jawa Timur dan Jawa Tengah (Muhtadi & Kamil, 2025) sebagai validasi independen profil sosio-ekonomi jamaah NU; dan data sekunder BPS, ILO, dan Kementerian Agama RI untuk kontekstualisasi. *Langkah ketiga* adalah analisis deduktif: kerangka 3M diaplikasikan untuk membaca temuan empiris dan mengidentifikasi pola struktural yang persisten. *Langkah keempat* adalah sintesis preskriptif—merumuskan arah transformasi berbasis ekosistem beserta implikasinya bagi kelembagaan NU.

Cara penulis menjelaskan temuan menggunakan metode deskriptif analitis: setiap klaim dibangun melalui kombinasi antara argumen konseptual dari literatur, dukungan data empiris yang terverifikasi, dan contoh konkret yang membumikan analisis pada realitas jamaah. Dua keterbatasan analitis perlu diakui. *Pertama*, sebagai paper konseptual berbasis sintesis analitis, tulisan ini tidak mengklaim kausalitas empiris yang mensyaratkan desain penelitian eksperimental. *Kedua*, estimasi jumlah warga NU didasarkan pada *self-identification* dalam survei (Muhtadi dan Kamil, 2025), bukan data keanggotaan formal—sebuah distinksi yang justru menjadi salah satu argumen analitis sentral dalam tulisan ini.

Hasil dan Pembahasan

Sejarah sebagai Fondasi: *Nahdlatut Tujjar* dan Imajinasi Kemandirian Ekonomi NU

Nahdlatut Tujjar sebagai Gerakan Sosial-Ekonomi

Nahdlatut Tujjar (NT), yang didirikan pada tahun 1918 oleh KH. Hasyim Asy'ari dan KH. Wahab Chasbullah di Surabaya, tidak dapat dipahami semata sebagai organisasi ekonomi dalam pengertian teknis atau sektoral. Ia lahir sebagai respons struktural terhadap kolonialisme ekonomi di Hindia Belanda, di mana umat Islam—termasuk ulama dan santri—mengalami peminggiran sistematis dari akses perdagangan, pendidikan modern, dan pembiayaan (Booth, 1998; Ricklefs, 2001). Struktur ekonomi kolonial menempatkan pribumi terutama sebagai tenaga kerja murah dan produsen bahan mentah, sementara akses terhadap modal, perdagangan besar, dan institusi pendidikan modern dimonopoli oleh kelompok kolonial dan elite perantara. Pendirian NT merupakan tindakan perlawanan ekonomi yang terorganisasi—sebuah upaya membangun *counter-economy* yang berpihak pada umat di tengah tekanan struktur kolonial yang menghimpit. *Nahdlatut Tujjar* mencerminkan tiga dimensi utama penguatan ekonomi jamaah—penghimpunan modal (*money*), pengorganisasian jaringan perdagangan (*market*), dan pembentukan kesadaran ekonomi sebagai bagian dari dakwah (*mindset*).

Dalam konteks tersebut, NT muncul sebagai gerakan sosial-ekonomi yang dipelopori oleh ulama dan saudagar santri dengan tujuan membangun kemandirian material sebagai prasyarat dakwah dan kebangkitan umat (Patoni, 2022). Studi-studi sejarah NU menunjukkan bahwa lemahnya basis ekonomi ulama dipandang sebagai hambatan serius bagi keberlanjutan pesantren dan aktivitas keagamaan, sehingga diperlukan sebuah organisasi ekonomi yang mampu menopang dakwah secara mandiri (Fealy, 1998; NU Online, 2003). Dengan demikian, NT berfungsi sebagai respons strategis terhadap ketergantungan ekonomi struktural yang dihasilkan oleh kolonialisme, sekaligus sebagai upaya membangun basis ekonomi kolektif yang terorganisasi di luar struktur ekonomi kolonial. Dalam kerangka *maqashid al-syariah*, NT dapat dibaca sebagai upaya perwujudan *hifz al-mal*—perlindungan dan pengembangan harta—pada level komunitas, bukan sekadar individu.

Lebih jauh, NT tidak sekadar beroperasi sebagai “unit usaha”, melainkan merepresentasikan sebuah imajinasi ekonomi kolektif. Ia mencerminkan kesadaran bahwa pembebasan umat tidak dapat dicapai hanya melalui transmisi pengetahuan keagamaan, tetapi juga melalui penguasaan atas sarana-sarana ekonomi. Konsolidasi ulama-santri-saudagar dalam NT

menjadikan aktivitas ekonomi sebagai bagian integral dari dakwah yang bersifat material sekaligus ideologis, yakni melawan ketergantungan struktural terhadap ekonomi kolonial (van Bruinessen, 1994). Dalam pengertian ini, ekonomi tidak berdiri sebagai ranah terpisah dari agama, melainkan sebagai medium untuk mewujudkan *kemaslahatan* sosial. Kerangka tersebut menunjukkan bahwa sejak awal, ekonomi dalam tradisi NU tidak pernah diposisikan sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai instrumen kemandirian dan keberlanjutan sosial. Dalam terminologi kontemporer, *Nahdlatut Tujjar* dapat dibaca sebagai embrio *community-based economic empowerment movement* yang berakar pada nilai-nilai keagamaan, solidaritas sosial, dan pengorganisasian kolektif—suatu pendekatan yang sejalan dengan literatur tentang peran institusi komunitas dalam pembangunan (Woolcock & Narayan, 2000; Ostrom, 1990; Putnam, 2000).

Ekonomi, Pesantren, dan Jamaah

Salah satu kekuatan utama *Nahdlatut Tujjar* terletak pada relasinya yang organik dengan pesantren. Dalam sejarah awal NU, pesantren tidak hanya berfungsi sebagai pusat transmisi ilmu keislaman, tetapi juga sebagai simpul sosial-ekonomi yang menghubungkan produksi, distribusi, dan nilai. Pesantren menjadi ruang di mana etika keagamaan, solidaritas komunitas, dan praktik ekonomi saling terintegrasi—sebuah kondisi yang dalam literatur sosiologi ekonomi dikenal sebagai *embeddedness* (Granovetter, 1985). Dalam konteks pesantren NU, *embeddedness* ini tidak bersifat *constraining* melainkan *enabling*: nilai amanah, *ta'awun*, dan tanggung jawab sosial justru menjadi fondasi kepercayaan yang menurunkan biaya transaksi dan memfasilitasi koordinasi ekonomi komunitas.

KH. Hasyim Asy'ari, Rais Akbar NU, secara eksplisit menempatkan ekonomi rakyat sebagai fondasi keberlangsungan agama dan negara. Dalam salah satu tulisannya, beliau menegaskan peran petani dan pelaku ekonomi rakyat sebagai penopang utama negeri:

“Pendek kata, bapak tani adalah goedang kekajaan, dan dari padanja itoelah Negeri mengeloearkan belandja bagi sekalian keperluan. Pa' Tani itoelah penolong Negeri apabila keperluan menghendakinja dan diwaktoe orang pentjari-tjari pertolongan. Pa' Tani itoe ialah pembantoe Negeri jang boleh dipertjaja oentoek mengerdjakan sekalian keperluan Negeri, jaitoe diwaktunja orang berbalik poenggoeng (ta' soedi menolong) pada negeri; dan Pa' Tani itoe djoega mendjadi sendi tempat

negeri didasarkan.” (Kata Mutiara KH. Hasyim Asy’ari dikutip dari Subchi, 2017)

Kutipan ini menunjukkan bahwa KH. Hasyim Asy’ari memandang pelaku ekonomi rakyat—petani, pedagang kecil, dan produsen lokal—bukan sebagai lapisan sosial pasif, melainkan sebagai subjek utama penopang kehidupan bernegara. Perspektif ini mendahului wacana pembangunan modern yang baru pada dekade-dekade akhir abad ke-20 memberi perhatian serius pada ekonomi kerakyatan dan sektor informal—dan dalam bahasa fiqh sosial dapat dibaca sebagai implementasi prinsip *ri’ayat al-mashalih al-’ammah*—pemeliharaan kemaslahatan umum—yang mensyaratkan akses mayoritas umat terhadap sumber penghidupan yang layak dan bermartabat (De Soto, 2000; Prahalad, 2004; Sen, 1999).

Etos dagang santri yang berkembang dalam ekosistem pesantren berakar pada nilai amanah (kepercayaan), jaringan sosial, dan keberlanjutan. Aktivitas ekonomi tidak dilepaskan dari moralitas keagamaan, dan pencarian keuntungan dipahami sejalan dengan tanggung jawab sosial terhadap komunitas. Pola ini membedakan ekonomi jamaah NU dari logika kapitalisme eksploitatif maupun pendekatan filantropi karitatif/simplistik semata (Scott, 1976). Dalam kerangka tersebut, ekonomi jamaah merupakan perpanjangan dari praktek keagamaan, bukan wilayah yang terpisah atau sekunder. Pesantren dan jamaah membentuk apa yang dalam literatur disebut sebagai *moral economy*, yakni sistem ekonomi yang diarahkan pada keberlanjutan komunitas dan keseimbangan sosial, bukan semata akumulasi individual (Thompson, 1971; Scott, 1976).

