

Studi Kasus Institusional Transformasi Sistem Kaderisasi Nahdlatul Ulama Pada Masa Khidmat 2022–2027: Kaderisasi Sebagai Mesin Organisasi Hingga Semester I 2026

Muhammad Faesal

Pengurus Besar Nahdlatul Ulama (PBNU), Indonesia
faesalenviro@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menjelaskan transformasi sistem kaderisasi Nahdlatul Ulama (NU) pada Masa Khidmat PBNU 2022–2027 hingga Semester I 2026, khususnya perubahan dari pola pelatihan yang relatif episodik menuju sistem pengembangan organisasi yang menghubungkan pendidikan kader, standarisasi, data, penugasan, dan regenerasi kepemimpinan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus institusional. Data bersumber dari dokumen organisasi PBNU periode 2022–2026 dan wawancara penguat dengan Amir Ma'ruf pada 16 Juni 2026. Data dianalisis melalui analisis isi tematik dengan membedakan desain kebijakan, implementasi, outcome awal, dan klaim dampak. Hasil penelitian menunjukkan tiga temuan utama. Pertama, PD-PKPNU, PMKNU, dan AKN-NU bersama regulasi dan standarisasi fasilitator membentuk arsitektur kaderisasi berjenjang yang menghubungkan pembentukan identitas ideologis dengan peningkatan tanggung jawab kepemimpinan. Kedua, SiskaderNU memperkuat pergeseran menuju tata kelola kader berbasis data dan membuka kemungkinan evaluasi pascapelatihan serta pencocokan kompetensi dengan kebutuhan organisasi. Ketiga, orientasi keberhasilan mulai bergeser dari jumlah pelatihan menuju aktivasi kepengurusan, penugasan, pelayanan jamaah, dan regenerasi, meskipun praktiknya masih menghadapi variasi kepemimpinan wilayah, persoalan meritokrasi, integrasi antarsistem, asistensi wilayah yang lemah, dan kebutuhan jalur Generasi Z. Secara praktis, temuan ini menegaskan kebutuhan penguatan mekanisme pencocokan kompetensi dan penugasan, serta evaluasi outcome berbasis data. Secara ilmiah, penelitian ini menawarkan model analitis “kaderisasi sebagai mesin organisasi” yang menghubungkan pendidikan berjenjang, kompetensi, data kader, penugasan, aktivasi organisasi, layanan jamaah, dan regenerasi kepemimpinan.

Kata Kunci: kaderisasi; Nahdlatul Ulama; pengembangan organisasi; jalur kepemimpinan; tata kelola organisasi; SiskaderNU

Abstract

This study examines the transformation of Nahdlatul Ulama's (NU) cadre-development system during the PBNU 2022–2027 service period through the first semester of 2026, focusing on the shift from relatively episodic training toward an organizational development system linking cadre education, standardization, data governance, assignment, and leadership succession. The study employs a qualitative institutional case-study design. Data consist of PBNU organizational documents from 2022–2026 and a supporting interview with Amir Ma'ruf conducted on 16 June 2026. The material was analyzed through thematic content analysis while distinguishing policy design, implementation, preliminary organizational outcomes, and broader impact claims. The findings reveal three major transformations. First, PD-PKPNU, PMKNU, and AKN-NU, together with regulatory and facilitator standardization, constitute a tiered cadre-development architecture connecting ideological formation with progressively greater leadership responsibilities. Second, SiskaderNU strengthens the transition toward data-supported cadre governance and creates possibilities for post-training evaluation and competency–role matching. Third, the orientation of cadre development is beginning to shift from training volume toward organizational activation, assignment, services to members, and leadership succession, although implementation remains constrained by uneven regional leadership, incomplete meritocratic placement, cross-system integration challenges, assistance needs in weaker regions, and the need for a Generation Z pathway. Practically, the findings indicate the importance of strengthening competency-based assignments and data-driven outcome evaluation. The study's originality lies in proposing an analytical model of “cadre development as an organizational engine” linking tiered education, competence, cadre data, assignment, organizational activation, member services, and leadership regeneration.

Keyword: cadre development; Nahdlatul Ulama; organizational development; leadership pipeline; organizational governance; SiskaderNU

Pendahuluan

Keberlanjutan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kekuatan figur pemimpin, tetapi juga oleh kemampuan organisasi untuk mereproduksi nilai, kompetensi, pengetahuan, dan kepemimpinan lintas generasi. Dalam organisasi keagamaan seperti Nahdlatul Ulama (NU), fungsi regenerasi memiliki kompleksitas tambahan karena kaderisasi tidak semata-mata berkaitan dengan penguasaan kemampuan organisasi, tetapi juga dengan reproduksi fikrah, harakah, dan amaliah Ahlussunnah wal Jama'ah An-Nahdliyah serta tradisi keilmuan dan pelayanan sosial. Jaringan organisasi yang tersebar dari tingkat pusat sampai ranting, keberadaan badan otonom dan berbagai lembaga pelayanan, perubahan demografi, mobilitas profesional warga, serta perkembangan teknologi digital menyebabkan kaderisasi tidak lagi memadai apabila hanya ditempatkan sebagai rangkaian

kegiatan pelatihan. Dalam perspektif pengembangan organisasi (*organizational development*), perubahan yang berkelanjutan menuntut intervensi yang mencakup struktur, rutinitas, pembelajaran, dan budaya organisasi (Beckhard, 1969; Burnes, 2020; Senge, 2006). Dengan demikian, persoalan strategis kaderisasi adalah bagaimana pendidikan anggota dapat dikembangkan menjadi mekanisme kelembagaan yang menghubungkan pembelajaran, pencatatan kompetensi, penugasan, evaluasi, dan regenerasi.

Perubahan tersebut memperoleh bentuk yang lebih formal pada Masa Khidmat PBNU 2022–2027. Sistem kaderisasi menempatkan Pendidikan Dasar Pendidikan Kader Penggerak Nahdlatul Ulama (PD-PKPNU), Pendidikan Menengah Kepemimpinan Nahdlatul Ulama (PMKNU), dan Akademi Kepemimpinan Nasional Nahdlatul Ulama (AKN-NU) sebagai jenjang pendidikan kader yang berbeda tingkat dan orientasinya (PBNU, 2022b, 2022c, 2023, 2024). Reformasi ini juga dikaitkan dengan penyyetaraan pengalaman kaderisasi, standarisasi fasilitator dan kurikulum, penggunaan SiskaderNU, penugasan, serta evaluasi pascapelatihan. Karena itu, perubahan setelah 2022 tidak hanya relevan dilihat sebagai perubahan isi pendidikan, tetapi sebagai upaya membangun kapasitas kelembagaan untuk mengelola kader secara lebih konsisten dan terdokumentasi.

Kajian terdahulu mengenai kaderisasi dalam lingkungan NU dapat dikelompokkan setidaknya ke dalam tiga kecenderungan. Pertama, kajian yang menempatkan kaderisasi terutama sebagai instrumen ideologisasi dan penguatan nilai. Anwar dan Fauziah (2022), misalnya, mengkaji PKPNU dalam pencegahan radikalisme di Bojonegoro dan menunjukkan pentingnya materi Aswaja, keorganisasian, wawasan global, spiritualitas, serta kebangsaan. Rochim dan Darim (2025) juga menemukan peran PKPNU sebagai instrumen penguatan ideologi dan komitmen kebangsaan pada konteks PCNU Bangil, sekaligus menunjukkan pentingnya pemantauan pascaprogram. Penelitian-penelitian tersebut penting untuk memahami fungsi substantif pendidikan kader, tetapi unit analisisnya terutama berfokus pada implementasi lokal dan fungsi ideologis program.

Kedua, penelitian tentang pembentukan kepemimpinan dan fungsi organisasi. Alghozali (2024) menunjukkan bahwa pendidikan kader IPNU menjadi dasar pembentukan kualitas kepemimpinan melalui penguatan pemahaman terhadap organisasi, ideologi, nasionalisme, dan integritas moral. Sementara itu, Fauziah, Murtopo, Zakaria, dan Maghfiroh (2022) menunjukkan bahwa keberadaan kader tidak otomatis meningkatkan efektivitas organisasi apabila perekrutan, pengelolaan, dan keberfungsian struktur tidak berjalan dengan baik. Dua temuan tersebut memperlihatkan bahwa pendidikan kader dan efektivitas organisasi tidak memiliki hubungan

otomatis; terdapat mekanisme yang perlu dijelaskan untuk menjelaskan bagaimana hasil pendidikan diterjemahkan menjadi peran organisasi.

