

Sayap Sarat Beban: Redesain Kelembagaan PCI NU

Rumadi Ahmad

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta; Ketua PBNU 2022–2027

rumadi@uinjkt.ac.id

Idris Mas'udi

Universitas Nahdlatul Ulama Indonesia (UNUSIA) Jakarta

idrismasudi@unusia.ac.id

Abstrak

Pembentukan Pengurus Cabang Istimewa Nahdlatul Ulama (PCI NU) melalui Mukhtar NU ke-31 di Surakarta pada 2004 merupakan respons organisasi terhadap dua perkembangan utama. Pertama, meningkatnya diaspora warga Nahdliyin yang tersebar di berbagai negara sebagai pelajar, pekerja migran, profesional, maupun akademisi. Kedua, berkembangnya berbagai arus keagamaan pasca-Reformasi 1998 yang mendorong kebutuhan penguatan identitas dan jaringan keagamaan warga NU di luar negeri. Tulisan ini merupakan penelitian kebijakan yang menganalisis kesesuaian desain kelembagaan PCI NU dengan karakter organisasi diaspora. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi regulasi organisasi, analisis dokumen, dan wawancara dengan pengelola PCI NU di berbagai negara, tulisan ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian (institutional mismatch) antara desain kelembagaan PCI NU dan realitas komunitas diaspora yang bersifat dinamis, bermobilitas tinggi, serta memiliki keterbatasan sumber daya organisasi. Struktur kepengurusan yang kompleks, mekanisme pemilihan yang berlapis, serta tuntutan administrasi pengesahan dan kesinambungan organisasi menyebabkan sebagian PCI NU mengalami kesulitan melakukan regenerasi dan menjaga keberlanjutan organisasi. Tulisan ini merekomendasikan redesign kelembagaan PCI NU menjadi model kantor perwakilan NU di luar negeri yang lebih sederhana, adaptif, dan berorientasi pada fungsi representasi, pelayanan diaspora, serta diplomasi keagamaan global.

Kata Kunci: PCI NU; organisasi diaspora; ketidaksesuaian kelembagaan; redesign organisasi; diplomasi keagamaan global; Nahdliyin

Abstract

The establishment of the Special Branch of Nahdlatul Ulama (PCI NU) during the 31st NU Congress in Surakarta in 2004 served as an organisational response to two primary developments. First, the growing diaspora of Nahdliyin (NU members) scattered across various countries as students, migrant workers, professionals, and academics. Second, the proliferation of diverse religious currents after Indonesia's 1998 Reformasi, which necessitated the strengthening of identity and religious networks for NU members overseas. This policy study analyses the alignment between the institutional design of PCI NU and the characteristics of diaspora organisations. Employing a qualitative approach through the study of organisational regulations, document analysis, and interviews with PCI NU administrators across several countries, this paper identifies an institutional mismatch between the institutional design of PCI NU and the reality of diaspora communities, which are dynamic, highly mobile, and constrained by limited organisational resources. Complex management structures, multi-layered election mechanisms, and administrative requirements for authorisation and organisational continuity have caused some PCI NU branches to struggle with leadership regeneration and organisational sustainability. This paper recommends redesigning PCI NU as a more streamlined and adaptive NU representative-office model abroad, focused on representation, diaspora services, and global religious diplomacy.

Keyword: PCI NU; diaspora organisation; institutional mismatch; organisational redesign; global religious diplomacy; Nahdliyin

Pendahuluan

Perkembangan sebaran jamaah NU di berbagai belahan dunia menuntut adanya respons dari jam'iyah NU. Pada awalnya, warga NU yang tersebar di berbagai negara, baik sebagai tenaga kerja maupun pelajar, berhimpun secara organik karena keinginan merawat tradisi keagamaan di perantauan. Di antara mereka terdapat kebutuhan kultural untuk membangun kebersamaan dengan tetap mempertahankan praktik keagamaan di negeri tempat tinggal dengan tradisi di tanah air. Pertemuan tersebut sekaligus menjadi sarana memelihara ikatan sosial dan kerinduan terhadap kampung halaman.

Pasca-Reformasi, ketika situasi politik Indonesia semakin terbuka dan berbagai aliran keagamaan memperoleh ruang berkembang, perubahan tersebut juga memengaruhi kehidupan Muslim Indonesia di luar negeri. Berbagai arus keagamaan, bahkan gerakan politik, yang dipersepsikan mengancam eksistensi tradisi NU ikut berkembang di sejumlah negara. Dalam situasi itu, konsolidasi warga NU di luar negeri diperkuat. Pertemuan-pertemuan yang pada mulanya bersifat kultural berkembang menjadi arena konsolidasi organisasi. Pada awal 2000-an, pertemuan semacam ini semakin intensif dilakukan.

Meskipun belum resmi menjadi struktur NU, mereka mulai lebih terbuka menyebut lingkaran pertemuan tersebut sebagai pertemuan jamaah NU. Penegasan identitas ini merupakan respons terhadap semakin intensifnya gerakan keagamaan—dalam beberapa kasus beririsan dengan jaringan politik—yang menyasar Muslim Indonesia di luar negeri.

Pada perkembangannya, hal tersebut menjadi perhatian Pengurus Besar Nahdlatul Ulama (PBNU). Sejak tahun 2004 dalam Mukhtamar NU ke-31 di Solo disahkan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) yang mengakomodasi pembentukan Pengurus Cabang Istimewa (PCI) dalam struktur NU di berbagai negara.

Dalam perkembangannya, PCI NU semakin banyak dan tersebar di berbagai negara yang memiliki komunitas Indonesia. Di kawasan Timur Tengah dan Afrika, PCI NU antara lain terdapat di Arab Saudi, Qatar, Mesir, Tunisia, dan Maroko; di Eropa antara lain di Belanda, Jerman, Belgia, dan Inggris Raya; sedangkan di Asia antara lain di Tiongkok, Korea Selatan, Jepang, Hong Kong, Taiwan, dan Malaysia. Di samping itu, terdapat PCI NU Australia dan Selandia Baru serta PCI NU Amerika Serikat dan Kanada. Kondisi masing-masing PCI berbeda-beda. Di negara dengan populasi warga NU yang relatif besar dan menetap, seperti Arab Saudi, organisasi cenderung memiliki basis yang lebih stabil. Sebaliknya, di negara yang banyak mengandalkan mahasiswa dengan masa tinggal terbatas, seperti Amerika Serikat dan sejumlah negara Eropa, kesinambungan organisasi menghadapi tantangan lebih besar. PCI NU Amerika Serikat dan Kanada, misalnya, pernah mengalami kevakuman ketika sejumlah penggerak utamanya tidak lagi tinggal di Amerika Serikat.

Paparan tersebut cukup memberi gambaran, pemberian status PCI bagi NU di sejumlah negara menghadapi berbagai persoalan yang kompleks. Di satu sisi memang ada kebutuhan untuk mengonsolidasi warga NU di luar negeri bahkan bisa dijadikan perpanjangan tangan NU dalam berbagai isu. Namun, di sisi lain hal ini bisa memunculkan persoalan keorganisasian karena belum adanya desain yang kokoh tentang pengelolaan Nahdlatul Ulama di luar negeri. Karena itu, perlu dilakukan evaluasi komprehensif keberadaan PCI NU sekaligus merumuskan desain pengelolaan NU di luar negeri.

Dengan menggunakan pendekatan *institutional analysis*, tulisan ini bertujuan menganalisis kesesuaian desain kelembagaan PCI NU dengan karakter organisasi diaspora yang menjadi basis operasionalnya. Fokus penelitian diarahkan pada perkembangan regulasi PCI NU, implikasi kelembagaan yang ditimbulkan oleh regulasi tersebut, serta dampaknya terhadap keberlanjutan organisasi di berbagai negara. Kajian ini juga

bertujuan merumuskan model kelembagaan alternatif yang lebih sesuai dengan kebutuhan NU dalam mengelola jaringan diaspora global.

Dalam studi organisasi modern, efektivitas suatu lembaga tidak hanya ditentukan oleh kualitas tujuan dan aturan yang dimiliki, tetapi juga oleh tingkat kesesuaian antara desain kelembagaan dengan lingkungan sosial tempat organisasi tersebut beroperasi. Scott (2014) menjelaskan bahwa institusi merupakan kumpulan aturan, norma, dan praktik yang memberikan stabilitas sekaligus makna bagi kehidupan sosial. Karena itu, institusi yang efektif adalah institusi yang mampu menyesuaikan struktur dan mekanisme kerjanya dengan karakter lingkungan eksternal yang dihadapi.

Senada dengan itu, North (1990) menegaskan bahwa keberhasilan suatu institusi sangat ditentukan oleh kemampuannya mengurangi ketidakpastian dan menyesuaikan diri dengan konteks sosial-ekonomi tempat institusi tersebut beroperasi. Dalam perspektif ini, kegagalan organisasi sering kali bukan disebabkan oleh lemahnya komitmen aktor, melainkan oleh ketidaksesuaian antara desain institusional dan kapasitas organisasi yang tersedia.