Mengapa Spirit *Nahdlatut Tujjar* Melemah Pasca-NU Berdiri

Meskipun *Nahdlatut Tujjar* merupakan salah satu pilar utama embrio NU—bersama *Nahdlatul Wathan* dan *Tashwirul Afkar*—perkembangan sejarah menunjukkan bahwa agenda ekonomi kolektif NU mengalami pasang surut. Setelah NU berdiri secara resmi pada 1926, perhatian organisasi semakin terserap pada isu-isu sosial-keagamaan dan, pada periode tertentu, fokus pada politik praktis (Fealy, 1998; Bush, 2009). Pergeseran ini dapat dipahami dalam konteks dinamika kebangsaan dan kebutuhan menjaga eksistensi NU sebagai kekuatan sosial-politik, namun secara tidak langsung mengurangi perhatian sistematis terhadap penguatan ekonomi jamaah sebagai agenda kolektif.

Catatan sejarah menunjukkan bahwa sejak akhir 1930-an hingga periode pasca-kemerdekaan, perhatian NU terhadap pengembangan ekonomi jamaah cenderung bersifat sporadis. Inisiatif seperti pendirian koperasi *Syirkah Mu’awanah* pada 1937 dan kebangkitan kembali agenda ekonomi melalui

LPNU pada awal 1990-an mencerminkan adanya kesadaran akan pentingnya basis ekonomi umat, tetapi belum menghasilkan arsitektur ekonomi yang berkelanjutan dan terlembaga (NU Online, 2003). Upaya-upaya tersebut mencerminkan pola yang dikenal sebagai *project trap*—tanpa kapasitas kelembagaan yang berkelanjutan, bukan strategi jangka panjang dalam tata kelola *jam'iyah*.

Akibatnya, ekonomi jamaah semakin dipersepsikan sebagai urusan individual, bukan sebagai agenda kolektif organisasi. Konsekuensi jangka panjang dari kondisi tersebut adalah terjadinya ketidakseimbangan antara meluasnya peran sosial NU dan stagnannya kapasitas ekonomi jamaah. Data kontemporer menunjukkan bahwa meskipun NU tumbuh menjadi organisasi sosial-keagamaan terbesar di dunia dengan jejaring pesantren lebih dari 26.000 lembaga (Kemenag, 2022), kesenjangan antara kedekatan kultural yang luas—54,6 persen Muslim Indonesia mengaku dekat dengan NU—dan keterlibatan organisasional yang tipis—hanya 16,4 persen yang aktif secara organisasional (Muhtadi & Kamil, 2025)—mencerminkan secara langsung konsekuensi dari tidak terinstitusionalisasinya agenda ekonomi.

Membaca *Nahdlatut Tujjar* dalam konteks kontemporer tidak berarti menghidupkan kembali bentuk organisasinya secara literal. Warisan NT bukanlah model yang usang, melainkan seperangkat prinsip dasar yang belum sepenuhnya diperbarui dan dilembagakan. Prinsip-prinsip tersebut mencakup kemandirian ekonomi sebagai prasyarat dakwah, ekonomi sebagai instrumen *kemaslahatan*, serta pesantren dan jamaah sebagai pusat penguatan ekonomi berbasis nilai. Tantangan abad kedua NU bukan terletak pada kekosongan nilai, melainkan pada bagaimana prinsip-prinsip tersebut diterjemahkan ke dalam struktur ekonomi modern yang lebih kompleks dan kompetitif.

Dalam perspektif ini, melemahnya spirit *Nahdlatut Tujjar* pasca-NU berdiri dapat dibaca bukan semata sebagai perubahan prioritas organisasi, tetapi sebagai terputusnya integrasi antara penghimpunan modal, pengorganisasian pasar, dan pembentukan orientasi ekonomi jamaah. Fragmentasi yang pada masa kolonial dihadapi melalui konsolidasi kolektif tersebut kini muncul kembali dalam bentuk keterbatasan pembiayaan yang adaptif, lemahnya posisi usaha kecil dalam struktur pasar, serta dominannya orientasi ekonomi bertahan hidup. Dalam pengertian inilah, kerangka *money, market, dan mindset* (3M) yang digunakan dalam artikel ini diposisikan bukan sebagai konsep baru, melainkan sebagai artikulasi ulang atas prinsip-prinsip ekonomi NU yang sejak awal telah ada, tetapi belum sepenuhnya terinstitusionalisasi.

Membaca Realitas Ekonomi Jamaah NU Hari Ini: Skala, Struktur, dan Kerentanan

Bagian sebelumnya menunjukkan bahwa sejak awal kelahirannya, NU tidak memisahkan perjuangan keagamaan dari fondasi material umat. *Nahdlatut Tujjar* lahir sebagai ekspresi kesadaran bahwa dakwah, pendidikan, dan kemandirian ulama membutuhkan basis ekonomi yang memadai—sebuah pandangan yang sejalan dengan literatur tentang hubungan antara institusi keagamaan, ekonomi komunitas, dan keberlanjutan sosial (North, 1990; Woolcock & Narayan, 2000). Pertanyaan yang kemudian muncul adalah bagaimana kondisi ekonomi jamaah NU satu abad setelah embrio ekonomi tersebut dirumuskan. Apakah skala sosial NU telah bertransformasi menjadi kekuatan ekonomi yang berdaya, atau justru terperangkap dalam struktur ekonomi yang rapuh dan tidak inklusif?

Bagian ini membaca realitas ekonomi jamaah NU bukan sekadar sebagai kumpulan indikator statistik, melainkan sebagai diagnosis struktural, sebagaimana lazim dalam pendekatan ekonomi politik pembangunan yang menekankan keterkaitan antara struktur pasar, institusi, dan posisi sosial pelaku ekonomi kecil (Chang, 2002; Rodrik, 2016). Pendekatan ini digunakan untuk menjelaskan mengapa potensi ekonomi yang besar belum sepenuhnya bertransformasi menjadi kemandirian ekonomi jamaah, serta untuk mengidentifikasi kendala utama yang menghambat proses transformasi tersebut.

Skala Demografis dan Daya Ekonomi Jamaah NU: NU sebagai *Economic Majority*

Salah satu kekeliruan mendasar dalam membaca ekonomi jamaah NU adalah memosisikannya sebagai persoalan kelompok minoritas atau marjinal. Survei nasional berskala besar menunjukkan bahwa proporsi warga Muslim bertradisi NU mencapai sekitar separuh dari total penduduk muslim Indonesia—sehingga warga Nahdliyyin secara *de facto* seharusnya menjadi mayoritas kekuatan ekonomi (*economic majority*) di Indonesia. Secara demografis, hal ini menempatkan NU bukan hanya sebagai organisasi sosial-keagamaan terbesar, tetapi juga sebagai basis sosial-ekonomi utama bangsa—sejalan dengan temuan studi demografi dan pembangunan mengenai peran kelompok mayoritas dalam membentuk struktur permintaan domestik dan stabilitas ekonomi (Stiglitz, 2012; World Bank, 2023).

Implikasi dari fakta demografis tersebut sangat signifikan. Setiap perubahan dalam tingkat kesejahteraan jamaah NU akan berdampak langsung pada struktur konsumsi nasional, dinamika pasar tenaga kerja, dan

stabilitas sosial-ekonomi secara keseluruhan. Mengingat konsumsi rumah tangga merupakan kontributor utama terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia, dengan mengasumsikan bahwa rata-rata konsumsi per-kapita warga NU adalah 50% dari rata-rata konsumsi per-kapita nasional, maka konsumsi warga NU adalah sebesar Rp. 3070 ribu triliun pada tahun 2026 (BPS, 2026). Dengan demikian, ekonomi jamaah NU tidak dapat dipahami sebagai ekonomi alternatif di pinggiran, melainkan sebagai bagian inti dari ekonomi domestik Indonesia.

Namun, besarnya skala tersebut sekaligus menyingkap paradoks mendasar. Literatur pembangunan menunjukkan bahwa tanpa penguatan basis produksi dan kelembagaan ekonomi lokal, daya beli masyarakat cenderung “bocor” ke aktor ekonomi yang memiliki keunggulan modal, teknologi, dan jaringan distribusi (Rodrik, 2016; Chang, 2002). Pola ini tercermin dalam ekonomi jamaah NU, di mana potensi konsumsi yang besar tidak terkonversi menjadi kemandirian ekonomi internal karena lemahnya posisi tawar dalam rantai nilai produksi dan distribusi. Hausmann, Rodrik, dan Velasco (2008) menegaskan bahwa diagnosis kendala yang tepat—*binding constraints*—merupakan prasyarat bagi intervensi pembangunan yang efektif; tanpa identifikasi ini, program cenderung menyentuh gejala, bukan akar persoalan strukturalnya.

Struktur Usaha Jamaah NU: Dominasi Mikro, Informalitas, dan Logika Subsistensi

Dari sisi struktur usaha, survei Lakpesdam PBNU (2023) menunjukkan bahwa ekonomi jamaah NU didominasi oleh usaha mikro dan ultra mikro dengan karakteristik yang relatif seragam: skala usaha kecil, modal terbatas, dan keterikatan kuat pada ekonomi rumah tangga. Pola ini konsisten dengan struktur ekonomi Indonesia secara umum, di mana sektor informal menyerap sekitar 60 persen tenaga kerja dan menjadi penopang utama rumah tangga miskin dan rentan (ILO, 2022; BPS, 2024).