Ketiga, literatur pengembangan kepemimpinan, tata kelola nonprofit, dan organisasi berbasis agama menunjukkan pentingnya mengaitkan pengembangan manusia dengan sistem organisasi. Lee dan Suh (2018) menemukan keterkaitan antara program pengembangan manajerial pimpinan organisasi nonprofit dan praktik akuntabilitas organisasi. Grandy (2013), melalui studi tentang kepemimpinan strategis dalam organisasi gereja, menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan organisasi tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan, visi bersama, budaya pembelajaran, dan karakter hubungan dengan para pemangku kepentingan. Terzieva, Burkart, Maier, dan Meyer (2025) menunjukkan bahwa praktik manajerial dalam organisasi nonprofit dapat mendukung pelayanan dan fungsi sosial, tetapi juga dapat menimbulkan ketegangan ketika dipadukan dengan praktik organisasi yang bersifat partisipatoris dan demokratis. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa profesionalisasi tata kelola dapat meningkatkan kapasitas organisasi, tetapi tetap perlu disesuaikan dengan identitas dan karakter organisasi nonprofit.

Perkembangan mutakhir dalam organisasi keagamaan juga menegaskan bahwa digitalisasi bukan sekadar persoalan mengadopsi aplikasi. Schlag, Frey, dan Yadav (2025) menunjukkan bahwa inovasi digital dalam kepemimpinan keagamaan berhubungan dengan perubahan praktik, peran, dan proses organisasi. Cheong dan Liu (2025) menunjukkan bahwa adopsi teknologi di organisasi keagamaan terjadi melalui negosiasi antara inovasi dan nilai-nilai institusional. Sementara itu, Nyako Jnr dan Mahapatra (2026) menunjukkan bahwa efektivitas organisasi berbasis agama perlu dipahami secara multidimensional dan berkaitan dengan faktor struktural, perilaku, serta keselarasan tata kelola. Literatur ini menguatkan kebutuhan untuk melihat sistem informasi kader bukan sebagai tujuan teknologi, melainkan sebagai bagian dari mekanisme organisasi yang menghubungkan pengetahuan, keputusan, dan tindakan.

Meskipun kajian-kajian tersebut telah membahas ideologisasi kader, kepemimpinan, efektivitas organisasi, profesionalisasi tata kelola, dan digitalisasi, masih terdapat ruang analitis untuk menjelaskan bagaimana seluruh komponen tersebut dihubungkan dalam satu sistem kaderisasi pada tingkat organisasi induk NU. Kajian terdahulu tentang kaderisasi NU cenderung memusatkan perhatian pada program tertentu, badan otonom, fungsi ideologis, atau kasus-kasus lokal. Sementara itu, literatur tentang nonprofit dan organisasi keagamaan memberikan kerangka yang lebih luas, tetapi tidak membahas konfigurasi institusional NU pada periode reformasi kaderisasi 2022–2026. Celah tersebut penting karena keberadaan pelatihan

berjenjang belum dengan sendirinya membentuk jalur regenerasi kepemimpinan. Suatu sistem kaderisasi baru berfungsi sebagai infrastruktur organisasi apabila terdapat hubungan yang dapat ditelusuri antara pendidikan, kompetensi, basis data, penugasan, pendampingan, evaluasi, pelayanan, dan regenerasi.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini bertujuan merekonstruksi dan menjelaskan transformasi sistem kaderisasi NU pada Masa Khidmat PBNU 2022–2027 dengan batas data hingga Semester I 2026. Tujuan tersebut dijabarkan menjadi tiga pertanyaan penelitian. Pertama, bagaimana regulasi, standardisasi, dan jenjang kaderisasi dilembagakan sebagai bagian dari sistem pengembangan organisasi? Kedua, bagaimana SiskaderNU dan evaluasi pascapelatihan menghubungkan pendidikan kader dengan tata kelola organisasi? Ketiga, apa outcome awal dan tantangan keberlanjutan yang dapat diidentifikasi dari proses transformasi tersebut?

Artikel ini mengajukan argumen bahwa perubahan terpenting dalam sistem kaderisasi NU periode 2022–2026 bukan terletak pada peningkatan jumlah pelatihan, melainkan pada upaya menginstitusionalisasikan hubungan antara pendidikan kader, standardisasi, data, penugasan, aktivasi organisasi, pelayanan, dan regenerasi kepemimpinan. Dalam kerangka pengembangan organisasi, regulasi dan standardisasi dibaca sebagai intervensi kelembagaan; pendidikan berjenjang sebagai pengembangan modal manusia (*human capital*); SiskaderNU sebagai infrastruktur pengetahuan organisasi; sedangkan penugasan dan evaluasi sebagai mekanisme institusionalisasi. Atas dasar itu, konsep “kaderisasi sebagai mesin organisasi” digunakan sebagai model analitis untuk menjelaskan hubungan antarkomponen tersebut, bukan sebagai klaim bahwa seluruh outcome atau dampak sosialnya telah terbukti.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus institusional. Unit analisis penelitian adalah sistem kaderisasi Pengurus Besar Nahdlatul Ulama pada Masa Khidmat 2022–2027, dengan batas data hingga Semester I 2026. Konteks historis sebelum 2022 digunakan untuk menjelaskan kesinambungan, perubahan format, dan titik institusionalisasi, tetapi bukan sebagai unit analisis utama. Desain studi kasus dipilih karena penelitian ini tidak bertujuan mengukur efek kausal kaderisasi terhadap kinerja organisasi secara statistik, melainkan menjelaskan konfigurasi kelembagaan, hubungan antarproses, dan mekanisme perubahan pada satu organisasi tertentu.

Sumber data utama terdiri atas dokumen organisasi PBNU dan satu wawancara penguat. Dokumen yang menjadi korpus penelitian meliputi Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga NU; Peraturan Perkumpulan NU tentang Sistem Kaderisasi Nahdlatul Ulama; Pedoman PD-PKPNU;

Pedoman PMKNU; Pedoman AKN-NU; Laporan Nasional Pelaksanaan Kaderisasi NU Tahun 2022–2025; dan Statistik Nasional Kaderisasi NU Semester I 2026 (PBNU, 2022a, 2022b, 2022c, 2023, 2024, 2025, 2026). Literatur mengenai pengembangan organisasi, modal manusia, pembelajaran organisasi, kepemimpinan nonprofit, organisasi keagamaan, dan tata kelola digital digunakan sebagai perangkat konseptual dan bahan komparatif, bukan sebagai data primer untuk kasus.

Data wawancara diperoleh dari Amir Ma'ruf di Jakarta pada 16 Juni 2026. Wawancara digunakan sebagai sumber penguat untuk mengontekstualisasikan kronologi dan implementasi kaderisasi, bukan sebagai dasar tunggal untuk melakukan generalisasi mengenai kondisi di seluruh wilayah NU. Materi wawancara yang tersedia memuat lima tema utama, yaitu sejarah kaderisasi, arah dan tujuan, materi, dampak, serta hambatan yang dirumuskan informan terkait persoalan *matching* dan *sustainability*. Informan dipilih karena dalam catatan penelitian dijelaskan bahwa ia memiliki pengalaman sebagai instruktur pada fase awal PKPNU serta pengetahuan mengenai kesinambungan PKPNU, MKNU, dan sistem kaderisasi berjenjang. Materi wawancara yang tersedia bagi penelitian ini berbentuk catatan tematik; karena itu, artikel menggunakan parafrase beratribusi dan tidak menciptakan kutipan verbatim yang tidak terdapat dalam catatan.

Analisis dilakukan menggunakan *thematic content analysis*. Dokumen dan catatan wawancara dibaca dan dikelompokkan ke dalam lima kategori analitis: (1) institusionalisasi regulasi dan standardisasi; (2) pembentukan jenjang kepemimpinan; (3) digitalisasi dan tata kelola data kader; (4) outcome pascapelatihan dan orientasi pelayanan; serta (5) pencocokan kompetensi dengan penugasan, meritokrasi, variasi kepemimpinan wilayah, dan keberlanjutan. Setelah pengelompokan, temuan dibandingkan lintas jenis sumber untuk membedakan empat tingkat bukti, yaitu desain kebijakan, implementasi, outcome awal, dan klaim dampak. Perbedaan tersebut digunakan untuk mencegah keberadaan aturan atau program langsung ditafsirkan sebagai bukti efektivitas atau dampak sosial.

Validitas analisis diperkuat melalui triangulasi jenis sumber, yaitu pembacaan dokumen organisasi bersama keterangan informan mengenai praktik dan hambatan dalam implementasinya. Penelitian ini tidak mengklaim triangulasi antarinforman karena hanya tersedia satu wawancara penguat. Posisi penulis sebagai Ketua PBNU Bidang Organisasi, Kaderisasi, dan Keanggotaan memberikan akses dan pengetahuan kontekstual terhadap objek penelitian, sekaligus menimbulkan risiko bias orang dalam (*insider bias*). Risiko tersebut dikelola secara analitis dengan mempertahankan

temuan mengenai kelemahan implementasi, membedakan data resmi dari keterangan informan, serta membatasi kesimpulan pada bukti yang tersedia.