Konsep tersebut dapat dijelaskan melalui pendekatan institutional fit, yaitu tingkat kesesuaian antara struktur organisasi dengan kondisi lingkungan tempat organisasi bekerja. Menurut Young (2002), suatu institusi akan bekerja secara efektif apabila terdapat keselarasan antara karakter persoalan yang dihadapi, kapasitas organisasi, dan mekanisme kelembagaan yang diterapkan. Lebih lanjut, Ostrom (2005) menunjukkan bahwa desain kelembagaan yang berhasil pada suatu konteks tidak selalu dapat diterapkan secara efektif pada konteks lainnya karena setiap komunitas memiliki karakteristik sosial dan sumber daya yang berbeda. Semakin besar kesenjangan antara desain kelembagaan dan kapasitas organisasi, maka semakin tinggi potensi munculnya beban kelembagaan (*governance burden*), menurunnya efektivitas organisasi, dan terganggunya proses regenerasi.

Persoalan tersebut juga dapat dijelaskan melalui teori kapasitas organisasi (*organizational capacity theory*). Hall dkk. (2003) menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kapasitas sumber daya manusia, kapasitas keuangan, kapasitas infrastruktur organisasi, dan kapasitas adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Ketika tuntutan tata kelola organisasi berkembang lebih cepat dibandingkan kapasitas yang dimiliki organisasi, maka akan muncul kondisi yang oleh Andrews, Pritchett, dan Woolcock (2017) disebut sebagai *capability trap*, yaitu situasi ketika organisasi secara formal memiliki struktur yang semakin kompleks, tetapi tidak disertai kapasitas riil untuk menjalankannya secara efektif.

Dalam konteks PCI NU, pendekatan ini relevan karena struktur organisasi yang dirancang dengan merujuk pada model Pengurus Cabang NU

di Indonesia diterapkan pada komunitas diaspora yang memiliki karakter berbeda. Diaspora tidak sebaiknya dipahami sebagai populasi yang selalu tetap dan sudah terbentuk dengan sendirinya, melainkan sebagai identitas, klaim, dan proses mobilisasi yang terus diproduksi melalui jaringan transnasional (Brubaker 2005; Sökefeld 2006). Dalam kehidupan keagamaan transnasional, bentuk organisasi juga dapat diperluas, dinegosiasikan, dan diciptakan ulang sesuai dengan konteks negara tujuan (Levitt 2004). Diaspora NU umumnya memiliki basis anggota yang tidak permanen, tingkat mobilitas tinggi, sumber daya terbatas, serta ketergantungan besar pada relawan. Karakteristik ini berbeda dengan banyak cabang NU di Indonesia yang memiliki basis jamaah relatif menetap dan sumber kader lebih berkelanjutan. Dari perspektif teori organisasi, reproduksi struktur cabang domestik secara relatif seragam di luar negeri juga dapat dibaca sebagai bentuk isomorfisme kelembagaan: organisasi cenderung meniru bentuk yang telah dianggap sah meskipun kecocokan fungsionalnya dengan lingkungan baru belum tentu sama (DiMaggio and Powell 1983). Dalam perspektif institutional fit, kondisi tersebut menunjukkan adanya potensi ketidaksesuaian antara desain kelembagaan berbasis organisasi teritorial di dalam negeri dengan realitas organisasi diaspora yang bersifat transnasional dan dinamis.

Oleh sebab itu, evaluasi terhadap PCI NU tidak cukup dilakukan pada aspek kepatuhan terhadap regulasi organisasi, tetapi juga perlu melihat apakah desain kelembagaannya sesuai dengan realitas sosial diaspora yang dihadapi. Dalam teori kelembagaan, struktur formal dapat memperoleh legitimasi karena dianggap sesuai dengan model organisasi yang mapan, tetapi dalam kondisi kapasitas terbatas dapat terpisah dari praktik sehari-hari organisasi (Meyer and Rowan 1977). Dengan menggunakan kerangka institutional fit dan kapasitas organisasi, tulisan ini berargumen bahwa sebagian persoalan yang dialami PCI NU—seperti kesulitan regenerasi kepengurusan, tingginya ketergantungan pada figur tertentu, keterlambatan pelaksanaan konferensi, hingga munculnya kepengurusan yang tidak aktif—lebih tepat dipahami sebagai konsekuensi ketidaksesuaian antara tuntutan kelembagaan dan kapasitas organisasi diaspora daripada semata-mata sebagai persoalan komitmen individu.

Hasil dan Pembahasan

Pembentukan PCI NU: Konteks dan Pengaturannya

Pengaturan tentang PCI NU dilakukan dalam Mukhtamar NU ke-31 tahun 2004 di Solo, dan mengalami beberapa perubahan pada mukhtamar berikutnya. Mukhtamar Solo merupakan Mukhtamar kedua pasca-Reformasi

setelah sebelumnya Mukhtar ke-30 di Lirboyo Kediri pada 1999. Namun, pada Mukhtar di Lirboyo belum ada aspirasi yang kuat untuk membentuk PCI NU di luar negeri. Hal itu bisa dipahami karena pada 1999 belum terjadi konsolidasi yang masif diaspora NU di luar negeri.

Pasca-Mukhtar Lirboyo 1999 hingga 2004 terjadi konsolidasi diaspora NU di luar negeri karena beberapa hal. Pertama, euforia terpilihnya KH Abdurrahman Wahid (Gus Dur) menjadi Presiden RI pada 1999 turut membentuk kebanggaan identitas warga NU, bukan hanya di Indonesia, tetapi juga di luar negeri. Meskipun hanya berlangsung sekitar 17 bulan (1999–2001), kepresidenan Gus Dur memunculkan semangat baru dan kepercayaan diri warga NU di berbagai tempat. Kedua, secara alami warga NU di perantauan membutuhkan ruang pertemuan kultural untuk merawat tradisi keagamaan yang biasa mereka jalankan. Ruang tersebut sekaligus menjadi sarana memelihara kedekatan dengan tanah air.

Ketiga, menguatnya gerakan sosial aktivis jaringan harakah dan ikhwan, sebagai implikasi dari sistem politik Indonesia yang semakin terbuka pasca-Reformasi. Gerakan kelompok ini yang sebelumnya berada di bawah tanah akibat represi pemerintah Orde Baru, kini semakin terbuka karena terbukanya iklim demokrasi. Hal tersebut menjadi tantangan bagi warga NU untuk mempertahankan identitas kulturalnya karena gerakan kelompok Ikhwan dalam beberapa hal berseberangan dengan identitas kultural NU. Hal tersebut semakin intens ketika kelompok Ikhwan tersebut menjadi penopang utama kekuatan partai politik di dalam negeri seperti Partai Keadilan Sejahtera (PKS).

Diaspora warga NU yang berinisiatif untuk mendirikan PCI NU di berbagai negara mempunyai latar belakang yang bervariasi. PCI NU Tiongkok misalnya, didirikan sekelompok mahasiswa Indonesia yang belajar di Tiongkok untuk membentuk komunitas NU di negara tersebut. Proses ini berjalan lebih dari enam tahun untuk dapat mengumpulkan jumlah anggota sebagaimana dipersyaratkan untuk mendirikan PCI (Zuhri 2024). Motivasi lainnya adalah sebagai media konsolidasi Muslim Indonesia yang berafiliasi dengan NU. Meskipun pada awalnya pendirian PCI NU Tiongkok sempat dipersoalkan otoritas setempat, namun dalam perkembangannya tidak kurang dari 500 orang bergabung dalam PCI NU Tiongkok (Zuhri 2024). Beberapa kegiatan mereka adalah menulis, melakukan penelitian, tahlilan, membaca Al-Qur'an, serta pengumpulan donasi untuk kegiatan sosial.

Berbeda dengan PCI NU Tiongkok, PCI NU Arab Saudi berdiri dalam konteks politik (Tobibuddin 2024), setelah sebelumnya didirikan PKB Wilayah Arab Saudi oleh beberapa orang seperti Muhsyin al-Habsyi, Ahmad Fuad, dan KH Mahfud Mas'ud. Pasca-Pemilu 1999, keberhasilan PKB Arab Saudi dalam mengonsolidasikan warga NU mendorong keinginan untuk

membentuk pengurus NU di Arab Saudi. Inisiatif tersebut juga memperoleh perhatian Gus Dur—Ketua Umum PBNU saat itu—ketika berkunjung ke Arab Saudi pada 10 September 1999 untuk melaksanakan umrah. Gus Dur menyatakan bahwa pembentukan cabang bukan kewenangannya secara personal sebagai Ketua Umum PBNU dan bahwa inisiatif tersebut akan dibawa ke Mukhtar NU 1999 di Lirboyo, Kediri.

Di negara lain, PCI NU Hong Kong dilatarbelakangi oleh gerakan yang terlebih dahulu diinisiasi Komunitas Fatayat Imza pada 2012, sebuah organisasi yang dimotori Pekerja Migran Indonesia (PMI) perempuan di Hong Kong (Dardiri et al. 2024). PCI NU Hong Kong kemudian berkembang antara lain sebagai respons terhadap menguatnya kelompok-kelompok Islam dengan corak keagamaan yang dipandang berbeda dari tradisi NU. PCI NU Inggris Raya diprakarsai oleh KH Royandi Abbas, KH Muhammad Faqih, dan sejumlah mahasiswa Indonesia (PCINU UK n.d.). Kehadirannya juga terkait dengan kebutuhan merawat identitas keagamaan NU di tengah keragaman ideologi Islam di Inggris Raya (Jazuli and Arsyad 2024). PCI NU Australia dan Selandia Baru juga berkembang dari kontribusi diaspora Indonesia, terutama pekerja dan mahasiswa (Syamsulaksana 2024).