Prahalad (2004) mengingatkan bahwa kelompok berpendapatan rendah yang terkonsentrasi di sektor informal sesungguhnya merepresentasikan pasar dan basis produksi yang sangat besar, namun potensi ini hanya dapat diaktivasi melalui inovasi kelembagaan dan model bisnis yang secara khusus dirancang untuk konteks mereka. Studi tentang kewirausahaan di negara berkembang menunjukkan bahwa usaha mikro sering kali lahir bukan dari orientasi pertumbuhan (*opportunity-driven entrepreneurship*), melainkan dari kebutuhan bertahan hidup (*necessity-driven or subsistence entrepreneurship*) akibat terbatasnya kesempatan kerja formal (Banerjee & Duflo, 2011; Grimm et al., 2012). Pola ini tampak jelas dalam ekonomi jamaah

NU yang terkonsentrasi pada sektor dengan hambatan masuk rendah dan tingkat persaingan tinggi.

Struktur pembiayaan usaha memperkuat kerentanan tersebut. Ketergantungan yang tinggi pada tabungan pribadi sebagai sumber modal mencerminkan keterbatasan akses terhadap pembiayaan formal yang sesuai dengan karakteristik usaha mikro. Penelitian keuangan mikro menunjukkan bahwa ketidaksesuaian desain produk keuangan dengan arus kas dan profil risiko usaha kecil merupakan hambatan utama bagi peningkatan skala usaha (Armenériz & Morduch, 2007). Persoalan ini bukan semata ketiadaan lembaga keuangan, melainkan absennya produk keuangan yang adaptif terhadap siklus pendapatan tidak menentu, skala usaha yang sangat kecil, dan ketiadaan agunan formal. Tingginya ketergantungan modal usaha dari Tabungan pribadi bisa terjadi karena ketakutan dunia usaha berinteraksi dengan Lembaga keuangan dan berbagai alasan lain seperti riba.

Secara struktural, kondisi ini membentuk lingkaran produktivitas rendah yang telah lama diidentifikasi dalam literatur pembangunan: keterbatasan modal membatasi skala usaha; skala kecil membatasi akses pasar; margin tipis menghambat akumulasi modal; dan stagnasi produktivitas memperkuat kerentanan (Banerjee & Newman, 1993; Rodrik, 2016). Ostrom (1990) menunjukkan bahwa keluar dari lingkaran semacam ini membutuhkan tata kelola sumber daya kolektif yang memungkinkan pelaku kecil berkoordinasi, berbagi risiko, dan membangun aturan main bersama—sebuah prinsip yang sangat relevan bagi ekosistem ekonomi jamaah NU yang bertumpu pada solidaritas komunitas dan jaringan pesantren. Dalam kerangka ini, ekonomi jamaah NU menghadapi persoalan sistemik, bukan kegagalan individu.

Aspirasi Ekonomi dan Kesenjangan Kapasitas: Energi Sosial tanpa Ekosistem Pendukung

Di balik keterbatasan struktural tersebut, data Lakpesdam PBNU (2023) menunjukkan bahwa aspirasi ekonomi warga NU relatif tinggi. Mayoritas responden yang belum memiliki usaha menyatakan keinginan untuk memulai usaha di masa depan. Temuan ini sejalan dengan bukti empiris global yang menunjukkan bahwa kelompok berpendapatan rendah sering memiliki aspirasi kewirausahaan yang kuat, tetapi terhambat oleh keterbatasan modal, keterampilan, dan jaringan (Banerjee & Duflo, 2011; Ray, 2006).

Namun, aspirasi tersebut berhadapan dengan kesenjangan kapasitas yang signifikan. Jenis usaha yang diminati kembali terkonsentrasi pada sektor padat persaingan dan bermargin tipis. Tanpa dukungan ekosistem

yang memadai—meliputi pembiayaan adaptif, pendampingan manajerial berkelanjutan, serta akses pasar—minat berusaha ini berisiko mereproduksi struktur usaha subsisten yang sama. Preferensi jamaah NU terhadap pelatihan manajemen dan pemasaran, termasuk pemanfaatan kanal digital, menunjukkan bahwa hambatan utama terletak pada kapasitas dan akses, bukan pada kemauan (Lakpesdam PBNU, 2023). Pola ini juga tercermin dalam dimensi non-ekonomi: data survei menunjukkan bahwa warga NU yang aktif secara organisasional—hanya sekitar 16,4 persen dari keseluruhan Muslim yang mengaku dekat dengan NU—justru menunjukkan perilaku yang lebih terkonsolidasi dan terarah (Muhtadi & Kamil, 2025), mengisyaratkan bahwa aktivasi organisasional, bukan sekadar kedekatan kultural, merupakan kunci konversi potensi menjadi kapasitas yang nyata.

Pada titik ini, analisis menunjukkan bahwa persoalan utama ekonomi jamaah NU tidak terletak pada aspek mentalitas atau etos kerja, melainkan pada ketidakselarasan struktural antara potensi ekonomi yang besar dan arsitektur ekonomi yang kurang inklusif. Literatur ekonomi politik pembangunan secara konsisten menegaskan bahwa mekanisme pasar yang beroperasi tanpa dukungan kelembagaan yang memadai cenderung mereproduksi ketimpangan, membatasi mobilitas ekonomi, dan mengecualikan pelaku usaha kecil dari proses akumulasi produktif jangka panjang (Chang, 2002; Stiglitz, 2012). Kesenjangan antara potensi besar dan kapasitas terbatas ini—yang dalam dimensi politik disebut Muhtadi & Kamil (2025) sebagai “ketimpangan antara kedekatan kultural yang luas dan keterlibatan organisasional yang tipis”—merupakan tantangan struktural yang sama dalam dimensi ekonomi: jamaah yang secara agregat besar namun belum terorganisasi menjadi kekuatan ekonomi kolektif yang berdaya.

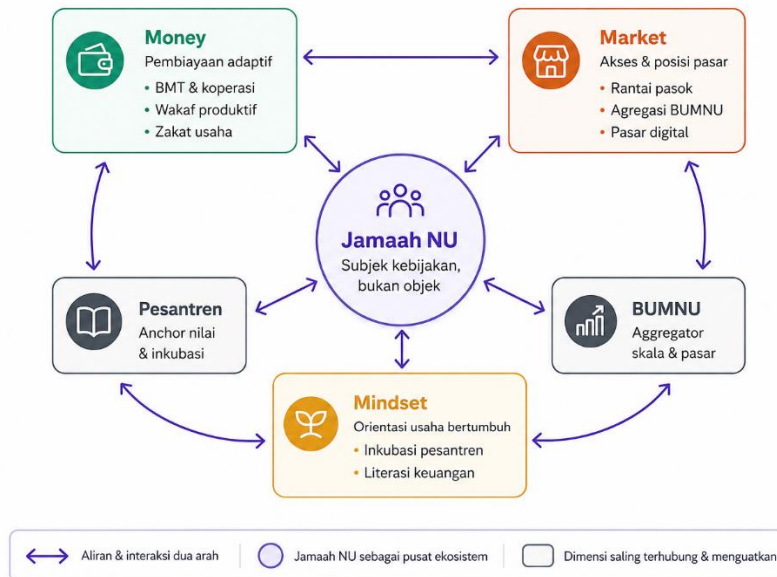
Kerangka 3M (*Money, Market, Mindset*) sebagai Diagnosis Inti Pengembangan Usaha Jamaah NU

Untuk mensistematisasi berbagai temuan empiris dan analisis struktural pada sub-bagian sebelumnya, tulisan ini mengajukan kerangka 3M—*Money, Market, dan Mindset*—sebagai diagnosis inti pengembangan usaha jamaah NU. Kerangka ini menegaskan bahwa keterbatasan ekonomi jamaah NU tidak dapat direduksi pada satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi tiga dimensi yang saling terkait dan memperkuat satu sama lain. Sebagaimana dielaborasi dalam bagian metodologi, kerangka ini dibangun di atas persimpangan tradisi *growth diagnostics*, *capabilities approach*, dan *moral economy* komunitas.

Ketiga dimensi kerentanan struktural ini—keterbatasan pembiayaan, lemahnya posisi pasar, dan orientasi usaha subsisten—tidak bekerja secara

terpisah, melainkan saling memperkuat dalam satu ekosistem yang perlu ditangani secara simultan. Gambar 1 memetakan keterkaitan antar-dimensi tersebut beserta institusi kelembagaan NU yang menjadi penyangga transformasinya.