Hasil dan Pembahasan

Transformasi Kelembagaan Sistem Kaderisasi NU

Institusionalisasi Regulasi, Standardisasi, dan Jenjang Kaderisasi

Temuan pertama menunjukkan bahwa transformasi kaderisasi periode 2022–2026 lebih tepat dipahami sebagai proses institusionalisasi daripada sebagai pembentukan kaderisasi dari titik awal. Sebelum 2022, pendidikan dan pembentukan kader telah berlangsung melalui pesantren, badan otonom, kegiatan organisasi, PKPNU, dan MKNU. Catatan wawancara dengan Amir Ma'ruf menunjukkan adanya kesinambungan dari fase PKPNU yang berkembang sejak awal dekade 2010-an menuju MKNU, kemudian direstrukturisasi dalam sistem kaderisasi berjenjang pada Masa Khidmat PBNU 2022–2027. Temuan tersebut menunjukkan bahwa reformasi 2022–2026 dibangun di atas tradisi dan pengalaman kaderisasi yang telah berkembang sebelumnya.

Masalah pada fase sebelumnya bukan terletak pada ketiadaan kaderisasi, melainkan pada variasi format, kesinambungan program, kurikulum, instruktur, serta hubungan antara kelulusan pelatihan dan kebutuhan struktur organisasi. Dalam catatan wawancara, informan menjelaskan bahwa PKPNU masih diselenggarakan oleh sebagian struktur daerah ketika format resmi kaderisasi telah berubah pada fase tertentu. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan terhadap kaderisasi telah berkembang pada tingkat akar organisasi, tetapi praktik pelaksanaannya belum sepenuhnya terhubung melalui standar nasional yang seragam.

Reformasi 2022–2026 berupaya mengurangi fragmentasi tersebut melalui Peraturan Perkumpulan tentang Sistem Kaderisasi, pedoman pendidikan berjenjang, standardisasi fasilitator, penyetaraan pengalaman kaderisasi, serta pengembangan sistem pencatatan kader. Dokumen PBNU menunjukkan adanya tiga jenjang formal, yaitu PD-PKPNU, PMKNU, dan AKN-NU (PBNU, 2022b, 2022c, 2023, 2024). Ketiga jenjang tersebut tidak hanya membedakan tingkat pendidikan kader, tetapi juga menunjukkan diferensiasi orientasi dan fungsi kader dalam struktur pengembangan kepemimpinan.

Tabel 1. Dimensi Institusionalisasi Sistem Kaderisasi NU

Dimensi	Kondisi institusionalisasi penuh	sebelum	Arah transformasi 2022–2026
---------	-------------------------------------	---------	--------------------------------

Kebijakan	Format dan kesinambungan berubah mengikuti fase organisasi	Peraturan dan pedoman nasional
Jenjang	Pelatihan belum sepenuhnya terhubung sebagai jalur kepemimpinan nasional	PD-PKPNU → PMKNU → AKN-NU
Fasilitator	Praktik dan distribusi instruktur berkembang secara bertahap	Standardisasi dan penguatan fasilitator
Pengakuan pengalaman	Pengalaman kaderisasi berasal dari berbagai jalur	Penyetaraan dan integrasi dalam sistem
Keberlanjutan	Sangat dipengaruhi inisiatif lokal	Diarahkan menjadi mekanisme organisasi

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1, perubahan paling menonjol terjadi pada lima dimensi, yaitu kebijakan, jenjang, fasilitator, pengakuan pengalaman kaderisasi, dan keberlanjutan sistem. Pada dimensi kebijakan, pola yang sebelumnya relatif bergantung pada fase kepemimpinan diarahkan menuju regulasi dan pedoman nasional. Pada dimensi jenjang, pelatihan kader mulai disusun sebagai rangkaian pendidikan yang lebih terstruktur. Sementara itu, standardisasi fasilitator dan penyetaraan pengalaman kaderisasi menunjukkan adanya upaya untuk mengurangi variasi antarwilayah dan mengintegrasikan pengalaman kader ke dalam satu sistem organisasi. Dengan demikian, Tabel 1 memperlihatkan bahwa transformasi tidak hanya terjadi pada jenis pelatihan, tetapi juga pada tata kelola kaderisasi sebagai mekanisme kelembagaan.

Diferensiasi fungsi tersebut semakin terlihat pada tiga jenjang pendidikan kader. PD-PKPNU menempati posisi dasar dengan orientasi pada ideologisasi, organisasi, kebangsaan, dan pelayanan. PMKNU diarahkan pada penguatan kemampuan manajerial dan kepemimpinan pada tingkat yang lebih kompleks, sedangkan AKN-NU diarahkan pada pengembangan kapasitas kepemimpinan nasional dan global. Catatan wawancara memperkuat diferensiasi tersebut dengan menggambarkan PD-PKPNU sebagai tahap yang menekankan ideologisasi dan pelayanan, PMKNU pada kapasitas manajerial, serta AKN-NU pada isu yang lebih luas dan strategis.

Tabel 2. Fungsi Jenjang dalam Pengembangan Kepemimpinan

Jenjang	Orientasi utama	Fungsi organisasi	Posisi dalam jalur kepemimpinan
---------	-----------------	-------------------	---------------------------------

PD- PKPNU	Ideologisasi, organisasi, kebangsaan, pelayanan	Membentuk identitas, pemahaman jam'iyah, dan kemampuan dasar pengorganisasian	Fondasi kader penggerak
PMKNU	Manajerial dan kepemimpinan strategis	Perencanaan, tata kelola, komunikasi, penyelesaian masalah, dan pengelolaan perubahan	Penguatan kepemimpinan menengah
AKN- NU	Kepemimpinan nasional-global	Pembacaan isu strategis, kebijakan, transformasi, dan kepemimpinan pada ruang yang lebih luas	Pengembangan kader strategis

Tabel 2 menunjukkan bahwa ketiga jenjang tidak sekadar merepresentasikan urutan pendidikan, tetapi juga membedakan orientasi kompetensi dan fungsi organisasi. PD-PKPNU berfungsi sebagai fondasi pembentukan identitas dan kemampuan dasar pengorganisasian; PMKNU mengembangkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan menengah; sedangkan AKN-NU diarahkan pada pengembangan kader dengan kapasitas strategis pada tingkat nasional dan global. Pola tersebut memperlihatkan adanya peningkatan kompleksitas tanggung jawab dari satu jenjang ke jenjang berikutnya.

Berdasarkan data dokumen dan wawancara, terdapat tiga pola utama. Pertama, kaderisasi mulai ditempatkan sebagai proses pengembangan yang bertingkat dan tidak lagi hanya sebagai kegiatan pelatihan yang berdiri sendiri. Kedua, diferensiasi jenjang membentuk hubungan yang semakin jelas antara kompetensi kader dan tingkat tanggung jawab organisasi. Ketiga, regulasi dan standardisasi diarahkan untuk mengurangi ketergantungan sistem pada variasi praktik lokal dan inisiatif individu.

Meskipun demikian, keberadaan jenjang formal belum dengan sendirinya membuktikan bahwa jalur kepemimpinan telah berfungsi sepenuhnya. Data yang tersedia belum cukup untuk menunjukkan bahwa kelulusan pada masing-masing jenjang secara konsisten menentukan penugasan, pengembangan karier organisasi, atau akses terhadap tanggung jawab yang lebih tinggi. Efektivitas jalur tersebut masih bergantung pada hubungan antara kelulusan, pengalaman organisasi, penugasan, pembinaan, dan akses ke jenjang berikutnya.

Dengan demikian, temuan pada bagian ini menunjukkan bahwa capaian utama reformasi kaderisasi 2022–2026 terletak pada pembentukan arsitektur kelembagaan kaderisasi. Organisasi telah memiliki regulasi, tingkatan pendidikan, standarisasi, serta mekanisme penyetaraan yang lebih terstruktur. Namun, berdasarkan bukti yang tersedia, kesimpulan yang paling kuat masih berada pada tingkat desain dan institusionalisasi awal, sedangkan efektivitasnya sebagai jalur regenerasi kepemimpinan dalam praktik masih memerlukan pengujian lebih lanjut.

SiskaderNU, Tata Kelola Data, dan Evaluasi Pascapelatihan

Temuan kedua menunjukkan adanya perluasan fungsi kaderisasi dari kegiatan pendidikan menjadi sistem yang juga menghasilkan, menghimpun, dan memanfaatkan informasi kader dalam proses organisasi. Perubahan tersebut terutama terlihat melalui penggunaan Sistem Informasi Kader Nahdlatul Ulama (SiskaderNU) serta pengembangan mekanisme evaluasi pasca pelatihan. Dalam pola kaderisasi yang berorientasi pada pelaksanaan kegiatan, keberhasilan dapat berhenti pada terselenggaranya pelatihan, kehadiran peserta, atau kelulusan. Data wawancara menunjukkan bahwa pada periode 2022–2026 terdapat upaya untuk memperluas ukuran keberhasilan tersebut dengan menghubungkan riwayat kaderisasi dengan pencatatan data, pengisian struktur, serta tindak lanjut pascapelatihan.