Perkembangan diaspora Nahdliyin terus mengalami kemajuan, baik dari segi keanggotaan maupun program kerja. PCI NU Arab Saudi kini telah mendirikan lembaga pendidikan seperti Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPA) an-Nashiriyya dan mempunyai beberapa badan otonom, seperti GP Ansor, Muslimat NU, Fatayat, IPNU-IPPNU, dan sebagainya. PCI NU Arab Saudi juga banyak membantu penyelesaian permasalahan pekerja Indonesia.

Di Inggris, PCI NU Inggris Raya pada momen tertentu mendapatkan kesempatan untuk terlibat dalam festival publik di pusat kota setiap tahun (Jazuli and Arsyad 2024). PCI NU Hong Kong juga banyak bekerja sama dengan berbagai pihak dalam beberapa agenda, termasuk membantu PMI yang menghadapi persoalan (Dardiri et al. 2024). Hal ini mengangkat citra positif NU dan Islam Indonesia sebagai Islam yang ramah dan antikekerasan (Dardiri et al. 2024).

Perkembangan PCI NU di berbagai negara tidak dapat dilepaskan dari karakter dan situasi politik negara setempat. Negara demokratis pada umumnya lebih terbuka terhadap pembentukan organisasi masyarakat sipil, sedangkan negara yang lebih tertutup atau otoritarian cenderung menerapkan pembatasan yang lebih ketat. Dalam konteks seperti itu, perwakilan Pemerintah Indonesia dapat berperan penting dalam menjelaskan karakter PCI NU kepada otoritas setempat. Pengalaman di beberapa negara menunjukkan bahwa penerimaan terhadap PCI NU sangat dipengaruhi oleh kemampuan meyakinkan pemerintah setempat bahwa NU

merupakan organisasi sosial-keagamaan, bukan organisasi politik yang mengancam keamanan negara.

Akomodasi PCI NU dalam AD/ART NU dalam table 1. dilakukan sejak Muktamar NU ke-31 di Solo. Hal tersebut berlangsung hingga Muktamar ke-32 di Makassar 2010, Muktamar ke-33 di Jombang tahun 2015, dan Muktamar ke-34 di Lampung tahun 2021. Berikut ini pengaturan PCI NU dan perubahannya dari muktamar ke muktamar: (PBNU 2004, 2010, 2015, 2022a).

Tabel 1. Akomodasi PCI NU dalam AD/ART NU

Muktamar	AD/ART	Pasal	Keterangan
Muktamar ke-31 tahun 2004 di Solo	AD	Pasal 13	- PCI sebagai bagian dari Struktur Kepengurusan NU di samping PB, PW, PC, MWC dan Ranting - Struktur PCI sebagaimana PC terdiri dari: a. Musytasyar PC b. PC Harian Syuriah c. PC Lengkap Syuriah d. PC Harian Tanfidziyah e. PC Lengkap Tanfidziyah f. Pengurus Cabang Pleno
		Pasal 18	- Konferensi Cabang Istimewa sebagai salah satu bentuk permusyawaratan tingkat daerah.
	ART	Pasal 12	1. PCI NU adalah kepengurusan organisasi NU setingkat cabang yang berada di luar negeri. 2. PCI NU dibentuk oleh PBNU atas permohonan sekurang-kurangnya 25 orang anggota setelah melalui masa percobaan selama 3 bulan.
		Pasal 33	Mengatur tentang pemilihan PC/PCI NU: a. Rais Syuriah dipilih secara langsung oleh konferensi cabang/Cabang Istimewa. b. Ketua Tanfidziyah dipilih langsung oleh konferensi cabang/Cabang Istimewa dengan terlebih dahulu mendapat persetujuan dari Rais Syuriah terpilih setelah mempertimbangkan aspirasi yang berkembang. c. Rais Syuriah dan Ketua Tanfidziyah terpilih bertugas melengkapi susunan pengurus: Mustasyar, Harian Syuriah dan

Muktamar	AD/ART	Pasal	Keterangan
		Harian Tanfidziyah dengan dibantu beberapa orang formatur yang dipilih dari dan oleh peserta konferensi cabang/cabang istimewa. d. Pengisian A'wan, Ketua Lembaga dan Ketua Lajnah ditetapkan oleh Pengurus Harian Syuriah dan Tanfidziyah. e. Pengurus Harian Syuriah dan Tanfidziyah dapat membentuk tim tertentu untuk menyusun kelengkapan pengurus lembaga dan lajnah.	
Muktamar ke-32 tahun 2010 di Makassar	AD	Pasal 15 - Tidak ada perubahan terkait struktur PCI NU. Pasal 23 - Konferensi Cabang Istimewa (huruf a) dan Musyawarah Kerja Cabang Istimewa (huruf b) sebagai salah satu bentuk permusyawaratan tingkat daerah	Menambahkan Musyawarah Kerja Cabang Istimewa sebagai bentuk permusyawaratan tingkat daerah.
	ART	Pasal 9 huruf d: - PCI berkedudukan di negara yang bersangkutan Pasal 12: 1. Pembentukan Cabang Istimewa NU dilakukan oleh PBNU atas permohonan sekurang-kurangnya 40 orang anggota; 2. Pembentukan PCI NU diputuskan oleh PBNU melalui Rapat Harian Syuriah dan Tanfidziyah; 3. PBNU memberi SK masa percobaan kepada PCI NU; 4. PB mengeluarkan SK setelah melalui masa percobaan selama 1 tahun. Pasal 28 Mengatur susunan PC dan PCI 1. Mustasyar PC dan PCI terdiri dari beberapa orang sesuai kebutuhan 2. Pengurus Harian Syuriah terdiri dari Rais, beberapa Wakil Rais, Katib dan beberapa Wakil Katib 3. Pengurus lengkap Syuriah terdiri dari pengurus harian syuriah dan a'wan. Pasal 29 1. Pengurus Harian Tanfidziyah terdiri dari Ketua, beberapa ketua, Sekretaris, beberapa wakil sekretaris, bendahara dan beberapa wakil bendahara.	Ada perubahan prosedur pendirian PCI NU

Muktamar	AD/ART	Pasal	Keterangan
		2. Pengurus lengkap Tanfidziyah terdiri atas Pengurus Harian Tanfidziyah, dan Ketua Lembaga dan Lajnah tingkat cabang.	
Muktamar ke-33 tahun 2015 di Jombang	AD	Pasal 6: Masa Khidmat PCI 2 (dua) Tahun	
	ART	Pasal 8: a. Pengurus Besar (PB) untuk tingkat Nasional dan berkedudukan di Jakarta, ibu kota Negara. b. Pengurus Wilayah (PW) untuk tingkat provinsi dan berkedudukan di wilayahnya. c. Pengurus Cabang (PC) untuk tingkat Kabupaten/Kota dan berkedudukan di wilayahnya. d. Pengurus Cabang Istimewa (PCI) untuk luar negeri dan berkedudukan di wilayah negara yang bersangkutan	Ada penambahan kata “... untuk luar negeri dan... ”
		Pasal 27: (1) Musytasyar PC dan PCI terdiri dari beberapa orang sesuai dengan kebutuhan. (2) Pengurus Harian Syuriah terdiri dari Rais, beberapa Wakil Rais dan beberapa Wakil Katib. (3) Pengurus Lengkap Syuriah terdiri dari Pengurus Harian Syuriah dan A’wan.	
		Pasal 28: (1) Pengurus Harian Tanfidziyah terdiri dari Ketua, beberapa Wakil Ketua, Sekretaris, beberapa Wakil Sekretaris, Bendahara dan beberapa Wakil Bendahara. (2) Pengurus Lengkap Tanfidziyah terdiri atas Pengurus Harian Tanfidziyah, Ketua Lembaga tingkat Cabang dan Ketua Badan Khusus Tingkat Cabang.	
		Pasal 43: (1) Pemilihan dan Penetapan PCI NU sebagai berikut: a. Rais dipilih secara langsung melalui musyawarah mufakat dengan sistem ahlul halli wal ‘aqdi. b. Ahlul halli wal ‘aqdi terdiri dari 5 orang ulama yang ditetapkan secara langsung dalam Konferensi Cabang. c. Kriteria ulama yang dipilih menjadi ahlul halli wal ‘aqdi adalah sebagai berikut: berakidah Aswaja an-Nahdhiyah, bersikap adil. ‘alim, memiliki	Ditetapkan mekanisme pemilihan PCI NU secara lebih kaku.