Gambar 1. Kerangka 3M sebagai ekosistem transformasi ekonomi jamaah NU



Sumber: Penulis

Pertama, *Money* (modal dan pembiayaan adaptif). Sebagaimana ditunjukkan pada Sub-bagian 4.2, sebagian besar usaha jamaah NU beroperasi dengan modal yang sangat terbatas dan mengandalkan tabungan pribadi. Namun, literatur keuangan mikro menegaskan bahwa masalah utama usaha kecil bukan semata ketiadaan modal, melainkan ketidaksesuaian desain pembiayaan dengan karakteristik usaha mikro—termasuk arus kas tidak menentu, risiko tinggi, dan skala kecil (Armenériz & Morduch, 2007). Ketidaksesuaian ini menciptakan apa yang disebut sebagai *missing market* dalam keuangan mikro: pasar pembiayaan yang secara teknis ada, tetapi tidak dapat diakses oleh pelaku usaha kecil karena persyaratan, instrumen, dan logikanya dirancang untuk segmen yang berbeda (Stiglitz & Weiss, 1981). Dalam konteks jamaah NU, keterbatasan *money* harus dipahami sebagai persoalan akses terhadap pembiayaan yang adaptif, kolektif, dan berorientasi pada peningkatan skala, bukan sekadar penambahan kredit jangka pendek. Instrumen keuangan berbasis syariah yang dikembangkan dalam tradisi NU—seperti koperasi berbasis *ta’awun*.

Kedua, *Market* (akses dan posisi dalam rantai nilai). Potensi konsumsi jamaah NU yang sangat besar—sebagaimana dibahas pada Sub-bagian 4.1—belum terorganisasi menjadi kekuatan pasar yang memperkuat basis produksi internal. Akibatnya, daya beli jamaah NU cenderung “bocor” ke aktor ekonomi yang lebih mapan dalam rantai distribusi. Fenomena kebocoran ini sejalan dengan konsep *leakage* dalam ekonomi pembangunan lokal, di mana pendapatan yang dihasilkan suatu komunitas tidak bersirkulasi di dalam ekosistem komunitas tersebut (Rodrik, 2016). Dengan demikian, persoalan *market* bukan sekadar kemampuan pemasaran individual, tetapi menyangkut absennya ekosistem pasar yang terorganisasi dan berpihak pada produsen kecil jamaah NU.

Ketiga, *Mindset* (orientasi usaha dan horizon aspirasi). Meskipun aspirasi berusaha jamaah NU relatif tinggi (Sub-bagian 4.3), orientasi usaha masih didominasi oleh logika bertahan hidup (*subsistence mindset*), bukan logika pertumbuhan dan kenaikan kelas. Penting untuk ditegaskan bahwa *mindset* dalam kerangka ini tidak dipahami sebagai sifat kultural bawaan yang melekat pada identitas jamaah NU. Sebaliknya, mengikuti Ray (2006), orientasi usaha dipahami sebagai hasil rasional dari *aspiration window* yang dibentuk oleh lingkungan sosial-ekonomi. Oleh karena itu, persoalan *mindset* jamaah NU tidak dapat dipisahkan dari struktur ekonomi yang membentuk ekspektasi dan pilihan rasional pelaku usaha kecil.

Ketiga dimensi tersebut membentuk lingkaran keterkuncian struktural (*structural lock-in*): keterbatasan *money* membatasi akses *market*; akses pasar yang sempit memperkuat orientasi subsistensi (*mindset*); dan *mindset* defensif menghambat keberanian mengambil risiko produktif yang diperlukan untuk memperbesar skala usaha. Dalam kerangka ini, intervensi yang hanya menyentuh satu dimensi—misalnya kredit mikro tanpa akses pasar, atau pelatihan tanpa pembiayaan—cenderung menghasilkan dampak yang terbatas dan tidak berkelanjutan (Banerjee et al., 2015; McKenzie & Woodruff, 2014).

Jika dibaca dalam perspektif historis *Nahdlatut Tujjar*, kerangka 3M menunjukkan kesinambungan substansial dalam agenda ekonomi NU sejak awal pendiriannya. *Nahdlatut Tujjar* lahir bukan semata sebagai organisasi dagang, tetapi sebagai respons kolektif terhadap struktur kolonial yang secara sistematis meminggirkan umat dari akses ekonomi. Upaya menghimpun modal dagang (*money*), membangun jaringan perdagangan umat (*market*), dan menanamkan kesadaran bahwa kemandirian ekonomi merupakan bagian dari perjuangan keagamaan (*mindset*) menjadi satu kesatuan strategis. Satu abad kemudian, meskipun konteks ekonomi telah berubah menjadi lebih terbuka dan kompetitif, persoalan mendasarnya serupa: lemahnya posisi tawar jamaah NU dalam struktur ekonomi yang lebih

luas dan belum sepenuhnya inklusif bagi pelaku usaha kecil. Tantangan utama NU bukan sekadar menambah program ekonomi atau intervensi *ad hoc* yang bersifat jangka pendek, melainkan mereformulasi arsitektur penguatan ekonomi jamaah secara menyeluruh melalui integrasi simultan ketiga dimensi 3M dalam sebuah ekosistem kelembagaan yang koheren.

Meluruskan Narasi: NU, Ekonomi Informal, dan Stigma “Kelompok Pinggiran”

Kegagalan membaca ekonomi jamaah NU secara struktural tidak hanya melahirkan kesalahan diagnosis, tetapi juga turut mereproduksi stigma “kelompok pinggiran” yang justru menutup peluang transformasi ekonomi yang lebih mendasar. Akibatnya, ekonomi jamaah NU dipersepsikan sebagai residu pembangunan, bukan sebagai bagian dari sistem ekonomi yang bekerja di bawah kendala struktural yang spesifik. Dalam narasi arus utama pembangunan, Nahdlatul Ulama (NU) dan basis sosialnya kerap dibingkai melalui istilah-istilah seperti “tradisional”, “perdesaan”, atau “pinggiran”, yang secara implisit diasosiasikan dengan keterbelakangan, produktivitas rendah, dan ketergantungan struktural.

Asal-usul Stigma: Modernitas sebagai Tolok Ukur Tunggal

Stigma “kelompok pinggiran” terhadap warga NU berakar kuat pada paradigma modernisasi klasik yang memandang pembangunan sebagai proses linier: dari desa ke kota, dari informal ke formal, dan dari tradisional ke modern (Rostow, 1960). Dalam paradigma ini, ekonomi yang dianggap “maju” adalah ekonomi yang terlembagakan secara formal—berbasis industri besar, korporasi, perbankan modern, dan tenaga kerja bergaji tetap. Sebaliknya, ekonomi rakyat yang berbasis keluarga, komunitas, dan usaha kecil diposisikan sebagai tahap transisional yang pada akhirnya harus ditinggalkan. Paradigma ini bukan sekadar kerangka analitis, melainkan juga kerangka normatif yang secara aktif membentuk desain kebijakan pembangunan, alokasi anggaran, dan prioritas intervensi negara selama beberapa dekade. Konsekuensinya, kelompok yang tidak mengikuti trajektori modernisasi linier tersebut—termasuk pelaku ekonomi berbasis komunitas keagamaan seperti jamaah NU—secara sistematis tersingkir dari perhatian kebijakan dan narasi keberhasilan pembangunan.

Cara pandang tersebut menghasilkan bias struktural dalam membaca realitas NU. Karena mayoritas warga NU hidup di wilayah perdesaan dan peri-urban, bekerja di sektor informal, serta mengandalkan usaha mikro berbasis rumah tangga, mereka secara otomatis dipetakan sebagai kelompok yang “belum berkembang”. Data survei memperkuat gambaran ini: santri

tradisionalis—kelompok yang paling dekat dengan identitas NU—secara statistik memiliki tingkat pendidikan dan pendapatan yang lebih rendah, lebih terkonsentrasi di pedesaan, dan lebih banyak berprofesi di sektor pertanian dan ekonomi informal (Muhtadi & Kamil, 2025). Namun, pembacaan ini menjadi bermasalah ketika perbedaan profil sosio-ekonomi tersebut diinterpretasikan sebagai bukti keterbelakangan, alih-alih sebagai hasil dari struktur ekonomi yang tidak inklusif. Yang sering luput dari pembacaan ini adalah kenyataan bahwa struktur ekonomi tersebut bukan semata pilihan kultural, melainkan hasil interaksi panjang antara warisan kolonial, kebijakan pembangunan yang berorientasi kota dan industri besar, serta keterbatasan akses terhadap sumber daya ekonomi formal (Booth, 1998).

Bias Pembangunan: Ekonomi Formal sebagai Satu-satunya Representasi “Produktif”

Bias epistemologis tersebut diperkuat oleh praktik kebijakan pembangunan yang secara konsisten memprioritaskan sektor formal dan korporasi sebagai motor utama pertumbuhan. Indikator makroekonomi—seperti investasi asing langsung, industrialisasi manufaktur, dan ekspor—menjadi tolok ukur utama keberhasilan, sementara ekonomi informal diperlakukan sebagai residu yang diasumsikan akan terserap secara otomatis seiring pertumbuhan (Lewis, 1954; World Bank, 2019). Bias pengukuran ini memiliki konsekuensi kebijakan yang nyata: investasi publik, infrastruktur, dan regulasi cenderung dirancang untuk mendukung pelaku formal dan skala besar, sementara pelaku usaha kecil dan informal—termasuk mayoritas jamaah NU—menghadapi lingkungan regulasi dan kelembagaan yang tidak berpihak (De Soto, 2000).