Dalam wawancara di Jakarta pada 16 Juni 2026, Amir Ma'ruf menjelaskan bahwa SiskaderNU digunakan untuk menghimpun data kader dari periode sebelumnya maupun periode berjalan. Sistem tersebut juga membedakan antara kader yang telah mengikuti proses kaderisasi dan warga yang belum mengikuti proses kaderisasi tersebut. Menurut informan, data yang terkumpul dapat digunakan untuk membantu mengonfirmasi susunan kepengurusan baru sekaligus memantau perkembangan kader setelah pelatihan. Dengan demikian, fungsi SiskaderNU tidak hanya berkaitan dengan administrasi peserta, tetapi juga dengan penyediaan rekam jejak kaderisasi yang dapat digunakan dalam proses organisasi.

Fungsi tersebut berkaitan dengan perubahan cara organisasi menyimpan informasi terkait kader. Sebelum tersedianya sistem pencatatan yang lebih terintegrasi, informasi mengenai pengalaman kader dapat lebih banyak bergantung pada pengetahuan pribadi pengurus dan arsip yang tersebar. Penggunaan SiskaderNU memberikan kemungkinan bagi organisasi untuk menghimpun riwayat kader dalam satu sistem yang lebih terdokumentasi. Namun, data penelitian ini belum menganalisis secara langsung tingkat kelengkapan, keterbaruan, maupun konsistensi pengisian data pada SiskaderNU. Oleh karena itu, hasil penelitian pada bagian ini menunjukkan

fungsi dan arah pemanfaatan sistem sebagaimana dijelaskan oleh informan, bukan penilaian teknis terhadap kinerja sistem informasi tersebut.

Selain pencatatan data, wawancara menunjukkan adanya mekanisme evaluasi setelah peserta mengikuti kaderisasi. Amir Ma'ruf menjelaskan bahwa pengecekan pascapelatihan dilakukan oleh panitia dengan pendampingan instruktur yang ditunjuk serta supervisi instruktur dari tingkat pusat. Evaluasi tersebut diarahkan pada empat aspek yang dalam catatan wawancara disebut sebagai "ideologisasi, penguatan kepengurusan, pemetaan agenda pascapelatihan, dan eksekusi agenda." Keempat aspek tersebut menunjukkan bahwa evaluasi tidak hanya diarahkan pada proses belajar selama pelatihan, tetapi juga pada bagaimana hasil kaderisasi diterjemahkan ke dalam aktivitas organisasi setelah pelatihan.

Aspek ideologisasi berkaitan dengan keberlanjutan orientasi nilai dan pemahaman ke-NU-an setelah peserta menyelesaikan pelatihan. Penguatan kepengurusan berkaitan dengan keterlibatan kader dalam mengaktifkan fungsi-fungsi struktur organisasi. Pemetaan agenda pascapelatihan menunjukkan adanya tuntutan agar peserta atau struktur menyusun rencana tindak lanjut, sedangkan eksekusi agenda menunjukkan perhatian terhadap pelaksanaan rencana tersebut. Dengan demikian, evaluasi pascapelatihan mulai menggeser ukuran keberhasilan dari sekadar kelulusan peserta menuju tindak lanjut yang dapat diamati dalam aktivitas organisasi. Fungsi SiskaderNU dan bentuk evaluasi pascapelatihan yang teridentifikasi melalui wawancara dirangkum dalam Tabel 3.

Tabel 3. Fungsi SiskaderNU dan Evaluasi Pascapelatihan

Mekanisme	Fungsi yang teridentifikasi	Penggunaan dalam proses organisasi
Identifikasi kader	Mencatat status dan riwayat kaderisasi	Membedakan kader yang telah mengikuti kaderisasi dan warga yang belum mengikuti kaderisasi
Penghimpunan data kader	Mengumpulkan informasi kader masa lalu dan masa kini	Menyediakan rekam jejak kader yang lebih terdokumentasi
Konfirmasi kepengurusan	Menyediakan informasi mengenai riwayat kader	Mendukung proses pemeriksaan atau konfirmasi susunan pengurus baru
Evaluasi ideologisasi	Memantau keberlanjutan orientasi nilai pascapelatihan	Mengidentifikasi kontinuitas pemahaman dan orientasi kader

Penguatan kepengurusan	Memantau keterlibatan kader dalam struktur	Menghubungkan kaderisasi dengan keberfungsian kepengurusan
Pemetaan agenda pascapelatihan	Mengidentifikasi rencana tindak lanjut	Menghubungkan pelatihan dengan agenda organisasi
Eksekusi agenda	Memantau pelaksanaan tindak lanjut	Mengidentifikasi outcome organisasi pada tahap awal

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3, terdapat dua kelompok fungsi yang saling berkaitan. Kelompok pertama berkaitan dengan pengelolaan informasi kader, yang mencakup identifikasi status kader, penghimpunan riwayat kaderisasi, dan penggunaan informasi dalam proses konfirmasi kepengurusan. Kelompok kedua berkaitan dengan evaluasi pascapelatihan yang mencakup ideologisasi, penguatan kepengurusan, pemetaan agenda, dan pelaksanaan agenda. Tabel 3 dengan demikian memperlihatkan bahwa transformasi kaderisasi tidak berhenti pada penyelenggaraan pendidikan, tetapi juga mulai menghubungkan proses pendidikan dengan pencatatan informasi dan tindak lanjut organisasi.

Berdasarkan data wawancara tersebut, terdapat tiga pola utama. Pertama, SiskaderNU memperluas fungsi kaderisasi dari proses pendidikan menjadi proses dokumentasi riwayat dan pengalaman kader. Data kader tidak hanya berfungsi sebagai catatan administratif, tetapi juga mulai diposisikan sebagai sumber informasi yang dapat digunakan dalam proses organisasi. Kedua, terdapat upaya untuk menghubungkan riwayat kaderisasi dengan kebutuhan struktural melalui penggunaan data guna memverifikasi susunan kepengurusan. Ketiga, evaluasi pascapelatihan mulai menggeser perhatian dari kelulusan sebagai output pendidikan menuju tindak lanjut sebagai outcome organisasi, terutama melalui penguatan kepengurusan, penyusunan agenda, dan eksekusi agenda.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa SiskaderNU berpotensi berfungsi sebagai memori kelembagaan organisasi, karena informasi mengenai pengalaman kader dapat disimpan dan digunakan di luar pengetahuan pribadi pengurus. Namun, keberadaan sistem informasi belum dengan sendirinya membuktikan bahwa tata kelola kader sepenuhnya berbasis data. Penelitian ini tidak menguji kualitas data SiskaderNU, tingkat keterbaruan informasi, konsistensi penggunaannya di seluruh wilayah, maupun seberapa besar data tersebut benar-benar menentukan keputusan penempatan kader. Dengan demikian, kesimpulan yang paling kuat dari temuan pada bagian ini adalah bahwa transformasi kaderisasi periode 2022–2026 telah membentuk

arah awal menuju tata kelola kader berbasis data dan evaluasi outcome pascapelatihan. SiskaderNU menyediakan infrastruktur untuk menghimpun dan memanfaatkan rekam jejak kader, sedangkan evaluasi pascapelatihan menyediakan mekanisme untuk memantau hubungan antara proses pendidikan dan tindak lanjut organisasi. Efektivitas kedua mekanisme tersebut dalam menghasilkan penempatan kader yang lebih tepat, kepengurusan yang lebih aktif, dan keputusan organisasi yang lebih berbasis bukti masih memerlukan pengujian melalui data mikro SiskaderNU serta perbandingan implementasi antarwilayah.

Outcome Awal dan Tantangan Keberlanjutan Sistem

Temuan ketiga menunjukkan adanya pergeseran orientasi keberhasilan kaderisasi dari pelaksanaan pelatihan menuju outcome organisasi yang lebih luas. Dokumen sistem kaderisasi dan pedoman pendidikan berjenjang menunjukkan bahwa kaderisasi tidak hanya diarahkan pada pembentukan pengetahuan dan identitas kader, tetapi juga pada penguatan kapasitas organisasi, kepemimpinan, dan pelayanan (PBNU, 2022b, 2022c, 2023, 2024). Dengan demikian, penyelenggaraan pendidikan kader dan kelulusan peserta ditempatkan sebagai bagian awal dari proses yang lebih panjang, bukan sebagai hasil akhir kaderisasi.