Muktamar	AD/ART	Pasal	Keterangan
		integritas moral, tawadlu', berpengaruh dan memiliki pengetahuan untuk memilih pemimpin yang <i>munadzim</i> dan <i>muharrrik</i> serta wara' dan zuhud.	
		d. Ketua dipilih secara langsung melalui musyawarah mufakat atau pemungutan suara dalam Konferensi Cabang Istimewa, dengan terlebih dahulu menyampaikan kesediaannya secara lisan atau tertulis dan mendapat persetujuan dari Rais terpilih.	
		(2) Rais dan Ketua terpilih bertugas melengkapi susunan Pengurus Harian Syuriah dan Tanfidziyah dengan dibantu oleh beberapa orang mede formatur yang mewakili zona.	
		(3) Ketua Lembaga ditetapkan oleh Pengurus Tanfidziyah.	
		(4) Pengurus Harian Tanfidziyah bersama Ketua Lembaga menyusun kelengkapan Pengurus Harian Lembaga.	
		(5) Pengurus Harian Tanfidziyah merekomendasikan Pengurus Badan Khusus Tingkat Cabang Istimewa kepada PBNU.	
Muktamar ke-34 tahun 2021 di Lampung	AD/ART	AD Pasal 16: Masa Khidmat PCI 2 (dua) Tahun	

Berdasarkan perkembangan regulasi tersebut, terlihat bahwa PCI NU mengalami proses institusionalisasi yang semakin kompleks dari waktu ke waktu. Kompleksitas tersebut tidak hanya tercermin pada mekanisme pembentukan dan pemilihan kepengurusan, tetapi juga pada semakin meningkatnya tuntutan tata kelola organisasi. Dari perspektif *institutional fit*, perkembangan ini menimbulkan pertanyaan mendasar: apakah model kelembagaan yang dirancang untuk cabang NU di Indonesia dapat diterapkan secara efektif pada organisasi diaspora yang memiliki karakter sosial, demografis, dan geografis yang berbeda? Pertanyaan ini menjadi penting karena sebagian persoalan yang dialami PCI NU tampaknya bukan disebabkan oleh lemahnya komitmen organisasi, melainkan oleh kesenjangan antara desain kelembagaan yang ideal dengan kapasitas organisasi yang tersedia.

Di samping dalam AD/ART, kebijakan pembentukan PCI NU juga tertuang dalam Peraturan Perkumpulan (Perkum) No. 3 Tahun 2024 tentang

Pengesahan dan Pembekuan Kepengurusan. Bagian Keempat Perkum tersebut, khususnya Pasal 9–10, secara spesifik mengatur struktur PCI NU. Pasal 9 memuat ketentuan mengenai mekanisme dan prosedur pemilihan Rais Syuriah melalui ahlul halli wal aqdi (AHWA), pemilihan Ketua Tanfidziyah, serta prosedur pengajuan surat keputusan kepada PBNU (PBNU 2024a).

Berdasarkan ketentuan Pasal 9 mengenai mekanisme pemilihan kepengurusan dan Pasal 10 mengenai struktur organisasi PCINU, terdapat beberapa implikasi kelembagaan yang dapat menjelaskan mengapa tidak sedikit PCI NU mengalami kesulitan mempertahankan keberlangsungan organisasi, terlambat melaksanakan Konferensi Cabang Istimewa (Konfercabis), bahkan berakhir masa khidmahnya tanpa regenerasi kepengurusan yang baru.

Secara normatif, kedua pasal tersebut dirancang untuk memastikan bahwa kepemimpinan PCINU lahir melalui proses yang demokratis, kolektif, serta tetap menjaga tradisi kepemimpinan ulama sebagaimana berlaku dalam tubuh NU. Namun dalam praktiknya, kompleksitas mekanisme yang diatur justru dapat menjadi tantangan tersendiri bagi sebagian PCI NU yang memiliki keterbatasan sumber daya manusia dan basis anggota yang relatif kecil.

Pasal 9 mengatur bahwa Rais Syuriah dipilih melalui mekanisme Ahlul Halli wal Aqdi (AHWA). Proses ini tidak dapat dilakukan secara langsung, melainkan melalui beberapa tahapan, yaitu pengusulan calon AHWA oleh peserta konferensi, penetapan lima anggota AHWA melalui pemeringkatan usulan, pembentukan pimpinan AHWA, kemudian musyawarah AHWA untuk menentukan Rais Syuriah.

Dari perspektif tata kelola organisasi, mekanisme ini memiliki keunggulan karena menjaga marwah kepemimpinan ulama dan menghindari kontestasi yang berlebihan. Namun bagi banyak PCI NU, terutama yang jumlah kader aktifnya terbatas, mekanisme tersebut tidak selalu mudah dilaksanakan. Persoalan yang sering muncul adalah keterbatasan ketersediaan figur yang memenuhi kriteria AHWA sebagaimana diatur dalam ayat (8), yaitu harus memiliki kapasitas keulamaan, integritas moral, pengaruh sosial, serta kemampuan menilai calon pemimpin yang *munadzdzim* (mampu mengorganisasi) dan *muharrik* (mampu menggerakkan organisasi). Di sejumlah negara, jumlah ulama atau tokoh yang memenuhi kriteria tersebut sangat terbatas, bahkan sering merupakan orang yang sama dari satu periode ke periode berikutnya. Akibatnya, ketika terjadi perpindahan domisili, kepulangan ke Indonesia, atau berkurangnya keterlibatan tokoh-tokoh kunci tersebut, proses pembentukan AHWA menjadi sulit dilakukan. Dalam kondisi tertentu, organisasi mengalami

kebuntuan karena tidak tersedia cukup figur yang dapat diterima bersama sebagai anggota AHWA.

Pasal 9 juga mengandaikan berlangsungnya Konfercabis secara penuh sebagai forum pengambilan keputusan. Seluruh tahapan pemilihan AHWA, pemilihan Ketua Tanfidziyah, pembentukan formatur, hingga penetapan hasil konferensi harus dilakukan dalam forum resmi. Permasalahan yang muncul adalah karakter komunitas diaspora yang tersebar secara geografis. Banyak PCI NU memiliki anggota yang berada di berbagai kota, provinsi, atau bahkan wilayah negara yang sangat berjauhan. Biaya perjalanan, keterbatasan waktu, serta kesibukan pekerjaan dan studi sering menyebabkan sulitnya mengumpulkan peserta dalam jumlah yang memadai. Akibatnya, pelaksanaan konferensi sering tertunda karena persoalan kuorum dan partisipasi. Ketika konferensi tidak dapat dilaksanakan, otomatis seluruh mekanisme regenerasi yang diatur dalam Pasal 9 juga tidak dapat berjalan.

Jenjang proses pembentukan kepengurusan PCI NU yang tergambar dalam Pasal 9 meliputi pemilihan AHWA; pemilihan Rais Syuriyah; pemilihan Ketua Tanfidziyah; pembentukan tim formatur; penyusunan pengurus harian; penetapan Mustasyar, A'wan, dan Ketua Lembaga; pengajuan surat keputusan kepada PBNU; klarifikasi jika ada keberatan; dan penerbitan SK pengesahan. Dari sudut pandang organisasi modern, rantai proses ini relatif panjang dan membutuhkan kapasitas administratif yang baik. Pada PCI NU yang aktif dan memiliki sumber daya memadai, mekanisme tersebut dapat dijalankan. Namun bagi PCI NU yang pengurus aktifnya hanya terdiri dari beberapa orang dan bekerja secara sukarela, seluruh tahapan itu dapat menjadi beban tambahan yang memperlambat regenerasi. Tidak jarang konferensi berhasil diselenggarakan, tetapi tim formatur kesulitan menyelesaikan susunan kepengurusan secara tuntas dalam waktu yang tersedia. Akibatnya, masa transisi dapat berlangsung berkepanjangan.

Pasal 10 menunjukkan bahwa PCINU mempertahankan arsitektur organisasi yang relatif lengkap: Mustasyar; Rais Syuriyah dan jajaran Wakil Rais; Katib dan Wakil Katib; A'wan; Ketua Tanfidziyah; Wakil Ketua; Sekretaris dan Wakil Sekretaris; Bendahara dan Wakil Bendahara; serta lembaga PCINU. Perlu dicatat bahwa Pasal 10 huruf f memberi fleksibilitas dengan menyatakan bahwa jumlah Mustasyar, A'wan, jajaran Syuriyah selain Rais, dan jajaran Tanfidziyah selain Ketua dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi PCINU setempat (PBNU 2024a). Fleksibilitas jumlah personal ini penting, tetapi tidak menghapus kebutuhan untuk mempertahankan dua lapis struktur Syuriyah–Tanfidziyah, proses konferensi, serta perangkat kelembagaan yang dalam konteks diaspora dapat tetap menuntut sumber daya manusia dan kapasitas administrasi yang tidak kecil.

Ketentuan Pasal 10 juga mengandaikan adanya ketersediaan kader dalam jumlah cukup untuk mengisi berbagai posisi kepengurusan. Sementara itu, realitas diaspora sering menunjukkan sebaliknya. Dalam jangka panjang, kondisi ini menyebabkan kesulitan membentuk kepengurusan baru, bukan karena tidak ada warga NU di negara tersebut, tetapi karena jumlah kader yang memiliki pengalaman organisasi, waktu yang cukup, dan kesediaan menerima amanah relatif terbatas.

Masalah utamanya bukan terletak pada aturan yang keliru, melainkan pada adanya kesenjangan antara desain kelembagaan yang ideal dan kapasitas riil organisasi diaspora. Mekanisme pemilihan yang berlapis, kebutuhan figur ulama untuk AHWA, panjangnya proses pembentukan kepengurusan, serta struktur organisasi yang relatif besar, membutuhkan basis kader, sumber daya manusia, dan kapasitas administrasi yang tidak selalu tersedia di setiap PCI NU.

Dengan demikian, semakin kecil jumlah kader aktif di suatu negara, semakin tinggi pula risiko terjadinya stagnasi organisasi. Dalam kondisi seperti ini, berakhirnya masa khidmah tanpa konferensi sering kali bukan disebabkan oleh konflik internal atau rendahnya loyalitas warga NU, melainkan oleh keterbatasan kapasitas organisasi untuk memenuhi seluruh tahapan tata kelola yang dipersyaratkan dalam regulasi. Oleh karena itu, penguatan PCI NU ke depan tidak hanya memerlukan dorongan untuk melaksanakan konferensi, tetapi juga penyederhanaan tata kelola, penguatan kaderisasi diaspora, serta pembangunan mekanisme pendampingan dan orkestrasi yang lebih efektif dari tingkat pusat agar keberlangsungan organisasi dapat terjaga secara berkelanjutan.