Dalam praktiknya, asumsi penyerapan otomatis tersebut tidak sepenuhnya terwujud. Pertumbuhan ekonomi formal di banyak negara berkembang, termasuk Indonesia, tidak selalu diikuti oleh penciptaan lapangan kerja yang memadai—sebuah fenomena yang oleh Rodrik (2016) disebut sebagai *premature deindustrialization*, di mana negara-negara berkembang kehilangan momentum industrialisasi sebelum sektor formal mampu menyerap tenaga kerja secara masif. Sementara itu, sektor informal justru terus membesar dan menanggung risiko sosial yang signifikan (ILO, 2022; Chen, 2012). Namun karena kontribusi ekonomi informal sulit diukur melalui indikator konvensional, sektor ini kerap tidak terlihat dalam narasi keberhasilan pembangunan.

Usaha mikro berbasis rumah tangga, jaringan warung, pedagang kecil, dan produsen lokal mungkin tidak tercatat sebagai pencipta nilai strategis

dalam statistik makro, tetapi mereka menopang konsumsi harian jutaan rumah tangga dan menjaga sirkulasi ekonomi lokal (De Soto, 2000; Chen, 2012). Nussbaum (2011) mengingatkan bahwa pendekatan pembangunan yang mereduksi keberhasilan pada indikator agregat berisiko mengabaikan dimensi kemanusiaan yang paling mendasar: apakah individu—termasuk pelaku usaha kecil jamaah NU—memiliki kondisi yang memungkinkan mereka menjalani kehidupan yang bermartabat dan berdaya.

Warga NU sebagai *Shock Absorber* dan *Invisible Backbone* Ekonomi Indonesia

Pembacaan yang lebih empiris terhadap ekonomi jamaah NU justru menjadi paling jelas ketika ekonomi nasional mengalami krisis. Dalam berbagai episode guncangan—mulai dari krisis finansial Asia 1997–1998 hingga pandemi COVID-19—sektor informal dan usaha kecil berbasis komunitas terbukti memainkan peran krusial sebagai penyerap guncangan (*shock absorber*) ekonomi dan sosial (ILO, 2023). Ketika sektor formal melakukan rasionalisasi tenaga kerja dan kontraksi produksi, usaha mikro dan ekonomi keluarga menjadi ruang bertahan hidup bagi jutaan rumah tangga, termasuk mayoritas warga NU, sehingga mencegah jatuhnya masyarakat ke dalam kerentanan yang lebih dalam.

Dalam konteks tersebut, warga NU—dengan jejaring sosial yang kuat, solidaritas komunitas, dan fleksibilitas ekonomi informal—berkontribusi signifikan dalam menjaga stabilitas sosial. Meskipun kontribusi ini jarang tercermin dalam indikator pertumbuhan makroekonomi, keberadaan ekonomi jamaah NU berperan penting dalam mencegah eskalasi krisis ekonomi menjadi krisis sosial yang lebih luas. Modal sosial jamaah NU—kepercayaan, norma—merupakan infrastruktur tak kasat mata yang secara nyata menurunkan biaya transaksi, memfasilitasi koordinasi, dan mempercepat pemulihan ekonomi pascakrisis. Dalam konteks jamaah NU, modal sosial yang tertanam dalam jaringan pesantren, pengajian, dan kelembagaan NU merupakan aset resiliensi yang bernilai tinggi namun jarang dihitung dalam neraca pembangunan nasional—padahal ia secara langsung menurunkan biaya sosial dan fiskal yang ditanggung negara dalam situasi krisis.

Secara struktural, peran tersebut menjadikan usaha kecil warga NU sebagai tulang punggung yang tidak terlihat (*invisible backbone*) dari ekonomi Indonesia. Jika sektor korporasi sering diposisikan sebagai motor pertumbuhan, maka usaha mikro dan kecil jamaah NU menopang fungsi ekonomi sehari-hari dengan menyediakan barang dan jasa dasar, menjaga aksesibilitas konsumsi di wilayah perdesaan dan pinggiran kota, serta menciptakan lapangan kerja berbasis keluarga dan komunitas. Ironisnya,

karena peran ini dianggap “alamiah” dan selalu hadir, kontribusinya jarang diakui sebagai capaian pembangunan yang sah. Akibatnya, usaha kecil NU lebih sering diperlakukan sebagai latar belakang yang menopang sistem, bukan sebagai aktor ekonomi yang perlu diperkuat secara sistematis—sebuah kondisi yang diperparah oleh stigma “kelompok pinggiran” dan arsitektur ekonomi yang tidak ramah terhadap usaha skala kecil.

Dengan demikian, ekonomi jamaah NU tidak tepat dipahami sebagai residu pembangunan yang tertinggal di belakang arus modernisasi, melainkan sebagai komponen struktural yang berkontribusi langsung terhadap stabilitas sosial-ekonomi nasional. Kesalahan pembacaan terhadap peran ini berimplikasi ganda: pada tingkat analitis, ia menghasilkan diagnosis yang keliru tentang sumber kerentanan jamaah; pada tingkat kebijakan, ia mendorong respons yang cenderung karitatif, parsial, dan berjangka pendek—memberikan bantuan alih-alih membangun kapasitas, menyalurkan dana alih-alih membenahi struktur.

Sebaliknya, ketika ekonomi jamaah diposisikan sebagai fondasi sistemik—yang menopang konsumsi domestik, ketahanan sosial, dan penyerapan guncangan—maka agenda penguatan ekonomi NU di abad kedua dapat dirumuskan dalam kerangka pembangunan yang lebih inklusif dan berbasis bukti. Tantangan berikutnya bukan sekadar mengoreksi narasi, melainkan menerjemahkan pergeseran paradigma tersebut ke dalam arsitektur kebijakan dan kelembagaan yang mampu menghubungkan potensi demografis jamaah dengan penguatan produksi, pembiayaan, dan akses pasar secara terkoordinasi. Bagian selanjutnya akan membahas kerangka transformasi ekonomi jamaah NU sebagai proses institusional bertahap yang diarahkan pada peningkatan kapasitas dan mobilitas ekonomi kolektif.

Jalan Transformasi: Dari Ekonomi Jamaah ke Ekosistem Ekonomi NU

Ekonomi jamaah NU memiliki dua sisi wajah yang kontradiktif. Di satu sisi, ekonomi jamaah NU memiliki skala demografis dan daya ekonomi yang sangat besar, baik dari sisi konsumsi maupun perannya dalam menopang stabilitas sosial-ekonomi nasional. Di sisi lain, struktur usaha, pembiayaan, dan kapasitas manajerial jamaah masih rapuh, terfragmentasi, dan beroperasi dalam logika subsistensi. Ketegangan antara potensi dan kerentanan ini tidak dapat diatasi melalui penambahan program atau proyek ekonomi jangka pendek, melainkan menuntut transformasi struktural yang menyentuh secara simultan dimensi pembiayaan (*money*), posisi dan akses pasar (*market*), serta orientasi dan horizon usaha (*mindset*).

Tabel 1. Ringkasan Arah Transformasi Menuju Kemandirian Ekonomi Warga NU

Kerangka Umum (Bag. 6)	Potensi besar, struktur rapuh & subsisten	Money–Market–Mindset	Transformasi struktural berbasis ekosistem	Pendekatan kelembagaan & koordinasi aktor	Peralihan dari survival ke keberlanjutan
Prinsip (6.1)	Intervensi top-down & berbasis asumsi	Semua	Jamaah sebagai subjek; berbasis data; bertahap & kontekstual	Pemetaan usaha, segmentasi risiko, dokumentasi praktik baik	Intervensi tepat sasaran & replikatif
Jamaah/Usaha Mikro (6.2)	Usaha mikro subsisten, risiko tinggi	Mindset	Penguatan kapasitas dasar sebelum ekspansi	Pendampingan berkelanjutan berbasis komunitas	Turunnya kegagalan usaha
	Akses modal tidak sesuai arus kas	Money	Pembiayaan adaptif sesuai tahap usaha	Skema mikrofinans + mitigasi risiko	Akumulasi modal aman
	Akses pasar terbatas & lemah	Market	Penguatan posisi tawar & literasi digital	Pelatihan manajerial & pemasaran digital	Akses pasar lebih luas
Institusi NU (6.3)	Usaha terisolasi & terfragmentasi	Market–Mindset	Ekosistem lokal, bukan kompetisi	Pesantren sebagai <i>local anchor</i> (inkubasi, agregasi)	Skala kolektif lokal
	Skala & daya tawar lemah	Money–Market	Agregasi kolektif	BUMNU/koperasi sebagai aggregator	Efisiensi & posisi tawar
Kebijakan Publik (6.4)	Bias kebijakan ke pelaku besar	Semua	NU sebagai <i>policy actor</i>	Data jamaah, <i>policy position</i> , <i>monitoring</i>	Kebijakan lebih inklusif
Hasil Akhir	Jamaah menopang ekonomi tanpa naik kelas	Semua	Kenaikan kapasitas kolektif	Ekosistem + kebijakan selaras	Kemandirian ekonomi NU abad kedua

Sumber: Penulis

Paradoks serupa ditemukan dalam dimensi politik jamaah NU: meskipun lebih dari separuh Muslim Indonesia mengaku dekat dengan NU secara kultural, hanya sekitar 16,4 persen yang aktif secara organisasional—dan justru kelompok kecil inilah yang menunjukkan perilaku paling terkonsolidasi dan terarah (Muhtadi & Kamil, 2025). Dalam dimensi ekonomi, logika yang sama berlaku: bukan skala kedekatan kultural yang menentukan, melainkan kedalaman aktivasi kelembagaan dan ekosistem pendukung yang memungkinkan potensi tersebut terwujud secara nyata. Transformasi yang dimaksud dalam konteks ini bukanlah industrialisasi paksa, bukan pula proyeksi ambisius yang terlepas dari realitas sosial-ekonomi jamaah. Ia dipahami sebagai proses bertahap membangun ekosistem ekonomi NU—yakni jaringan institusi, aktor, dan aturan main—yang memungkinkan ekonomi jamaah bergerak dari logika bertahan hidup menuju logika keberlanjutan dan kenaikan kapasitas secara kolektif. Pendekatan ekosistem ini sejalan dengan literatur ekonomi kelembagaan dan

pembangunan yang menekankan bahwa transformasi pelaku kecil hanya dapat terjadi ketika intervensi pada modal, pasar, dan insentif berjalan secara terkoordinasi, bukan parsial (North, 1990; Rodrik, 2016; Mazzucato, 2013). Tabel 1 meringkas arah transformasi menuju kemandirian ekonomi warga NU.