Orientasi tersebut diperkuat oleh data wawancara. Amir Ma'ruf menjelaskan bahwa arah kaderisasi mencakup tiga ranah, yaitu *jam'iyah* sebagai organisasi, *jam'iyah ijtima'iyah* sebagai organisasi pelayanan, dan kepengurusan sebagai penggerak organisasi (Amir Ma'ruf, komunikasi personal, 16 Juni 2026). Pada ranah *jam'iyah*, kaderisasi diarahkan agar struktur organisasi tersedia, berfungsi, dan bergerak sesuai pembidangan masing-masing. Pada ranah *jam'iyah ijtima'iyah*, kaderisasi diarahkan pada kemampuan organisasi untuk memberikan pelayanan kepada warga dalam bidang keagamaan, pendidikan, ekonomi, dan kesehatan. Sementara itu, pada ranah kepengurusan, struktur PWNU, PCNU, dan MWCNU diharapkan mampu menggerakkan kader dan struktur di bawahnya.

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa outcome yang diharapkan dari kaderisasi tidak berhenti pada peningkatan pengetahuan peserta. Amir Ma'ruf menegaskan bahwa "kaderisasi kepengurusan organisasi diorientasikan untuk umat dan bergerak sesuai fungsinya" (Amir Ma'ruf, komunikasi personal, 16 Juni 2026). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kaderisasi dipahami sebagai salah satu instrumen untuk mendorong agar struktur tidak hanya tersedia secara administratif, tetapi juga menjalankan fungsi organisasi dan pelayanan.

Pada dimensi pelayanan, informan menyebut keberadaan ambulans, klinik, dan berbagai layanan masyarakat sebagai bentuk kehadiran NU di tingkat lokal. Ia juga menjelaskan bahwa salah satu arah kaderisasi adalah agar organisasi mampu melayani warga di bidang keagamaan, pendidikan, ekonomi, dan kesehatan (Amir Ma’ruf, komunikasi personal, 16 Juni 2026). Contoh-contoh tersebut memberikan indikasi mengenai bentuk outcome yang diharapkan muncul setelah aktivasi kepengurusan. Namun, penelitian ini tidak memiliki data sebelum-sesudah mengenai jumlah maupun kualitas layanan, sehingga contoh tersebut tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan bahwa kaderisasi secara langsung menyebabkan peningkatan pelayanan.

Pembedaan antara output, outcome, dan impact penting untuk memahami temuan. Output mencakup terselenggaranya pendidikan kader dan kelulusan peserta. Outcome awal mencakup keterlibatan kader dalam struktur, penyusunan dan eksekusi agenda, aktivasi kepengurusan, serta orientasi pelayanan. Sementara itu, perubahan kualitas layanan, meningkatnya kepercayaan masyarakat, atau kontribusi sosial yang lebih luas berada pada tingkat dampak yang memerlukan bukti empiris tambahan. Dimensi hasil dan batas bukti yang tersedia dirangkum dalam Tabel 4.

Tabel 4. Dimensi Outcome Kaderisasi dan Status Bukti Penelitian

Dimensi	Bukti dokumen/struktur sistem
Penguatan organisasi	Pedoman dan sistem kaderisasi menempatkan penguatan organisasi sebagai bagian dari orientasi pendidikan kader
Aktivasi kepengurusan	Pendidikan berjenjang diarahkan pada peningkatan tanggung jawab kader
Penugasan dan tindak lanjut	Sistem kaderisasi menghubungkan pendidikan dengan pengembangan kader
Pelayanan jamaah	Pelayanan menjadi bagian dari orientasi kaderisasi, khususnya pada jenjang dasar
Regenerasi kepemimpinan	Terdapat tiga jenjang pengembangan kader
Dampak sosial lebih luas	Tidak dapat ditentukan hanya dari keberadaan pedoman

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4, bukti yang paling kuat dalam penelitian ini berada pada tingkat desain kelembagaan dan outcome organisasi awal. Dokumen sistem kaderisasi menunjukkan bahwa penguatan organisasi, peningkatan tanggung jawab kader, pelayanan jamaah, dan regenerasi kepemimpinan telah ditempatkan sebagai bagian dari orientasi

formal kaderisasi. Sementara itu, data wawancara memperlihatkan bagaimana orientasi tersebut dipahami dalam praktik melalui aktivasi kepengurusan, penyusunan agenda pascapelatihan, penugasan, serta upaya menghadirkan layanan bagi warga. Dengan demikian, Tabel 4 memperlihatkan adanya hubungan yang bertahap antara pendidikan kader, penguatan fungsi organisasi, dan tindak lanjut pascapelatihan.

Selain menunjukkan outcome awal, data wawancara juga mengidentifikasi sejumlah hambatan yang memengaruhi keberlanjutan sistem kaderisasi. Hambatan pertama adalah variasi kepemimpinan di wilayah. Amir Ma'ruf menyatakan bahwa "faktor utama maraknya kaderisasi adalah kepemimpinan PWNU, di mana jika pemimpin peduli kaderisasi maka kaderisasi akan berjalan terus" (Amir Ma'ruf, komunikasi personal, 16 Juni 2026). Keterangan tersebut menunjukkan bahwa meskipun regulasi dan standardisasi telah dibangun secara nasional, intensitas implementasi masih sangat dipengaruhi oleh perhatian, pengalaman, dan prioritas pimpinan di tingkat wilayah maupun cabang.

Temuan ini menunjukkan adanya ketegangan antara institusionalisasi sistem dan ketergantungan pada aktor lokal. Di satu sisi, peraturan, pedoman, jenjang, fasilitator, dan SiskaderNU membentuk infrastruktur nasional. Di sisi lain, implementasi di tingkat wilayah masih membutuhkan dukungan kepemimpinan lokal. Dengan demikian, keberlanjutan kaderisasi belum sepenuhnya dapat dilepaskan dari variasi kapasitas dan komitmen pengurus daerah. Interpretasi ini didasarkan pada keterangan informan mengenai kuatnya pengaruh kepemimpinan wilayah terhadap keberlangsungan kaderisasi (Amir Ma'ruf, komunikasi personal, 16 Juni 2026).

Hambatan kedua adalah pencocokan kompetensi dengan penugasan serta penguatan meritokrasi. Dalam wawancara, Amir Ma'ruf menempatkan kebutuhan budaya meritokrasi sebagai salah satu pekerjaan rumah kaderisasi, yang ditandai oleh keteraturan jenjang kaderisasi serta penggunaan kompetensi kader dalam proses organisasi (Amir Ma'ruf, komunikasi personal, 16 Juni 2026). Temuan ini penting karena keberadaan tiga jenjang tidak dengan sendirinya menghasilkan jalur regenerasi kepemimpinan apabila riwayat pendidikan dan kompetensi kader tidak terhubung dengan penempatan dan peningkatan tanggung jawab.

Hambatan ketiga adalah integrasi lintas sistem kaderisasi. Catatan wawancara menunjukkan adanya berbagai jalur pendidikan kader, termasuk PD-PKPN, PMKNU, kaderisasi badan otonom, dan kaderisasi Syuriah. Amir Ma'ruf menempatkan "keterhubungan dengan semua sistem kaderisasi" serta koordinasi lintas instruktur sebagai salah satu pekerjaan rumah kaderisasi (Amir Ma'ruf, komunikasi personal, 16 Juni 2026). Data ini menunjukkan bahwa tantangan tahap berikutnya bukan hanya standardisasi

dalam satu jalur, melainkan bagaimana pengalaman pendidikan dari berbagai jalur dapat dikenali, disetarakan, dan dihubungkan tanpa menghilangkan kekhasan masing-masing.

Hambatan keempat adalah kesenjangan kapasitas antarwilayah. Amir Ma'ruf secara khusus menyatakan bahwa "wilayah grade C memerlukan asistensi yang lebih intensif" (Amir Ma'ruf, komunikasi personal, 16 Juni 2026). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penerapan satu standar nasional tidak otomatis menghasilkan kemampuan implementasi yang sama di seluruh daerah. Wilayah dengan kapasitas organisasi, fasilitator, pengelolaan data, atau kepemimpinan yang lebih terbatas memerlukan bentuk pendampingan yang berbeda dari wilayah yang telah memiliki ekosistem kaderisasi yang lebih kuat.

Hambatan kelima berkaitan dengan regenerasi Generasi Z. Dalam wawancara, Amir Ma'ruf menyebut adanya "gelombang permintaan untuk kaderisasi Gen Z" dan menjelaskan bahwa segmen ini belum sepenuhnya terakomodasi melalui jalur kaderisasi yang tersedia (Amir Ma'ruf, komunikasi personal, 16 Juni 2026). Ia juga menekankan bahwa pengembangan jalur Generasi Z tidak seharusnya terpisah dari IPNU/IPPNU maupun dari sistem pencatatan kaderisasi yang telah tersedia, termasuk SiskaderNU (Amir Ma'ruf, komunikasi personal, 16 Juni 2026). Temuan ini menunjukkan bahwa keberlanjutan sistem tidak hanya bergantung pada konsolidasi jenjang yang ada, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk menyediakan pintu masuk bagi generasi baru tanpa menciptakan fragmentasi sistem baru. Dimensi hambatan tersebut dirangkum dalam Tabel 5.