Beban tata kelola PCI NU perlu dibedakan secara tegas dari rezim klasifikasi dan pengukuran kinerja NU. Peraturan Perkumpulan Nomor 11 Tahun 2022, Nomor 9 Tahun 2023, dan versi mutakhir Nomor 5 Tahun 2024 justru secara eksplisit menyatakan bahwa PCINU tidak termasuk dalam klasifikasi kelompok struktur dan pengukuran kinerja (PBNU 2022b, 2023, 2024b). Dengan demikian, kurang tepat jika kesulitan PCI NU dijelaskan sebagai akibat kewajiban formal untuk memenuhi seluruh indikator kinerja yang berlaku bagi PWNU, PCNU, MWCNU, atau PRNU. Koreksi ini penting agar diagnosis institutional mismatch bertumpu pada tuntutan normatif yang benar-benar berlaku bagi PCINU.

Pengecualian tersebut tidak berarti PCINU bebas dari beban tata kelola. Beban langsung justru lahir dari AD/ART, masa khidmat dua tahun, kewajiban menyelenggarakan Konferensi Cabang Istimewa, mekanisme AHWA, pembentukan format, penyusunan struktur, pengajuan dan pengesahan surat keputusan, serta kemungkinan pembekuan atau pembentukan karteker sebagaimana diatur dalam regulasi organisasi (PBNU

2024a). Bagi organisasi diaspora berbasis relawan, rangkaian kewajiban ini tetap membutuhkan waktu, figur yang memenuhi kriteria, dokumentasi, dan koordinasi lintas wilayah.

Pada tingkat yang lebih luas, modernisasi tata kelola NU menciptakan ekspektasi normatif agar semua struktur semakin tertib dalam program, administrasi, dokumentasi, dan pertanggungjawaban, meskipun PCINU tidak menjadi objek formal pengukuran kinerja. Literatur organisasi nirlaba mengingatkan bahwa efektivitas tidak dapat direduksi menjadi kepatuhan administratif; ia perlu menilai sekaligus kapasitas manajemen dan capaian program (Sowa, Selden, and Sandfort 2004). Ebrahim (2003) juga menunjukkan bahwa mekanisme akuntabilitas dapat terlalu menekankan pertanggungjawaban ke atas dan ke luar sehingga mengabaikan akuntabilitas ke bawah kepada anggota dan penerima manfaat.

Dalam konteks PCI NU, kaderisasi karena itu lebih tepat ditempatkan sebagai kebutuhan keberlanjutan organisasi daripada sebagai target penilaian kinerja formal. Komunitas diaspora terbentuk melalui mobilisasi dan terus berubah mengikuti arus studi, pekerjaan, keluarga, serta migrasi (Brubaker 2005; Sökefeld 2006). Model kaderisasi yang terlalu bergantung pada siklus, jumlah peserta, atau jenjang yang dirancang untuk basis teritorial permanen berisiko tidak sesuai dengan komunitas yang anggotanya datang dan pergi dalam waktu relatif singkat.

Beban administrasi juga perlu dibaca secara proporsional. Dokumentasi kegiatan, pendataan anggota, dan pengarsipan tetap diperlukan untuk akuntabilitas, tetapi ukuran keberhasilan PCI NU seharusnya tidak menyamakan kelengkapan dokumen dengan efektivitas pelayanan. Dalam organisasi yang kapasitasnya terbatas, struktur formal dapat tetap dipertahankan untuk memperoleh legitimasi, sementara praktik sehari-hari dijalankan oleh lingkaran kecil pengurus aktif; gejala semacam ini dikenal sebagai pemisahan antara struktur formal dan praktik aktual (Meyer and Rowan 1977).

Dari sisi perangkat organisasi, persoalannya bukan bahwa Perkum mewajibkan jumlah pengurus yang sama di semua negara—Pasal 10 huruf f Perkum Nomor 3 Tahun 2024 justru membuka penyesuaian jumlah personal—melainkan bahwa arsitektur kelembagaan dasarnya tetap mengikuti model cabang NU di Indonesia (PBNNU 2024a). Ketika model yang dianggap sah direproduksi karena tekanan normatif, kebiasaan, atau peniruan bentuk organisasi yang sudah mapan, sementara konteks operasionalnya berbeda, risiko isomorfisme yang tidak fungsional meningkat (DiMaggio and Powell 1983).

Karena itu, isu kebijakan yang lebih tepat bukan menerapkan atau menolak penilaian kinerja kepada PCINU, melainkan merumuskan standar

tata kelola khusus untuk organisasi diaspora. Standar tersebut perlu membedakan fungsi minimum yang wajib—representasi, layanan jamaah, akuntabilitas dasar, regenerasi, dan koordinasi dengan PBNU—dari fungsi tambahan yang dapat disesuaikan dengan skala komunitas, hukum negara setempat, dan kapasitas sumber daya. Pendekatan diferensial semacam ini lebih sejalan dengan prinsip institutional fit daripada menerapkan satu model organisasi secara seragam (Young 2002; Ostrom 2005).

Mengurai Masalah PCI NU

Sejak dilembagakan dalam struktur NU pada 2004, jaringan PCI NU terus berkembang. Sebuah tulisan NU Online pada 2023 menyebut keberadaan PCINU di 34 negara (Hadziq 2023), sedangkan catatan sekretariat PBNU yang menjadi bahan penelitian ini memuat 33 entri PCINU dan beberapa di antaranya mencakup lebih dari satu negara lihat dalam tabel 2.. Perbedaan unit pencatatan tersebut menunjukkan bahwa jumlah PCINU perlu dipahami sebagai data dinamis yang harus terus diperbarui. Pada saat penelitian dilakukan, sebagian PCI NU dalam catatan internal tampak tidak terlalu aktif, sebagian masa khidmahnya telah berakhir, dan sebagian lainnya sedang dalam proses pengajuan pengesahan kepengurusan.

Tabel 2. Daftar PCI NU

No	PCI NU	No	PCI NU	No	PCI NU	No	PCI NU
1	Aljazair	9	Inggris Raya	17	Maroko	25	Taiwan
2	AS dan Kanada	10	Jepang	18	Mesir	26	Tiongkok
3	Arab Saudi	11	Jerman	19	Pakistan	27	Tunisia
4	Australia dan Selandia Baru	12	Korea Selatan	20	Prancis	28	Turki
5	Belanda	13	Kuwait	21	Rusia	29	Yaman
6	Belgia	14	Lebanon	22	Sudan	30	Skotlandia
7	Brunei Darussalam	15	Libya	23	Suriah	31	Yordania
8	Hong Kong	16	Malaysia	24	Thailand	32	Qatar
						33	India

Keterangan:

Dari 33 entri PCI NU yang tercantum dalam catatan internal tersebut, sebagian masa khidmahnya telah berakhir, sebagian sedang mengajukan surat keputusan ke PBNU, dan sebagian lainnya sudah tidak aktif.

Fenomena tidak aktifnya sejumlah PCI NU di berbagai negara, bahkan hingga berakhirnya masa khidmah tanpa penyelenggaraan Konferensi Cabang Istimewa (Konfercabis), seperti di PCI NU Yordania, India, Belgia, Rusia, Prancis, dan sebagainya, sesungguhnya merupakan persoalan yang cukup kompleks. Kondisi tersebut bukan semata-mata disebabkan oleh lemahnya komitmen para pengurus atau berkurangnya kecintaan warga Nahdliyin terhadap organisasi, melainkan lebih terkait dengan karakteristik PCI NU sebagai organisasi diaspora yang menghadapi tantangan kelembagaan berbeda dari cabang-cabang NU di Indonesia.

Salah satu faktor utama yang menyebabkan melemahnya aktivitas PCI NU adalah tingginya ketergantungan organisasi pada figur-figur tertentu. Dalam banyak kasus, lahir dan berkembangnya PCI NU di suatu negara didorong oleh inisiatif sejumlah kecil tokoh yang memiliki kapasitas kepemimpinan, jaringan sosial, serta dedikasi yang tinggi terhadap NU. Mereka menjadi motor penggerak berbagai program organisasi, mulai dari pengajian, kaderisasi, pelayanan komunitas diaspora, hingga hubungan dengan berbagai institusi lokal. Namun ketika tokoh-tokoh tersebut menyelesaikan studi, kembali ke Indonesia, berpindah pekerjaan, atau berpindah negara, organisasi sering kali kehilangan energi penggeraknya. Situasi ini menunjukkan bahwa sebagian PCI NU belum sepenuhnya bertumpu pada sistem kelembagaan yang kuat, melainkan masih bergantung pada keberadaan individu-individu tertentu. Akibatnya, regenerasi kepemimpinan tidak berjalan secara optimal dan organisasi mengalami kesulitan melanjutkan estafet kepemimpinan.