Prinsip Transformasi Ekonomi Jamaah

Prinsip pertama transformasi adalah menempatkan jamaah sebagai subjek, bukan objek kebijakan. Penguatan ekonomi NU tidak dapat dimulai dari daftar program yang dirancang secara top-down oleh struktur organisasi, melainkan dari pemahaman mendalam terhadap realitas, kebutuhan, dan keterbatasan jamaah. Temuan pada Bagian 4 menunjukkan bahwa jamaah memiliki aspirasi ekonomi yang tinggi, tetapi beroperasi dalam lingkungan yang membatasi pilihan dan meningkatkan risiko. Oleh karena itu, transformasi tidak berangkat dari asumsi defisit mentalitas, melainkan dari upaya membenahi lingkungan ekonomi tempat jamaah mengambil keputusan—termasuk akses pembiayaan, struktur pasar, dan insentif yang membentuk orientasi usaha (Banerjee & Duflo, 2011). Prinsip ini sejalan dengan pendekatan *participatory development* yang menekankan bahwa program yang dirancang tanpa melibatkan penerima manfaat secara substantif cenderung menghasilkan solusi yang tidak kontekstual dan tidak berkelanjutan. Dalam tradisi NU, prinsip ini sesungguhnya telah tertanam dalam konsep *khidmah*—pelayanan yang berangkat dari kebutuhan jamaah, bukan dari agenda elite organisasi—yang kini perlu dioperasionalisasikan dalam ranah ekonomi secara sistematis.

Prinsip kedua adalah berbasis data dan bukti empirik, bukan asumsi normatif. Banyak inisiatif ekonomi umat berhenti pada tingkat slogan karena tidak ditopang oleh pemetaan yang memadai mengenai siapa pelaku usaha, di sektor apa mereka beroperasi, dengan skala, risiko, dan kendala apa. Dalam kerangka 3M, basis data menjadi prasyarat untuk merancang intervensi money yang sesuai tahap usaha, strategi market yang relevan dengan sektor dan wilayah, serta intervensi mindset yang kontekstual. Survei Lakpesdam PBNU (2023) dan survei nasional Muhtadi & Kamil (2025) telah memberikan fondasi pemetaan awal yang berharga, namun keduanya perlu dilengkapi dengan data longitudinal yang mampu memotret trajektori usaha jamaah dari waktu ke waktu.

Prinsip ketiga adalah bertahap, kontekstual, dan replikatif. Bertahap berarti menerima bahwa mayoritas usaha jamaah berada pada skala mikro dan ultra mikro, sehingga intervensi harus disesuaikan dengan tingkat risiko dan kapasitas mereka (Grimm et al., 2012). Kontekstual berarti mengakui keragaman wilayah—desa, pesisir, pesantren, atau peri-urban—yang tidak

dapat diseragamkan. Replikatif berarti praktik baik harus terdokumentasi, diuji, dan diperluas secara sistematis, sehingga transformasi tidak bergantung pada figur, proyek, atau momentum sesaat (Ostrom, 1990). Ketiga prinsip ini membedakan transformasi ekosistem dari pendekatan proyek yang cenderung temporer.

Penguatan Ekonomi Jamaah: Dari Subsistensi ke Kapasitas Bertumbuh dan Naik Kelas

Pada level jamaah, transformasi ekonomi perlu dimulai dari penguatan kapasitas dasar usaha mikro, bukan lompatan ke skala yang tidak realistis. Pendampingan usaha mikro menjadi instrumen kunci, bukan sebagai pelatihan sesaat, tetapi sebagai proses berkelanjutan yang membantu pelaku usaha mengelola arus kas, memisahkan keuangan usaha dan rumah tangga, serta membaca dinamika permintaan pasar. Dalam kerangka 3M, pendampingan ini berfungsi membangun *mindset* bertumbuh yang rasional, aman, dan berkelanjutan. Bukti dari evaluasi program *ultra-poor graduation* yang dijalankan BRAC di Bangladesh—dan kemudian direplikasi di 10 negara—menunjukkan bahwa pendampingan intensif berbasis komunitas yang mengombinasikan transfer aset, pelatihan usaha, dan dukungan psikososial secara simultan menghasilkan peningkatan pendapatan yang bertahan bahkan setelah program berakhir (Banerjee et al., 2015). Model ini sangat relevan bagi konteks jamaah NU, di mana jaringan pesantren dan pengajian dapat berfungsi sebagai infrastruktur pendampingan komunitas yang organik dan berbiaya rendah.

Aspek kedua yang krusial adalah pembiayaan adaptif (*money*) yang sesuai dengan skala risiko usaha. Kebutuhan modal jamaah sering kali relatif kecil, tetapi tidak tersedia dalam bentuk yang aman, fleksibel, dan selaras dengan arus kas usaha. Literatur mikrofinans menekankan pentingnya membedakan pembiayaan untuk bertahan dan pembiayaan untuk bertumbuh, serta risiko *over-indebtedness* jika kredit diberikan tanpa pendampingan (Armenériz & Morduch, 2007).

Dalam konteks jamaah NU, instrumen keuangan berbasis syariah—seperti *mudharabah*, *musyarakah*, dan *qard al-hasan*—memiliki keunggulan komparatif karena strukturnya yang berbagi risiko antara pemberi dan penerima dana, serta kesesuaiannya dengan etos ekonomi komunitas yang berakar pada nilai *ta'awun* (Ascarya & Yumanita, 2005). Jaringan sosial jamaah NU yang kuat—yang terbentuk melalui pengajian, yasinan, dan kelembagaan pesantren—sesungguhnya merupakan modal sosial yang dapat dikonversi menjadi mekanisme jaminan kolektif (*group lending*) sebagaimana terbukti efektif dalam literatur mikrofinans (Armenériz &

Morduch, 2007). Transformasi ekonomi jamaah akan gagal jika modal dipahami sekadar sebagai penyaluran dana, tanpa mekanisme mitigasi risiko, pembelajaran, dan pendampingan yang terintegrasi.

Aspek ketiga adalah literasi manajerial dan digital sebagai instrumen penguatan posisi pasar (*market*). Digitalisasi membuka peluang bagi usaha kecil untuk memperluas jangkauan pasar, tetapi tanpa literasi yang memadai, ia justru dapat memperbesar kesenjangan dan risiko (World Bank, 2019). Pengalaman program digitalisasi UMKM dalam ekosistem *marketplace* Indonesia menunjukkan bahwa akses platform digital saja tidak cukup tanpa didampingi peningkatan kapasitas manajemen produk, penetapan harga, dan pengelolaan reputasi digital (Kemenkop UKM, 2022). Oleh karena itu, literasi digital harus diposisikan sebagai alat penguatan posisi tawar dalam rantai nilai, bukan tujuan pada dirinya sendiri.

Peran Pesantren, BUMNU, dan Kelembagaan NU: Membangun Ekosistem, Bukan Kompetisi

Transformasi ekonomi jamaah tidak dapat bertumpu pada individu semata, melainkan membutuhkan institusi penyangga yang menghubungkan pelaku kecil dengan struktur ekonomi yang lebih luas. Dalam tradisi NU, pesantren memiliki posisi strategis sebagai *local economic anchor*—simpul sosial yang menghubungkan nilai, jaringan, dan aktivitas ekonomi. Selain sebagai pusat pendidikan keagamaan, pesantren merupakan institusi komunitas yang relatif stabil dan dipercaya (Dhofier, 1982). Dalam kerangka 3M, pesantren berfungsi sebagai penghubung *mindset* dan *market* melalui inkubasi, pemagangan, dan agregasi produksi. Pengalaman Pondok Pesantren Sidogiri di Jawa Timur—yang mengembangkan Koperasi BMT UGT Sidogiri menjadi salah satu lembaga keuangan mikro syariah terbesar di Indonesia dengan aset Rp2,4 triliun dan 286 kantor cabang yang tersebar di 10 provinsi pada 2017—menunjukkan bahwa pesantren dapat bertransformasi dari pusat pendidikan keagamaan menjadi ekosistem ekonomi komunitas yang berdaya dan terukur (Azizah & Fitriyani, 2018; Bustomi et al., 2026). Pelajaran dari kasus ini adalah bahwa keberhasilan tidak bergantung pada besar atau kecilnya pesantren, melainkan pada kemampuan kiai dan pengurus untuk mengintegrasikan aktivitas ekonomi ke dalam visi keagamaan dan sosial pesantren secara koheren.