Tabel 5. Tantangan Keberlanjutan Sistem Kaderisasi NU

Dimensi tantangan	Bukti wawancara	Implikasi terhadap sistem
Kepemimpinan wilayah	Kaderisasi berjalan lebih kuat ketika pimpinan wilayah memiliki perhatian terhadap kaderisasi	Implementasi nasional masih dipengaruhi kapasitas dan prioritas aktor lokal
Pencocokan dan meritokrasi	Diperlukan meritokrasi dan keteraturan jenjang kaderisasi	Riwayat pendidikan perlu dihubungkan dengan kompetensi dan penugasan
Integrasi lintas sistem	Terdapat berbagai jalur kaderisasi dan	Diperlukan penyetaraan, pengakuan pengalaman, dan interoperabilitas

	kebutuhan koordinasi lintas instruktur	
Kesenjangan wilayah	“Wilayah grade C perlu asistensi lebih intensif”	Standardisasi perlu disertai asistensi diferensial
Generasi Z	Terdapat permintaan jalur kaderisasi yang sesuai untuk Generasi Z	Dibutuhkan pintu masuk baru yang tetap terhubung dengan IPNU/IPPNU dan SiskaderNU
Keberlanjutan pascapelatihan	Tugas pendidikan oleh instruktur kemudian diteruskan oleh pengurus	Outcome bergantung pada kualitas tindak lanjut struktur organisasi

Tabel 5 memperlihatkan bahwa tantangan utama transformasi kaderisasi telah bergeser dari persoalan keberadaan program menjadi persoalan kualitas hubungan antarkomponen dalam sistem. Kepemimpinan wilayah menentukan kekuatan implementasi; meritokrasi menentukan hubungan antara kompetensi dan tanggung jawab; integrasi menentukan keterhubungan berbagai jalur kaderisasi; asistensi menentukan kemampuan sistem dalam mengatasi ketimpangan wilayah; sedangkan respons terhadap Generasi Z menentukan kesinambungan basis kader pada masa mendatang. Dengan demikian, persoalan keberlanjutan bukan semata-mata tentang bagaimana mempertahankan jumlah pelatihan, tetapi bagaimana memastikan bahwa pelatihan menjadi bagian dari mekanisme organisasi yang terus berjalan setelah kegiatan selesai.

Berdasarkan keseluruhan data, terdapat tiga pola utama. Pertama, orientasi kaderisasi mulai bergeser dari output pendidikan menuju aktivasi struktur dan pelayanan sebagai outcome organisasi pada tahap awal. Kedua, hubungan antara kaderisasi dan outcome belum bersifat otomatis karena sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan wilayah, tindak lanjut, penugasan, serta kemampuan organisasi dalam memanfaatkan data kader. Ketiga, keberlanjutan sistem bergantung pada kemampuan PBNU dan struktur di bawahnya untuk mengintegrasikan berbagai jalur kaderisasi, memperkuat meritokrasi, mengurangi kesenjangan kapasitas antarwilayah, serta menyiapkan mekanisme regenerasi bagi kelompok usia yang lebih muda.

Dengan demikian, temuan pada bagian ini menunjukkan bahwa transformasi kaderisasi periode 2022–2026 telah bergerak melampaui pembentukan arsitektur pendidikan menuju orientasi outcome organisasi, tetapi bukti yang tersedia masih lebih kuat untuk menjelaskan aktivasi struktur, tindak lanjut, dan arah pelayanan daripada untuk membuktikan

dampak sosial yang lebih luas. Efektivitas kaderisasi sebagai mekanisme regenerasi dan peningkatan pelayanan perlu diuji lebih lanjut melalui data longitudinal, perbandingan antarwilayah, analisis penempatan kader, serta indikator pelayanan sebelum dan sesudah intervensi kaderisasi.

Kaderisasi Sebagai Mesin Organisasi: Integrasi Tata Kelola, Kepemimpinan, Dan Regenerasi

Dari Model Berpusat pada Pelatihan menuju Sistem Kaderisasi Berbasis Tata Kelola

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perubahan utama kaderisasi NU dapat dijelaskan sebagai pergeseran dari model yang berpusat pada pelatihan (*training-centered model*) menuju sistem kaderisasi yang semakin berorientasi pada tata kelola (*governance-centered cadre system*). Pelatihan tetap menjadi komponen penting, tetapi bukan lagi satu-satunya unit keberhasilan. Regulasi menyediakan aturan, tiga jenjang menyediakan jalur pengembangan, standarisasi menyediakan konsistensi, SiskaderNU menyediakan memori organisasi, sedangkan evaluasi dan penugasan berpotensi menyediakan *feedback loop*.

Interpretasi tersebut sejalan dengan teori pengembangan organisasi yang menempatkan perubahan berkelanjutan sebagai perubahan yang berhasil masuk ke dalam struktur dan rutinitas, bukan sekadar kegiatan sesaat (Beckhard, 1969; Burnes, 2020). Dalam konteks nonprofit, Lee dan Suh (2018) menunjukkan bahwa pengembangan manajerial dapat berkaitan dengan penguatan praktik akuntabilitas. Temuan NU memperluas logika tersebut: investasi pendidikan kader memperoleh nilai kelembagaan ketika pendidikan dapat dihubungkan dengan rekam jejak, tanggung jawab, dan fungsi organisasi.

Pada saat yang sama, transformasi menuju tata kelola formal perlu memperhatikan karakter organisasi berbasis anggota dan nilai-nilai. Terzieva et al. (2025) menunjukkan bahwa praktik manajerial dapat memperkuat fungsi pelayanan organisasi nonprofit, tetapi juga dapat menimbulkan ketegangan ketika organisasi harus mempertahankan partisipasi dan identitas khasnya. Dalam konteks NU, implikasinya adalah bahwa standarisasi, digitalisasi, dan meritokrasi tidak seharusnya menghilangkan tradisi pembelajaran, pengabdian, relasi sosial, atau mekanisme keagamaan yang menjadi identitas organisasi. Profesionalisasi berfungsi untuk memperkuat misi, bukan menggantikannya.

Dari Jenjang Pendidikan menuju Jalur Regenerasi Kepemimpinan

Tiga jenjang PD-PKPNU, PMKNU, dan AKN-NU memberikan dasar struktural bagi jalur pengembangan kepemimpinan. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa keberadaan jenjang belum sepenuhnya sama dengan fungsi *leadership pipeline*. Pipeline baru substantif apabila terdapat hubungan antara kompetensi, pengalaman, jenjang pendidikan, penugasan, evaluasi, dan peningkatan tanggung jawab.

Temuan ini memperluas penelitian Alghozali (2024), yang menunjukkan bahwa pendidikan kader IPNU dapat menyediakan dasar bagi tanggung jawab kepemimpinan masa depan. Ia juga menjelaskan mengapa temuan Fauziah et al. (2022)—bahwa keberadaan kader tidak otomatis meningkatkan keberfungsian organisasi—penting bagi analisis transformasi PBNU. Pendidikan membentuk kapasitas, tetapi organisasi masih membutuhkan mekanisme untuk mengubah kapasitas tersebut menjadi penempatan dan tindakan.

Kajian PKPNU oleh Anwar dan Fauziah (2022) serta Rochim dan Darim (2025) menunjukkan kekuatan fungsi ideologisasi dan pembentukan orientasi kader. Penelitian ini tidak menolak fungsi tersebut, tetapi menambahkan bahwa ideologisasi perlu ditempatkan dalam rantai organisasi yang lebih panjang. Nilai dan identitas yang terbentuk dalam kaderisasi memerlukan arena penerapan berupa tugas, kepengurusan, pelayanan, dan regenerasi. Dengan demikian, novelty analitis penelitian ini terletak pada pergeseran fokus dari “apa yang diberikan dalam pendidikan kader” menuju “mekanisme organisasi yang menghubungkan pendidikan dengan keberlanjutan organisasi”.

Konsekuensinya, *matching* dan meritokrasi bukan persoalan administratif sekunder. Keduanya merupakan titik kritis yang menentukan apakah investasi dalam modal manusia (*human capital*) dapat menghasilkan kapasitas organisasi. Dalam kerangka Becker (1993) dan Ulrich et al. (2012), investasi pada kompetensi memperoleh nilai ketika keterampilan tersebut digunakan dalam tanggung jawab yang relevan. Jika riwayat kaderisasi tidak memiliki hubungan dengan penugasan, sistem berisiko menghasilkan sertifikat tanpa menyediakan jalur regenerasi.