Kondisi tersebut diperparah oleh karakteristik komunitas diaspora yang sangat dinamis. Berbeda dengan cabang NU di Indonesia yang memiliki basis jamaah yang relatif menetap, anggota dan pengurus PCI NU sebagian besar berasal dari kalangan mahasiswa, akademisi, profesional, maupun pekerja migran yang memiliki mobilitas tinggi. Mereka masuk dan keluar dari suatu negara dalam rentang waktu tertentu sesuai masa studi, kontrak kerja, atau kebutuhan keluarga. Pergantian anggota yang berlangsung secara terus-menerus menyebabkan PCI NU menghadapi tantangan dalam menjaga kesinambungan organisasi. Tidak jarang sebuah kepengurusan yang aktif pada satu periode mengalami penurunan drastis pada periode berikutnya karena sebagian besar kader intinya telah meninggalkan negara tersebut. Karakter cair semacam ini sejalan dengan literatur yang melihat diaspora sebagai proses identifikasi dan mobilisasi yang terus berubah, bukan komunitas yang secara otomatis stabil (Brubaker 2005; Sökefeld 2006).

Selain persoalan regenerasi, banyak PCI NU juga menghadapi beban tata kelola yang cukup berat. Sebagai organisasi yang dijalankan secara sukarela, para pengurus harus membagi perhatian antara tanggung jawab organisasi

dengan pekerjaan utama, studi akademik, urusan keluarga, serta adaptasi terhadap lingkungan sosial dan regulasi negara tempat tinggal mereka. Dalam situasi demikian, aktivitas organisasi sering kali bergantung pada waktu luang yang sangat terbatas. Padahal, tuntutan yang dihadapi PCI NU semakin besar. Mereka tidak hanya mengelola kegiatan keagamaan dan pelayanan warga nahdliyin, tetapi juga diharapkan mendukung agenda internasional NU, membangun jejaring global, serta menjaga hubungan dengan berbagai institusi di negara setempat. Ketidakseimbangan antara beban kerja organisasi dan kapasitas sumber daya manusia yang tersedia pada akhirnya menimbulkan kelelahan organisasi (*organizational fatigue*), yang berdampak pada menurunnya produktivitas dan keberlangsungan program.

Dalam perspektif kapasitas organisasi, situasi tersebut menegaskan pentingnya membedakan kapasitas manajemen dari capaian program. Organisasi berbasis relawan dapat memiliki aktivitas substantif yang tinggi tetapi kapasitas administrasi yang rendah, atau sebaliknya (Sowa, Selden, and Sandfort 2004). Karena itu, desain evaluasi PCI NU perlu menangkap pelayanan riil kepada diaspora, kemampuan membangun jejaring, dan regenerasi, bukan hanya kelengkapan struktur.

Selain itu, belum meratanya standar tata kelola, sistem pelaporan, mekanisme koordinasi, dan dukungan kelembagaan antar-PCI NU di berbagai negara juga menciptakan disparitas kapasitas organisasi. Sebagian PCI NU mampu berkembang menjadi organisasi diaspora yang kuat, sementara yang lain menghadapi kesulitan mempertahankan keberlanjutan program dan struktur kepengurusan. Dengan demikian, tantangan utama yang perlu direspons adalah membangun model tata kelola PCI NU yang lebih adaptif, efisien, dan berkelanjutan sesuai dengan karakteristik lingkungan internasional yang sangat beragam.

Di sisi lain, keterbatasan dukungan kelembagaan dan sumber daya juga menjadi faktor yang tidak dapat diabaikan. Banyak PCI NU beroperasi dengan pendanaan yang terbatas serta minim dukungan administratif. Pengurus sering harus mengandalkan kontribusi pribadi untuk menyelenggarakan berbagai aktivitas organisasi. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat mengurangi motivasi dan semangat pengabdian, terutama apabila pengurus merasa bahwa tanggung jawab yang dipikul jauh lebih besar dibandingkan dukungan yang diterima. Akibatnya, berbagai agenda organisasi tertunda, termasuk kewajiban menyelenggarakan Konferensi Cabang Istimewa pada akhir masa khidmah.

Faktor geografis juga memberikan tantangan tersendiri. Di sejumlah negara, anggota PCI NU tersebar di berbagai kota dengan jarak yang sangat jauh. Pertemuan tatap muka memerlukan biaya dan waktu yang tidak sedikit.

Bahkan untuk menyelenggarakan konferensi organisasi, sering kali dibutuhkan koordinasi lintas wilayah yang cukup rumit. Dalam kondisi sumber daya yang terbatas, penyelenggaraan konferensi sering tertunda karena kesulitan menghadirkan peserta, memenuhi persyaratan organisasi, maupun menyiapkan dukungan logistik yang diperlukan. Akibatnya, masa khidmah berakhir tanpa adanya mekanisme suksesi kepemimpinan yang formal.

Persoalan lainnya adalah belum optimalnya sistem monitoring dan pendampingan kelembagaan terhadap PCI NU yang mengalami penurunan aktivitas. Ketika sebuah kepengurusan mulai pasif, sering kali tidak terdapat mekanisme yang cukup efektif untuk mendeteksi, memfasilitasi, dan mempercepat proses konsolidasi organisasi. Akibatnya, kondisi pasif tersebut berlanjut dalam waktu yang lama hingga organisasi memasuki situasi "mati suri". Secara administratif PCI NU masih tercatat ada, tetapi secara substantif tidak lagi menjalankan fungsi organisasi sebagaimana mestinya.

Lebih jauh, perubahan karakter generasi diaspora juga turut memengaruhi dinamika organisasi. Generasi muda Indonesia di luar negeri saat ini cenderung membangun jejaring melalui komunitas berbasis profesi, akademik, atau platform digital yang lebih fleksibel. Sementara itu, model organisasi konvensional dengan struktur kepengurusan yang formal terkadang dianggap kurang sesuai dengan kebutuhan dan pola interaksi mereka. Akibatnya, partisipasi generasi baru dalam aktivitas PCI NU tidak selalu berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Secara keseluruhan, tidak aktifnya sejumlah PCI NU dan belum terselenggaranya Konferensi Cabang Istimewa setelah berakhirnya masa khidmah merupakan manifestasi dari persoalan yang lebih mendasar, yaitu adanya kesenjangan antara tuntutan peran strategis PCI NU di tingkat global dan kapasitas kelembagaan yang dimiliki di tingkat lokal. Organisasi diaspora dituntut untuk menjalankan fungsi yang semakin luas, sementara sumber daya, kaderisasi, sistem tata kelola, dan dukungan kelembagaan yang tersedia belum sepenuhnya mampu mengimbangi tuntutan tersebut. Oleh karena itu, persoalan ini perlu dipandang bukan sebagai kegagalan individu atau kepengurusan tertentu, melainkan sebagai tantangan struktural yang memerlukan penguatan sistem, regenerasi kader, dukungan kelembagaan yang berkelanjutan, serta model organisasi PCI NU yang lebih adaptif terhadap realitas diaspora global saat ini.

Tantangan krusial berikutnya adalah belum optimalnya orkestrasi PCI NU dalam mendukung dan melaksanakan agenda-agenda internasional NU. Dalam beberapa tahun terakhir, NU semakin berperan sebagai aktor masyarakat sipil global yang mengangkat isu perdamaian, moderasi

beragama, kemanusiaan, dialog antarperadaban, pembangunan berkelanjutan, dan diplomasi kebudayaan. Dalam studi hubungan internasional, organisasi transnasional dapat berperan dalam memproduksi dan menyebarkan norma melalui proses persuasi, jejaring, dan sosialisasi (Finnemore and Sikkink 1998). Pada saat yang sama, keterlibatan aktor keagamaan dalam diplomasi membutuhkan kapasitas kelembagaan, literasi konteks, dan koordinasi yang memadai agar tidak berhenti pada simbolisme (Mandaville and Silvestri 2015).

Sebagai representasi NU di berbagai negara, PCI NU memiliki posisi strategis untuk menjadi simpul diplomasi sosial dan keagamaan, namun kapasitas setiap PCI NU berbeda-beda dalam memahami, menerjemahkan, dan mengimplementasikan agenda strategis yang dirumuskan di tingkat pusat. Akibatnya, agenda internasional NU terkadang belum terorkestrasi secara terpadu sehingga pelaksanaannya lebih banyak bergantung pada inisiatif lokal masing-masing PCI. Hal ini antara lain karena belum tersedianya mekanisme koordinasi global yang mampu menghubungkan PCI NU lintas kawasan secara efektif. Banyak potensi kolaborasi internasional yang belum terintegrasi, seperti kerja sama riset, advokasi isu global, pengembangan jaringan akademik, pemberdayaan diaspora, serta diplomasi perdamaian. Keterbatasan platform koordinasi dan sistem komunikasi yang berkelanjutan menyebabkan berbagai potensi tersebut belum dapat dikonsolidasikan menjadi kekuatan kolektif NU di tingkat internasional. Agenda transformasi organisasi NU sendiri juga menekankan perlunya keluwesan dan kapasitas teknokratis untuk menghadapi perubahan global (Staquf 2020).

Di sisi lain, meningkatnya kompleksitas isu global menuntut respons yang cepat, terukur, dan terkoordinasi. Ketika NU mengusung isu-isu strategis berskala internasional, PCI NU sering menghadapi tantangan dalam menerjemahkan narasi besar organisasi menjadi program yang relevan dengan konteks lokal negara masing-masing. Akibatnya, terdapat kesenjangan antara visi global NU dan kapasitas implementasi di lapangan.