BUMNU (Badan Usaha Milik NU) perlu diposisikan secara tegas sebagai *aggregator*, bukan kompetitor jamaah. Peran agregasi—mengonsolidasikan skala, membuka akses pasar grosir, rantai pasok, dan pembiayaan—memberikan nilai tambah yang tidak dapat dicapai secara individual (Mazzucato, 2013). Koperasi dan lembaga ekonomi kolektif berfungsi

menjembatani solidaritas sosial dengan rasionalitas ekonomi, memungkinkan pembagian risiko dan penguatan posisi tawar jamaah (Ostrom, 1990). Kunci keberhasilan ekosistem ini terletak pada pembagian peran yang jelas dan saling melengkapi: pesantren sebagai *anchor* nilai, inkubasi, dan agregasi lokal; koperasi dan BMT sebagai penyedia pembiayaan adaptif berbasis komunitas; BUMNU sebagai *aggregator* skala dan akses pasar yang lebih luas; serta jaringan alumni pesantren dan profesional NU sebagai penghubung ke ekosistem ekonomi formal dan digital.

NU dan Kebijakan Publik: Dari Penerima Program ke *Policy Actor*

Transformasi ekonomi jamaah NU tidak akan berkelanjutan apabila hanya bertumpu pada intervensi di tingkat mikro—seperti pendampingan usaha, pembiayaan adaptif, atau penguatan kelembagaan lokal—tanpa diikuti perubahan pada tata kelola kebijakan publik yang membentuk struktur insentif ekonomi secara lebih luas. Bias ini bukan semata kegagalan teknis kebijakan, melainkan mencerminkan ketimpangan representasi: kebijakan cenderung merespons kepentingan aktor yang memiliki kapasitas untuk mengorganisasi tuntutan dan mengakses arena pengambilan keputusan—sesuatu yang selama ini tidak dimiliki oleh pelaku usaha kecil jamaah NU secara kolektif (Leftwich, 2009; Grindle, 2017).

Pengalaman satu dekade pemerintahan Presiden Joko Widodo (2014–2024) memberikan pelajaran penting sekaligus ironis. NU menikmati kedekatan politik yang belum pernah terjadi sebelumnya dengan kekuasaan eksekutif—ditandai posisi strategis tokoh-tokoh NU dalam kabinet dan akses terhadap program sosial-ekonomi berskala besar seperti KUR, bansos, dan pemberdayaan pesantren. Namun kedekatan akses ini tidak menghasilkan transformasi kapasitas ekonomi jamaah yang signifikan. *Lesson learned* dari pengalaman ini jelas: kedekatan politik saja tidak cukup—yang dibutuhkan adalah kapasitas untuk terlibat dalam desain, implementasi, dan evaluasi kebijakan secara substantif. Kedekatan politik tanpa kapasitas *policy actor* yang sesungguhnya hanya menghasilkan distribusi manfaat jangka pendek, bukan transformasi struktural yang berkelanjutan (Grindle, 2017; Leftwich, 2009).

Dalam konteks tersebut, NU perlu bergerak melampaui peran sebagai penerima atau pelaksana program pemerintah menuju *policy actor* yang berkontribusi dalam pembentukan agenda, desain instrumen, dan pengawasan implementasi kebijakan ekonomi inklusif. Dengan basis sosial yang luas, jejaring kelembagaan hingga akar rumput, serta legitimasi sosial yang kuat, NU memiliki posisi strategis untuk menjembatani pengalaman ekonomi jamaah dengan proses perumusan kebijakan publik. Literatur

pembangunan menegaskan bahwa kebijakan yang efektif sering kali lahir dari relasi institusional yang terlembaga antara negara dan aktor sosial yang memiliki pengetahuan lokal dan kapasitas koordinasi—apa yang Evans (1995) sebut sebagai *embedded autonomy*.

Menjadi *policy actor* menuntut penguatan kapasitas kelembagaan baru. *Pertama*, pembangunan infrastruktur data ekonomi jamaah yang memetakan profil usaha mikro, kebutuhan pembiayaan, friksi pasar, dan dinamika rantai pasok lintas wilayah. Basis data semacam ini merupakan prasyarat bagi *evidence-based policy* dan pembelajaran kebijakan yang berkelanjutan (World Bank, 2019). *Kedua*, pengembangan *policy position* yang terfokus pada isu-isu kunci dalam kerangka 3M: pembiayaan adaptif dan mitigasi risiko (*money*) (Armenériz & Morduch, 2007), pengorganisasian agregasi dan akses rantai nilai (*market*) (Mazzucato, 2013), serta insentif dan pendampingan bertahap yang mendorong orientasi usaha bertumbuh (*mindset*) (Banerjee & Duflo, 2011). *Ketiga*, NU perlu memperkuat kapasitas monitoring dan pembelajaran kebijakan, memanfaatkan jejaring pesantren, koperasi, dan BUMNU sebagai sumber umpan balik lapangan atas desain dan implementasi kebijakan.

Banyak kebijakan ekonomi inklusif gagal bukan pada tahap desain, melainkan pada implementasi, terutama ketika umpan balik dari pelaku usaha kecil tidak terinstitusionalisasi (Grindle, 2017). Dalam kerangka ini, kolaborasi negara–NU–pasar perlu dipahami sebagai kemitraan institusional jangka panjang dengan pembagian peran yang jelas (Ansell & Gash, 2007). Pergeseran NU dari penerima program menjadi *policy actor* bukanlah ekspansi peran yang berlebihan, melainkan konsekuensi logis—dan tanggung jawab moral—dari posisi NU sebagai representasi mayoritas ekonomi Indonesia yang selama ini paling terdampak oleh bias kebijakan pembangunan.

Kesimpulan

Tulisan ini telah menjawab dua pertanyaan utama yang diajukan. Atas pertanyaan pertama—mengapa kesenjangan antara potensi demografis jamaah NU yang sangat besar dan kapasitas ekonomi kolektifnya yang terbatas ini persisten—jawaban yang ditemukan bersifat struktural dan berlapis. Kerentanan ekonomi jamaah NU bukan cerminan defisit etos atau aspirasi, melainkan hasil dari interaksi tiga kekuatan yang saling memperkuat: pertama, melemahnya spirit ekonomi kolektif *Nahdlatut Tujjar* pasca-pendirian organisasi yang terjebak dalam pola *project trap* yang berulang—kedua, bias struktural paradigma pembangunan nasional yang secara sistematis meminggirkan usaha kecil dan sektor informal dari akses

modal, pasar, dan kebijakan, sehingga menjadikan kontribusi jamaah NU sebagai *invisible backbone* ekonomi nasional tidak diakui dan tidak diperkuat secara sistematis; dan ketiga, absennya ekosistem kelembagaan yang secara simultan menangani tiga kendala mengikat ekonomi jamaah—keterbatasan pembiayaan (*money*), lemahnya posisi dalam rantai nilai (*market*), dan orientasi usaha subsisten (*mindset*).

Atas pertanyaan kedua—kerangka transformasi seperti apa yang diperlukan—tulisan ini mengajukan kerangka 3M sebagai kontribusi konseptual orisinal yang dibangun di atas persimpangan tradisi *growth diagnostics*, *capabilities approach*, dan *moral economy* komunitas. Kerangka ini menuntut penanganan simultan ketiga dimensinya melalui pendekatan bertahap berbasis ekosistem: memperkuat pesantren sebagai *local economic anchor* dan inkubator usaha berbasis nilai *kemaslahatan*, koperasi dan BMT sebagai penyedia pembiayaan adaptif berbasis komunitas dan nilai *ta'awun*, BUMNU sebagai *aggregator* skala dan akses pasar, serta mendorong NU bertransisi dari penerima program menjadi *policy actor* yang aktif membentuk kebijakan ekonomi inklusif. Bukti dari kasus Pesantren Sidogiri dan evaluasi program BRAC di Bangladesh memperkuat keyakinan bahwa pendekatan ekosistem berbasis komunitas dan nilai ini bukan utopia—ia telah terbukti dalam skala terbatas dan dapat direplikasi secara sistematis dengan kelembagaan yang tepat.

Implikasi terpenting tulisan ini adalah perlunya pergeseran paradigma mendasar dalam memandang ekonomi jamaah NU: ia bukan isu perifer melainkan prasyarat material keberlanjutan NU sebagai *jam'iyah* sosial-keagamaan di abad keduanya. Abad kedua NU menuntut disiplin institusional dalam membangun tata kelola berbasis data, penguatan institusi agregasi, dan peran NU sebagai aktor kebijakan. Menghidupkan kembali spirit *Nahdlatut Tujjar* bukan romantisasi masa lalu, melainkan keharusan strategis yang berakar pada nilai *kemaslahatan* dan *ta'awun* yang menjadi ruh NU sejak awal pendiriannya.