SiskaderNU sebagai Memori Organisasi dan Batas Digitalisasi

Temuan mengenai SiskaderNU menunjukkan bahwa digitalisasi kaderisasi memiliki fungsi yang lebih luas daripada sekadar administrasi peserta. Ketika riwayat pendidikan, profil, dan tindak lanjut kader dapat disimpan dan digunakan lintas periode kepengurusan, sistem tersebut berpotensi menjadi *organizational memory*. Dalam perspektif pembelajaran organisasi, pengetahuan individual baru memberikan keuntungan

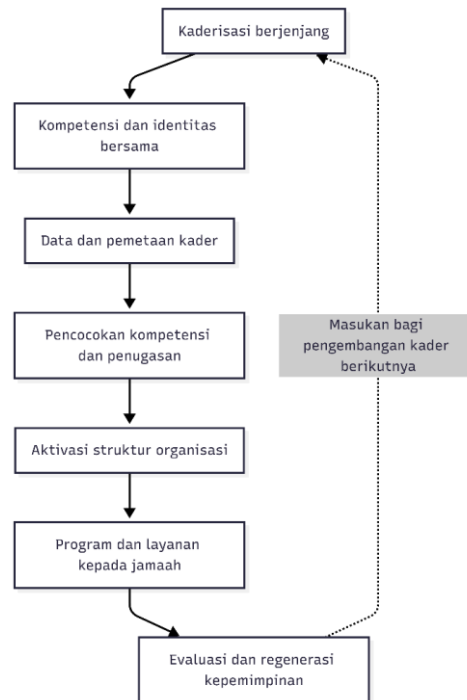
institusional ketika dapat dikonversi menjadi informasi yang dapat digunakan kembali oleh organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Interpretasi ini konsisten dengan penelitian mutakhir tentang digitalisasi organisasi keagamaan. Schlag et al. (2025) memperlihatkan bahwa inovasi digital bersinggungan dengan perubahan peran dan praktik kepemimpinan, sementara Cheong dan Liu (2025) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dalam organisasi keagamaan dinegosiasikan dengan nilai, misi, dan logika institusional. Oleh sebab itu, keberhasilan SiskaderNU tidak tepat diukur hanya dari tersedianya platform atau banyaknya data yang tersimpan, melainkan dari sejauh mana data tersebut dapat meningkatkan kualitas keputusan tanpa mengabaikan prinsip dan struktur organisasi.

Penelitian ini juga memperlihatkan pentingnya batas dalam proses digitalisasi. Database, dengan sendirinya, bukan merupakan tata kelola berbasis bukti. Diperlukan kualitas data, pembaruan, interoperabilitas, aturan akses, kriteria kompetensi, serta mekanisme yang menghubungkan informasi dengan proses pengambilan keputusan. Tanpa hubungan tersebut, digitalisasi menghasilkan arsip elektronik tetapi belum menghasilkan *evidence-informed governance*.

Model Analitis Kaderisasi sebagai Mesin Organisasi

Berdasarkan sintesis hasil penelitian, konsep “kaderisasi sebagai mesin organisasi” dapat dirumuskan secara lebih operasional. Istilah “mesin” tidak digunakan untuk menggambarkan kader sebagai unsur mekanis, melainkan sebagai metafora hubungan antarfungsi yang memungkinkan energi, nilai, pengetahuan, dan kepemimpinan organisasi untuk direproduksi.



Gambar 1. Model Analitis Kaderisasi sebagai Mesin Organisasi

Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1, model analitis kaderisasi sebagai mesin organisasi terdiri atas tujuh mata rantai yang saling berhubungan dan membentuk siklus. Mata rantai pertama adalah kaderisasi berjenjang, yang menyediakan proses pembelajaran sesuai dengan tingkat kompleksitas tanggung jawab. Mata rantai kedua adalah pembentukan kompetensi dan identitas bersama sebagai hasil dari proses pendidikan kader. Mata rantai ketiga adalah data dan pemetaan kader, yang memungkinkan kompetensi serta pengalaman kader didokumentasikan dan dikenali oleh organisasi. Mata rantai keempat adalah pencocokan kompetensi dan penugasan, yaitu proses menghubungkan kapasitas kader dengan kebutuhan serta tanggung jawab organisasi. Mata rantai kelima adalah aktivasi struktur organisasi sebagai konsekuensi dari penempatan dan keterlibatan kader dalam kepengurusan. Mata rantai keenam adalah program dan layanan kepada jamaah, yang menunjukkan penerjemahan kapasitas organisasi ke dalam aktivitas pelayanan. Mata rantai ketujuh adalah evaluasi dan regenerasi kepemimpinan, yang menghasilkan umpan balik bagi siklus pengembangan kader berikutnya.

Gambar 1 juga memperlihatkan bahwa hubungan antartahap tidak bersifat linier dan berhenti pada tahap pelayanan. Evaluasi dan regenerasi kepemimpinan ditempatkan sebagai mekanisme umpan balik yang kembali memberikan masukan bagi proses kaderisasi berikutnya. Dengan demikian,

kaderisasi dipahami sebagai siklus organisasi yang terus memperbarui kapasitas manusia, data, penugasan, dan kepemimpinan, bukan sebagai kegiatan pelatihan yang selesai setelah peserta dinyatakan lulus.

Model ini berbeda dari argumen yang secara langsung menghubungkan kaderisasi dengan “pembangunan peradaban”. Berdasarkan bukti penelitian, kontribusi kaderisasi terhadap perubahan sosial berlangsung melalui tahapan yang lebih kompleks. Pendidikan kader membentuk kapasitas manusia dalam bentuk pengetahuan, kompetensi, identitas, dan orientasi organisasi. Kapasitas tersebut kemudian diterjemahkan menjadi penguatan kapasitas organisasi melalui penugasan, aktivasi struktur, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan program. Penguatan organisasi selanjutnya memungkinkan peningkatan pelayanan dan kualitas kepemimpinan, yang dalam jangka panjang berpotensi menghasilkan kontribusi sosial yang lebih luas. Dengan konstruksi tersebut, hubungan antara kaderisasi dan pembangunan peradaban dipahami sebagai proses bertahap yang memiliki sejumlah mekanisme, di antaranya bukan sebagai hubungan langsung yang dapat diasumsikan hanya dari keberadaan program kaderisasi.

Kontribusi sosial-peradaban tetap relevan sebagai horizon normatif organisasi, tetapi tidak dapat dinyatakan sebagai outcome empiris hanya berdasarkan bukti mengenai desain pendidikan atau pelaksanaan program. Pendekatan ini membuat visi normatif lebih terukur karena menyediakan mekanisme antarmedia yang dapat diuji secara empiris.

Model tersebut juga menjelaskan hubungan antara kaderisasi formal dan pembelajaran informal. Halaqah, Bahtsul Masail, Kajian Aswaja, Lailatul Ijtima’, pengajian kitab, dan forum intelektual tidak harus diposisikan sebagai pesaing terhadap sistem formal. Kaderisasi formal menyediakan standardisasi dan jalur, sedangkan pembelajaran informal memelihara budaya, kedalaman nilai, jaringan sosial, dan habitus organisasi. Organisasi pembelajar memerlukan keduanya (Senge, 2006; Schein & Schein, 2021).

Transformasi sistem kaderisasi menghasilkan sejumlah fungsi positif sekaligus potensi disfungsi. Standardisasi dapat mengurangi ketimpangan pengalaman pendidikan, jenjang memberi arah pengembangan kader, SiskaderNU menjaga kesinambungan informasi, dan evaluasi pascapelatihan menggeser perhatian dari aktivitas ke hasil. Temuan Nyako Jnr dan Mahapatra (2026) mengenai pentingnya faktor struktural dan keselarasan tata kelola dalam efektivitas organisasi berbasis agama mendukung perlunya membaca unsur-unsur tersebut secara terintegrasi. Namun, standardisasi yang terlalu administratif berisiko menjadikan kaderisasi sekadar pemenuhan persyaratan; jenjang yang tidak terhubung dengan penugasan dapat menimbulkan inflasi sertifikasi; database yang tidak dimanfaatkan akan menjadi arsip pasif; meritokrasi yang hanya bertumpu pada sertifikat

dapat mengabaikan pengalaman, integritas, pengabdian, dan pengetahuan lokal; sedangkan penerapan standar nasional tanpa mempertimbangkan variasi kapasitas wilayah dapat memperlebar kesenjangan implementasi.

Implikasi kebijakan pertama berkaitan dengan penguatan hubungan antara kompetensi, data, dan penugasan. PBNU perlu membangun kerangka kompetensi yang menjelaskan keterkaitan antara jenjang kaderisasi, pengalaman, kapasitas, dan jenis tanggung jawab organisasi, sehingga riwayat kaderisasi memiliki bobot yang jelas tanpa menjadikan sertifikat sebagai satu-satunya dasar penempatan. Pada saat yang sama, SiskaderNU perlu dikembangkan dari sistem pencatatan menjadi sistem pendukung keputusan yang ditopang oleh standar kualitas dan pembaruan data, interoperabilitas antarsistem kaderisasi, serta aturan penggunaan informasi dalam proses organisasi. Evaluasi kaderisasi juga perlu membedakan secara tegas antara output, outcome, dan impact: output mencakup pelaksanaan dan kelulusan; outcome mencakup tindak lanjut, penugasan, aktivasi struktur, dan program; sedangkan impact harus diukur melalui perubahan pelayanan atau indikator sosial dengan desain penelitian yang lebih spesifik.