Oleh karena itu, kebutuhan mendesak yang dihadapi adalah membangun sistem orkestrasi global PCI NU yang mampu mengintegrasikan visi, sumber daya, jejaring, dan program lintas negara. Sistem tersebut harus memungkinkan terjadinya koordinasi yang lebih efektif, pembagian peran yang jelas, penguatan kapasitas organisasi, serta penciptaan platform kolaborasi yang mampu menjadikan PCI NU sebagai instrumen strategis dalam memperkuat kehadiran dan pengaruh Nahdlatul Ulama pada tingkat internasional.

Arah Kebijakan: Kantor Perwakilan NU

Kompleksitas persoalan PCI NU sebagaimana diuraikan di atas mendorong perlunya desain ulang kelembagaan. Pilihan yang lebih aman secara konseptual dan hukum adalah model kantor perwakilan NU di luar negeri yang lebih sederhana, bukan “konsulat” dalam pengertian hukum diplomatik. Istilah “konsulat NU” dapat dipakai sebagai metafora internal untuk fungsi representasi, tetapi bentuk badan hukumnya harus mengikuti hukum organisasi nirlaba, perkumpulan, atau bentuk lain yang diizinkan di negara setempat. Pengelola kantor perwakilan tidak harus dipilih melalui seluruh mekanisme Konferensi Cabang sebagaimana model PCI NU saat ini; PBNU dapat merancang prosedur penunjukan yang sederhana, transparan, terbatas waktu, dan tetap menyediakan mekanisme konsultasi dengan warga NU setempat.

Perubahan PCI NU menuju model kantor perwakilan dapat dipertimbangkan atas beberapa alasan strategis dan operasional:

1. **Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi: Koordinasi yang lebih baik.** Dengan model kantor perwakilan, NU dapat meningkatkan koordinasi antara pusat dan struktur di luar negeri. Model ini dapat mempermudah penyampaian kebijakan, pembagian fungsi, dan pelaporan kepada PBNU. Pengelolaan sumber daya. Status baru ini memungkinkan pengelolaan sumber daya yang lebih baik, termasuk dana, tenaga kerja, dan program-program yang dijalankan di luar negeri.
2. **Kejelasan Status Hukum dan Legalitas: Status hukum yang sesuai.** Kantor perwakilan NU harus didaftarkan dalam bentuk hukum yang tersedia di negara setempat. Istilah konsulat tidak otomatis memberikan status diplomatik atau konsuler karena, dalam hukum internasional, pos konsuler merupakan institusi yang menjalankan fungsi atas nama negara pengirim (United Nations 1963). Karena itu, nomenklatur formal “kantor perwakilan NU” lebih aman, sementara istilah “konsulat NU” sebaiknya dipahami hanya sebagai metafora organisasi. Perlindungan hukum. Perlindungan terhadap kegiatan, pengurus, dan aset harus diperoleh melalui pendaftaran badan hukum, kontrak, asuransi, dan kepatuhan terhadap hukum negara setempat, bukan melalui klaim kekebalan diplomatik atau konsuler.
3. **Peningkatan Citra dan Pengaruh di Dunia Internasional: Diplomasi dan hubungan internasional.** Kantor perwakilan dapat berfungsi sebagai simpul diplomasi masyarakat sipil dan keterlibatan keagamaan—bukan sebagai entitas diplomatik negara—dengan memperkuat hubungan NU dengan lembaga keagamaan, akademik, masyarakat sipil, dan pemangku kepentingan internasional. Literatur tentang religious engagement in

- diplomacy menunjukkan bahwa efektivitas peran semacam ini bergantung pada literasi keagamaan, kapasitas kelembagaan, dan integrasi dengan strategi organisasi yang lebih luas (Mandaville and Silvestri 2015). Citra profesional. Status sebagai kantor perwakilan dapat meningkatkan citra profesional NU di mata komunitas internasional dan memudahkan pengembangan dukungan serta kerja sama. Menjadi jembatan. Kantor perwakilan dapat menjembatani NU, perwakilan pemerintah Indonesia, lembaga keagamaan, dan komunitas di negara setempat tanpa mengaburkan independensi organisasi masyarakat sipil.
4. Adaptasi terhadap Perubahan Global: Respons terhadap dinamika global. Perubahan model kelembagaan memungkinkan NU lebih responsif terhadap perubahan lingkungan internasional dan kebutuhan komunitas Muslim Indonesia di berbagai negara. Inovasi dan modernisasi. Struktur yang lebih ramping dapat memudahkan adopsi teknologi dan pengembangan program lintas negara.
 5. Peningkatan kolaborasi dengan KBRI/KJRI. Perwakilan NU di luar negeri dapat meningkatkan sinergi dengan Kedutaan Besar Republik Indonesia (KBRI) dan Konsulat Jenderal Republik Indonesia (KJRI), terutama dalam pelayanan komunitas, kegiatan keagamaan, dan kebudayaan. Kolaborasi tersebut perlu tetap menjaga batas kelembagaan agar kantor perwakilan NU tidak dipersepsikan sebagai bagian dari struktur resmi diplomatik negara.
 6. Penguatan identitas NU secara global. Dengan menekankan fungsi perwakilan, NU dapat lebih konsisten memperkenalkan visi keagamaannya dan memperkuat identitas NU sebagai representasi Islam yang moderat dan toleran di panggung internasional.
 7. Struktur organisasi lebih ringkas. Struktur organisasi dirombak menjadi lebih ringkas dengan hanya memiliki perwakilan resmi yang bertanggung jawab langsung kepada PBNU. Hal ini untuk mengurangi beban operasional dan memastikan adanya koordinasi yang lebih efisien dengan PBNU.

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor di atas, perubahan status PCI menjadi kantor perwakilan dapat menjadi langkah strategis bagi NU untuk memperkuat kehadirannya di kancah internasional dan meningkatkan pelayanan kepada anggotanya di luar negeri. Gagasan tersebut muncul sebagai respons terhadap berbagai tantangan kelembagaan yang selama ini dihadapi organisasi diaspora NU, meliputi tingginya beban tata kelola, keterbatasan sumber daya manusia, mobilitas kader, kompleksitas mekanisme regenerasi, serta tuntutan koordinasi dan akuntabilitas organisasi. Dalam konteks ini, kantor perwakilan dipandang sebagai upaya menyederhanakan model kelembagaan agar NU tetap memiliki kehadiran

global yang efektif tanpa dibebani struktur yang sulit dipertahankan dalam realitas diaspora.

Dari perspektif efisiensi kelembagaan, model kantor perwakilan menawarkan sejumlah keunggulan yang cukup signifikan. Selama ini PCI NU didesain sebagai cabang organisasi yang secara struktural menyerupai PCNU di Indonesia, lengkap dengan unsur Syuriyah, Tanfidziyah, Mustasyar, A'wan, lembaga-lembaga, mekanisme konferensi, formatur, hingga sistem pelaporan dan pertanggungjawaban organisasi. Model tersebut ideal ketika tersedia jumlah kader yang cukup, basis jamaah yang stabil, dan dukungan sumber daya yang memadai. Namun dalam kenyataannya, banyak PCI NU beroperasi dengan jumlah kader aktif yang terbatas. Tidak jarang sebagian besar aktivitas organisasi hanya ditangani oleh beberapa orang yang harus membagi waktunya dengan studi, pekerjaan, keluarga, dan aktivitas profesional lainnya.

Dalam kondisi demikian, keberadaan kantor perwakilan berpotensi mengurangi beban administratif yang selama ini menyita energi pengurus. Fokus organisasi dapat dialihkan dari upaya mempertahankan struktur menuju pelaksanaan fungsi-fungsi strategis, seperti penguatan jejaring internasional, pelayanan warga nahdliyin diaspora, pengembangan kerja sama akademik, diplomasi kebudayaan, dan promosi agenda-agenda internasional NU di tingkat global. Dengan kata lain, organisasi menjadi lebih ringan, lebih fleksibel, dan lebih adaptif terhadap karakteristik komunitas diaspora yang dinamis.

Selain itu, model kantor perwakilan dinilai lebih sesuai dengan realitas globalisasi yang saat ini dihadapi NU. Dalam beberapa tahun terakhir, NU semakin aktif sebagai aktor masyarakat sipil internasional yang terlibat dalam isu perdamaian dunia, dialog antaragama, kemanusiaan, lingkungan hidup, dan pembangunan berkelanjutan. Untuk menjalankan fungsi-fungsi tersebut, yang dibutuhkan tidak selalu struktur organisasi yang besar, melainkan representasi kelembagaan yang mampu membangun komunikasi dan kemitraan dengan pemangku kepentingan global. Dalam kerangka diplomasi publik, agama dan aktor keagamaan dapat menjadi sumber komunikasi lintas masyarakat, tetapi keberhasilannya memerlukan tujuan yang jelas dan kapasitas profesional (Mandaville and Silvestri 2015). Pada saat yang sama, jejaring transnasional dapat berfungsi sebagai saluran penyebaran norma dan pembentukan agenda (Finnemore and Sikkink 1998).

Namun demikian, kantor perwakilan tidak boleh menghilangkan fungsi sebagai ruang partisipasi, solidaritas, dan pertemuan kultural warga NU yang selama ini dijalankan PCI NU. Kepemimpinan kantor perwakilan juga perlu memiliki legitimasi sosial; warga diaspora NU tidak boleh hanya menjadi objek, tetapi harus menjadi subjek yang ikut menentukan arah pelayanan dan

evaluasi. Literatur akuntabilitas organisasi masyarakat sipil mengingatkan bahwa penguatan pertanggungjawaban kepada pusat tidak boleh mengorbankan akuntabilitas ke bawah kepada anggota dan penerima manfaat (Ebrahim 2003). Karena itu, desain baru perlu menyeimbangkan fungsi representasi global dan pelayanan diaspora agar kehadiran NU kuat secara simbolik sekaligus berkelanjutan secara kelembagaan.