Tulisan ini sekaligus membuka agenda riset lanjutan: pertama, dibutuhkan penelitian empiris longitudinal yang secara sistematis memotret trajektori usaha jamaah NU untuk menguji secara kausal efektivitas intervensi berbasis kerangka 3M; kedua, studi komparatif tentang keberhasilan dan kegagalan ekosistem ekonomi berbasis pesantren di berbagai wilayah Indonesia; dan ketiga, penelitian tentang mekanisme transmisi antara keterlibatan organisasional NU dan perilaku ekonomi jamaah—melengkapi temuan Muhtadi & Kamil (2025) dalam dimensi ekonomi—untuk memahami bagaimana jaringan NU dapat diaktivasi sebagai infrastruktur transformasi ekonomi yang berkelanjutan.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada para reviewer atas komentar dan saran yang konstruktif, khususnya rekomendasi untuk memperkuat landasan data dan fakta empiris serta penambahan bagian kerangka konseptual dan metodologi yang membuat artikel ini lebih tajam dan membumi. Penulis juga menyatakan bahwa ChatGPT (OpenAI) dan Claude (Anthropic) dimanfaatkan sebagai alat bantu berbasis kecerdasan artifisial generatif untuk mendukung proses penulisan, yang meliputi penyuntingan bahasa, pengembangan kerangka, penelusuran literatur, dan penyempurnaan revisi artikel. Tanggung jawab penuh atas seluruh isi, argumentasi, dan simpulan artikel sepenuhnya berada pada penulis.

Daftar Pustaka

- Amsden, A. H. (1989). *Asia's next giant: South Korea and late industrialization*. Oxford University Press.
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Armenériz, B., & Morduch, J. (2007). *The economics of microfinance* (2nd ed.). MIT Press.
- Ascarya, & Yumanita, D. (2005). *Bank syariah: Gambaran umum*. Bank Indonesia
- Azizah, S. N., & Fitriyani, Y. (2018). Model pengembangan ekonomi pesantren berbasis kearifan lokal: Studi kasus Ponpes Sidogiri. *Conference on Islamic Management, Accounting, and Economics (CIMA) Proceeding*, 1, 68–76.
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Sensus Pertanian 2023*. BPS.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Keadaan ketenagakerjaan Indonesia 2023*. BPS.
- Badan Pusat Statistik. (2026). *Berita Resmi Statistik* 05 Mei 2026. BPS.
- Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2011). *Poor economics: A radical rethinking of the way to fight global poverty*. PublicAffairs.

- Banerjee, A. V., & Newman, A. F. (1993). Occupational choice and the process of development. *Journal of Political Economy*, 101(2), 274–298.
- Banerjee, A., Duflo, E., Goldberg, N., Karlan, D., Osei, R., Parienté, W., Shapiro, J., Thuysbaert, B., & Udry, C. (2015). A multifaceted program causes lasting progress for the very poor. *Science*, 348(6236).
- Booth, A. (1998). *The Indonesian economy in the nineteenth and twentieth centuries: A history of missed opportunities*. Macmillan.
- Booth, A. (1999). Initial conditions and miraculous growth: Why is Southeast Asia different from Taiwan and South Korea? *World Development*, 27(2), 301–321.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood.
- Bush, R. (2009). *Nahdlatul Ulama and the struggle for power within Islam and politics in Indonesia*. ISEAS Publishing.
- Bustomi, A. Y., Pamuncak, M. B., & Karimah, D. A. (2026). Determinants of BMT UGT Sidogiri customer loyalty: Does cultural factor have an essential role? *Al-Muzara'ah*, 14(1), 51–65.
- Chang, H.-J. (2002). *Kicking away the ladder: Development strategy in historical perspective*. Anthem Press.
- Chen, M. A. (2012). *The informal economy: Definitions, theories and policies* (WIEGO Working Paper No. 1). WIEGO.
- Dartanto, T. (2025). Kemiskinan dan pengangguran di Indonesia: Ketika angka dan rasa tidak lagi sama. Dalam E. M. Rachbini & R. A. Pujarama (Eds.), *Resiliensi ekonomi domestik sebagai fondasi menghadapi gejala dunia* (hlm. 501–512). INDEF.
- Dartanto, T., Moeis, F. R., & Otsubo, S. (2020). Intragenerational economic mobility in Indonesia: A transition from poverty to the middle class in 1993–2014. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 56(2), 193–224.

- De Soto, H. (2000). *The mystery of capital: Why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else*. Basic Books.
- Dhofier, Z. (1982). *Tradisi pesantren: Studi tentang pandangan hidup kiai*. LP3ES.
- Duflo, E. (2012, May). *Human values and the design of the fight against poverty [Tanner Lectures on Human Values]*. Harvard University, Cambridge, MA.
- Evans, P. (1995). *Embedded autonomy: States and industrial transformation*. Princeton University Press.
- Fealy, G. (1998). *Ulama and politics in Indonesia: A history of Nahdlatul Ulama, 1952–1967*. Monash Asia Institute.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Grimm, M., Knorringa, P., & Lay, J. (2012). Constrained gazelles: High potentials in West Africa's informal economy. *World Development*, 40(7), 1352–1368.
- Grindle, M. S. (2017). *Politics and policy implementation in the Third World*. Princeton University Press.
- Hausmann, R., Rodrik, D., & Velasco, A. (2008). Growth diagnostics. In N. Serra & J. E. Stiglitz (Eds.), *The Washington Consensus reconsidered* (pp. 324–355). Oxford University Press.
- Hill, H. (2000). *The Indonesian economy* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- International Labour Organization. (2022). *Women and men in the informal economy: A statistical picture* (3rd ed.). ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_626831.pdf
- International Labour Organization. (2023). *World employment and social outlook: Trends 2023*. ILO.

- Kemenkop UKM. (2022). Laporan kinerja Kementerian Koperasi dan UKM 2022. Kementerian Koperasi dan UKM.
- Kementerian Agama RI. (2022). Statistik pendidikan Islam 2021/2022. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- Lakpesdam PBNU. (2023). Survei potret dan harapan warga Nahdlatul Ulama [Executive summary]. <https://www.lakpesdam.or.id/wp-content/uploads/2023/09/Executive-Summary-Potret-Warga-NU-2.0.pdf>
- Leftwich, A. (2009). Bringing agency back in: Politics and human agency in building institutions and states. UNDP.
- Lewis, W. A. (1954). Economic development with unlimited supplies of labour. *The Manchester School*, 22(2), 139–191.
- Mazzucato, M. (2013). The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths. Anthem Press.
- McKenzie, D., & Woodruff, C. (2014). What are we learning from business training and entrepreneurship evaluations around the developing world? *World Bank Research Observer*, 29(1), 48–82.
- Muhtadi, B., & Kamil, M. A. (2025). Warga Nahdliyin, partai politik, dan pilihan presiden 2024: Antara identitas keagamaan, jaringan organisasi, dan preferensi elektoral. *Tashwirul Afkar*, 44(2), 123–150.
- North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press.
- NU Online. (2003, 22 Mei). Nahdlatut Tujjar sebagai embrio NU. Diakses dari <https://www.nu.or.id/warta/nahdlatut-tujjar-sebagai-embrio-nu-9mvC4>
- Nussbaum, M. C. (2011). Creating capabilities: The human development approach. Harvard University Press.
- Ostrom, E. (1990). Governing the commons: The evolution of institutions for collective action. Cambridge University Press.

- Patoni (2022, 30 Januari). Wasiat KH Hasyim Asy'ari tentang kemandirian ekonomi. NU Online. Diakses dari <https://nu.or.id/fragmen/wasiat-kh-hasyim-asy-ari-tentang-kemandirian-ekonomi-ixymp>
- Prahalad, C. K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Wharton School Publishing.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Ray, D. (2006). Aspirations, poverty, and economic change. In A. Banerjee, R. Bénabou, & D. Mookherjee (Eds.), *Understanding poverty* (pp. 409–421). Oxford University Press.
- Ricklefs, M. C. (2001). *A history of modern Indonesia since c.1200* (4th ed.). Stanford University Press.
- Rodrik, D. (2016). Premature deindustrialization. *Journal of Economic Growth*, 21(1), 1–33.
- Rostow, W. W. (1960). *The stages of economic growth: A non-communist manifesto*. Cambridge University Press.
- Scott, J. C. (1976). *The moral economy of the peasant: Rebellion and subsistence in Southeast Asia*. Yale University Press.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Steenbrink, K. (1986). *Pesantren, madrasah, sekolah: Pendidikan Islam dalam kurun modern*. LP3ES.
- Stiglitz, J. E. (2012). *The price of inequality: How today's divided society endangers our future*. W. W. Norton & Company.
- Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *American Economic Review*, 71(3), 393–410.
- Subchi, F. (2017). NU, ekonomi, dan politik kemaslahatan. NU Online. Diakses dari <https://www.nu.or.id/opini/nu-ekonomi-dan-politik-kemaslahatan-WMUyo>

- Thompson, E. P. (1971). The moral economy of the English crowd in the eighteenth century. *Past & Present*, 50, 76–136.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
- van Bruinessen, M. (1994). Traditions for the future: The reconstruction of traditionalist discourse within NU. In G. Barton & G. Fealy (Eds.), *Nahdlatul Ulama, traditional Islam and modernity in Indonesia* (pp. 99–130). Monash Asia Institute.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *World Bank Research Observer*, 15(2), 225–249.
- World Bank. (2019). World development report 2019: The changing nature of work. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1328-3>
- World Bank. (2023). Indonesia economic prospects. World Bank.