Implikasi berikutnya menyangkut diferensiasi implementasi serta keberlanjutan regenerasi. Wilayah dengan kapasitas organisasi yang lebih rendah memerlukan asistensi yang lebih intensif dalam bentuk dukungan fasilitator, pengelolaan data, perencanaan program, dan pendampingan pascapelatihan, sehingga standardisasi nasional tetap responsif terhadap variasi lokal. Selain itu, kebutuhan kaderisasi Generasi Z perlu dijawab melalui desain pintu masuk dan pengalaman belajar yang adaptif tanpa membentuk sistem paralel yang terputus dari IPNU, IPPNU, badan otonom, maupun basis data kader. Dengan demikian, arah kebijakan kaderisasi sebaiknya tidak berfokus pada penambahan jenis pelatihan, melainkan pada penguatan keterhubungan antara jenjang pendidikan, data, penugasan, asistensi wilayah, dan kesinambungan pengalaman kader sepanjang siklus keanggotaan.

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi sistem kaderisasi Nahdlatul Ulama pada Masa Khidmat PBNU 2022–2027 hingga Semester I 2026 terutama terjadi pada tingkat institusionalisasi hubungan antara pendidikan kader dan tata kelola organisasi. PD-PKPNU, PMKNU, dan AKN-NU membentuk arsitektur pendidikan berjenjang; regulasi dan standardisasi memperkuat konsistensi sistem; sementara SiskaderNU menyediakan fondasi untuk pencatatan, pemetaan, dan kemungkinan penggunaan rekam jejak kader dalam pengambilan keputusan organisasi. Orientasi pascapelatihan juga menunjukkan pergeseran awal dari keberhasilan

berbasis jumlah kegiatan menuju penguatan kepengurusan, tindak lanjut, pelayanan, dan regenerasi.

Kontribusi ilmiah penelitian ini terletak pada pengembangan model analitis “kaderisasi sebagai mesin organisasi” yang memandang kaderisasi bukan sekadar sebagai proses pendidikan, tetapi sebagai mekanisme kelembagaan yang menghubungkan pendidikan berjenjang, pembentukan kompetensi dan identitas, pengelolaan data kader, pencocokan dan penugasan, aktivasi organisasi, pelayanan jamaah, serta evaluasi dan regenerasi. Model ini memperluas pembahasan kaderisasi dari fokus pada isi pelatihan menuju hubungan antarfungsi yang menentukan keberlanjutan organisasi. Namun, efektivitas model tersebut masih bergantung pada sejumlah kondisi, terutama penguatan meritokrasi, konsistensi penggunaan data dalam penugasan, integrasi lintas sistem kaderisasi, penguatan kepemimpinan wilayah, asistensi bagi daerah berkapasitas rendah, dan penyediaan jalur yang adaptif bagi Generasi Z. Karena itu, keberhasilan kaderisasi sebaiknya tidak diukur terutama dari jumlah kegiatan atau peserta, tetapi dari sejauh mana proses tersebut menghasilkan penugasan yang tepat, struktur yang berfungsi, tindak lanjut yang nyata, peningkatan pelayanan, dan regenerasi kepemimpinan yang berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan satu wawancara sebagai penguat dan belum menganalisis data mikro SiskaderNU secara langsung. Materi wawancara yang tersedia juga berbentuk catatan tematik sehingga penelitian tidak menyajikan kutipan verbatim. Desain penelitian belum memungkinkan perbandingan sistematis antara wilayah dengan intensitas kaderisasi berbeda dan belum dapat menguji hubungan kausal antara kaderisasi dan kualitas layanan. Penelitian selanjutnya perlu menggunakan beberapa informan dari pengelola SiskaderNU, fasilitator, PWNU/PCNU, dan alumni; melakukan studi komparatif antarwilayah; serta memanfaatkan data longitudinal untuk menguji hubungan antara jenjang kaderisasi, penugasan, keberfungsian kepengurusan, pelayanan, dan regenerasi. Dengan pengujian tersebut, gagasan “kaderisasi sebagai mesin organisasi” dapat berkembang dari model analitis menjadi proposisi empiris yang lebih kuat.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis memiliki posisi struktural sebagai Ketua PBNU Bidang Organisasi, Kaderisasi, dan Keanggotaan pada periode yang menjadi objek penelitian. Posisi tersebut memberikan akses dan pengetahuan kontekstual terhadap sistem yang diteliti sekaligus menimbulkan potensi bias orang dalam. Penelitian karena itu membatasi klaim pada bukti yang tersedia, mempertahankan temuan mengenai hambatan dan kelemahan

implementasi, serta membedakan dokumen resmi, keterangan informan, outcome awal, dan klaim dampak.

Referensi

- Alghozali, A. M. (2024). Pembentukan kepemimpinan dalam organisasi keagamaan: Analisis Latihan Kader Utama Ikatan Pelajar Nahdlatul Ulama, Yogyakarta. *Jurnal Sosiologi Agama Indonesia*, 5(1), 74–87. doi:10.22373/jsai.v5i1.4242.
- Anwar, S., & Fauziah, Z. (2022). Gerakan Pendidikan Kader Penggerak Nahdlatul Ulama (PKPNU) dalam pencegahan radikalisme di Bojonegoro. *Al Ulya: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 38–49. doi:10.32665/alulya.v7i1.1563.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Addison-Wesley.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). The University of Chicago Press.
- Burnes, B. (2020). *Managing change* (8th ed.). Pearson.
- Cheong, P. H., & Liu, L. (2025). Faithful innovation: Negotiating institutional logics for AI value alignment among Christian churches in America. *Religions*, 16(3), Article 302. doi:10.3390/rel16030302.
- Fauziah, M., Murtopo, B. A., Zakaria, N., & Maghfiroh, L. (2022). Dampak kaderisasi terhadap organisasi MWC NU Rowokele. *Ar-Rihlah: Jurnal Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam*, 7(1), 32–39. doi:10.33507/ar-rihlah.v7i1.571.
- Grandy, G. (2013). An exploratory study of strategic leadership in churches. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(7), 616–638. doi:10.1108/LODJ-08-2011-0081.
- Lee, Y., & Suh, J. (2018). Managerial development programs for executive directors and accountability practices in nonprofit organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 38(4), 431–450. doi:10.1177/0734371X16674783.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Nyako Jnr, A., & Mahapatra, R. (2026). Drivers of organisational effectiveness in faith-based institutions: Testing a multidimensional model in Sub-Saharan Africa. *International Journal of Organizational Analysis*, 1–16. doi:10.1108/IJOA-11-2025-6137.
- Pengurus Besar Nahdlatul Ulama. (2022a). *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Nahdlatul Ulama*. PBNU.
- Pengurus Besar Nahdlatul Ulama. (2022b). *Peraturan Perkumpulan Nahdlatul Ulama tentang Sistem Kaderisasi Nahdlatul Ulama*. PBNU.
- Pengurus Besar Nahdlatul Ulama. (2022c). *Pedoman Pendidikan Dasar Pendidikan Kader Penggerak Nahdlatul Ulama (PD-PKPNU)*. PBNU.
- Pengurus Besar Nahdlatul Ulama. (2023). *Pedoman Pendidikan Menengah Kepemimpinan Nahdlatul Ulama (PMKNU)*. PBNU.
- Pengurus Besar Nahdlatul Ulama. (2024). *Pedoman Akademi Kepemimpinan Nasional Nahdlatul Ulama (AKN-NU)*. PBNU.
- Pengurus Besar Nahdlatul Ulama. (2025). *Laporan Nasional Pelaksanaan Kaderisasi Nahdlatul Ulama Tahun 2022–2025*. PBNU.
- Pengurus Besar Nahdlatul Ulama. (2026). *Statistik Nasional Kaderisasi Nahdlatul Ulama Semester I Tahun 2026*. PBNU.
- Rochim, M., & Darim, A. (2025). Manajemen pendidikan Islam non-formal dalam menangkal radikalisme: Studi kasus PKPNU di PCNU Bangil. *Tarbawi: Jurnal Studi Pendidikan Islami*, 13(1), 20–29. doi:10.55757/tarbawi.v13i1.1032.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Schlag, T., Frey, G., & Yadav, K. (2025). Religious leadership and digital innovation: An explorative interview study with church actors in the Swiss context. *Religions*, 16(4), Article 491. doi:10.3390/rel16040491.

- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Terzieva, B., Burkart, C., Maier, F., & Meyer, M. (2025). Democracy and management: Organizational practices and nonprofits' contributions to society. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 54(3), 493–517. doi:10.1177/08997640241267861.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2012). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.