Simpulan

Perubahan PCI NU menuju model kantor perwakilan memiliki potensi membuat kehadiran NU di luar negeri lebih efisien, memperkuat diplomasi masyarakat sipil, dan meningkatkan konsistensi representasi NU di tingkat global. Namun model ini juga membawa risiko sentralisasi karena kewenangan penunjukan dapat berpindah semakin kuat ke PBNU. Karena itu, penyederhanaan struktur harus diimbangi mekanisme konsultasi diaspora, evaluasi berkala, transparansi, dan jalur pertanggungjawaban yang jelas agar efisiensi tidak mengurangi partisipasi warga NU di luar negeri.

Perubahan status ini memerlukan keputusan Muktamar karena menyentuh desain kelembagaan yang diatur dalam AD/ART. Oleh karena itu, diperlukan pembahasan yang memadai dengan melibatkan multipemangku kepentingan. Kebijakan transisi juga harus dirumuskan secara jelas dan bertahap agar PCINU dapat menyesuaikan diri tanpa mengorbankan program yang telah berjalan. Pengurus PCI NU yang masih aktif perlu dilibatkan dalam perancangan mekanisme baru sehingga transformasi kelembagaan tidak dipersepsikan sebagai pengambilalihan dari pusat, melainkan sebagai upaya bersama membangun model organisasi diaspora yang lebih sesuai.

Referensi

- Andrews, Matt, Lant Pritchett, and Michael Woolcock. 2017. *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action* [Membangun Kapabilitas Negara: Bukti, Analisis, Tindakan]. Oxford: Oxford University Press.
- Brubaker, Rogers. 2005. "The 'Diaspora' Diaspora" [Penyebaran Konsep 'Diaspora']. *Ethnic and Racial Studies* 28 (1): 1–19. <https://doi.org/10.1080/0141987042000289997>.
- Dardiri, A. A., Teguh, Ali, M., Kusnaini, A., and Harjanto, J. 2024. "Wawancara dengan PCI NU Hong Kong." Wawancara, 6 Desember 2024.

- DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" [Sangkar Besi Ditinjau Kembali: Isomorfisme Institusional dan Rasionalitas Kolektif dalam Medan Organisasi]. *American Sociological Review* 48 (2): 147–60. <https://doi.org/10.2307/2095101>.
- Ebrahim, Alnoor. 2003. "Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs" [Akuntabilitas dalam Praktik: Mekanisme bagi LSM]. *World Development* 31 (5): 813–29. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7).
- Finnemore, Martha, and Kathryn Sikkink. 1998. "International Norm Dynamics and Political Change" [Dinamika Norma Internasional dan Perubahan Politik]. *International Organization* 52 (4): 887–917. <https://www.jstor.org/stable/2601361>.
- Hadziq, M. Fuad. 2023. "Abad Kedua NU dan Dunia Internasional." *NU Online*, February 23, 2023. <https://nu.or.id/opini/abad-kedua-nu-dan-dunia-internasional-iALpK>.
- Hall, Michael H., Andrée Laforest, David Banyard, et al. 2003. *Capacity Building in the Voluntary Sector* [Pengembangan Kapasitas di Sektor Sukarela]. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- Jazuli, M. R., and E. R. Arsyad. 2024. "Wawancara dengan PCI NU Inggris Raya." Wawancara, 2 Desember 2024.
- Levitt, Peggy. 2004. "Redefining the Boundaries of Belonging: The Institutional Character of Transnational Religious Life" [Mendefinisikan Ulang Batas-Batas Keanggotaan: Karakter Institusional Kehidupan Keagamaan Transnasional]. *Sociology of Religion* 65 (1): 1–18. <https://doi.org/10.2307/3712504>.
- Mandaville, Peter, and Sara Silvestri. 2015. "Integrating Religious Engagement into Diplomacy: Challenges & Opportunities" [Mengintegrasikan Keterlibatan Keagamaan ke dalam Diplomasi: Tantangan dan Peluang]. *Issues in Governance Studies* 67: 1–13. <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/14084/>.
- Meyer, John W., and Brian Rowan. 1977. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" [Organisasi yang Terlembagakan: Struktur Formal sebagai Mitos dan Seremoni]. *American Journal of Sociology* 83 (2): 340–63. <https://doi.org/10.1086/226550>.

- North, Douglass C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* [Institusi, Perubahan Institusional, dan Kinerja Ekonomi]. Cambridge: Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>.
- Ostrom, Elinor. 2005. *Understanding Institutional Diversity* [Memahami Keragaman Institusional]. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- PCINU UK. n.d. "Tentang PCINU UK." Diakses 9 Desember 2024.
<https://nahdlatululama.uk/tentang-pcinuuk/>.
- Pengurus Besar Nahdlatul Ulama (PBNU). 2004. *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Nahdlatul Ulama: Keputusan Mukhtar ke-31 NU*. Jakarta: PBNU.
- Pengurus Besar Nahdlatul Ulama (PBNU). 2010. *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Nahdlatul Ulama: Keputusan Mukhtar ke-32 NU*. Jakarta: PBNU.
<https://storage.nu.or.id/storage/archive/145422806456adc26060029.pdf>.
- Pengurus Besar Nahdlatul Ulama (PBNU). 2015. *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Nahdlatul Ulama: Keputusan Mukhtar ke-33 NU*. Jakarta: PBNU.
<https://storage.nu.or.id/storage/archive/145429623956aeccaf79559.pdf>.
- Pengurus Besar Nahdlatul Ulama (PBNU). 2022a. *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Nahdlatul Ulama: Keputusan Mukhtar ke-34 NU di Lampung*. Jakarta: PBNU.
https://storage.nu.or.id/storage/files/buku-ad-art-nu-2022-1659407301_1659427556.pdf.
- Pengurus Besar Nahdlatul Ulama (PBNU). 2022b. "Peraturan Perkumpulan Nahdlatul Ulama Nomor 11 Tahun 2022 tentang Klasifikasi Struktur dan Pengukuran Kinerja." https://storage.nu.or.id/storage/files/buku-himpunan-peraturan-perkumpulan-hasil-konbes-2022_1666001793.pdf.
- Pengurus Besar Nahdlatul Ulama (PBNU). 2023. "Peraturan Perkumpulan Nahdlatul Ulama Nomor 9 Tahun 2023 tentang Klasifikasi Struktur dan

- Penilaian Kinerja.” <https://peraturan.nu.id/arsip-2023/bagian-dua-keorganisasian/perkum-09-klasifikasi-struktur/>.
- Pengurus Besar Nahdlatul Ulama (PBNU). 2024a. “Peraturan Perkumpulan Nahdlatul Ulama Nomor 3 Tahun 2024 tentang Pengesahan dan Pembekuan Kepengurusan.” <https://si.nugresik.or.id/storage/Downloads/Peraturan-Perkumpulan-NU-Hasil-Konbes-Tahun-2024.pdf>.
- Pengurus Besar Nahdlatul Ulama (PBNU). 2024b. “Peraturan Perkumpulan Nahdlatul Ulama Nomor 5 Tahun 2024 tentang Klasifikasi Struktur dan Pengukuran Kinerja.” <https://si.nugresik.or.id/storage/Downloads/Peraturan-Perkumpulan-NU-Hasil-Konbes-Tahun-2024.pdf>.
- Scott, W. Richard. 2014. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* [Institusi dan Organisasi: Gagasan, Kepentingan, dan Identitas]. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sowa, Jessica E., Sally Coleman Selden, and Jodi R. Sandfort. 2004. “No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness” [Tak Lagi Tak Terukur? Model Terpadu Multidimensi Efektivitas Organisasi Nirlaba]. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33 (4): 711–28. <https://doi.org/10.1177/0899764004269146>.
- Staquf, Yahya Cholil. 2020. *PBNU: Perjuangan Besar Nahdlatul Ulama*. Rembang: Mata Air.
- Syamsulaksana, A. 2024. “Wawancara dengan PCI NU Australia dan Selandia Baru.” Wawancara, 4 Desember 2024.
- Sökefeld, Martin. 2006. “Mobilizing in Transnational Space: A Social Movement Approach to the Formation of Diaspora” [Mobilisasi dalam Ruang Transnasional: Pendekatan Gerakan Sosial terhadap Pembentukan Diaspora]. *Global Networks* 6 (3): 265–84. <https://doi.org/10.1111/j.1471-0374.2006.00144.x>.
- Tobibuddin. 2024. “Wawancara dengan PCI NU Arab Saudi.” Wawancara, 18 November 2024.

United Nations. 1963. *Vienna Convention on Consular Relations* [Konvensi Wina tentang Hubungan Konsuler]. Vienna, April 24, 1963. https://treaties.un.org/pages/viewdetails.aspx?chapter=3&mtdsg_no=ii-6&src=treaty.

Young, Oran R. 2002. *The Institutional Dimensions of Environmental Change: Fit, Interplay, and Scale* [Dimensi Institusional Perubahan Lingkungan: Kesesuaian, Interaksi, dan Skala]. Cambridge, MA: MIT Press.

Zuhri. 2024. "Wawancara dengan PCI NU Tiongkok." Wawancara, 21 November 2024.