



## Etika Tradisi sebagai Fondasi Manajemen Dakwah: Analisis Implementasi Nilai-Nilai Budaya dalam Organisasi Keagamaan (Studi Kasus Nahdlatul Ulama)

Rohman<sup>1</sup>, Nadia Cahaya Amanda<sup>2</sup>, Muhammad Hafizul Arifin<sup>3</sup>



Received: Oktober 2025  
Revised: November 2025  
Accepted: Desember 2025

### \*Corresponding author:

Rohman, Institut Ummul  
Quro al-Islami Bogor,  
Indonesia



[romiy207@gmail.com](mailto:romiy207@gmail.com)

### Tentang Penulis

<sup>1</sup>Rohman, Institut  
Ummul Quro al-Islami  
Bogor, Indonesia

<sup>2</sup>Nadia Cahaya  
Amanda, Sekolah  
Tinggi Agama Islam  
Yogyakarta, Indonesia

<sup>3</sup>Muhammad Hafizul  
Arifin, Institut Agama  
Islam Hamzanwadi  
Pancor, Indonesia

### Abstrak

Penelitian ini menganalisis implementasi nilai-nilai etika tradisi sebagai fondasi manajemen dakwah dalam organisasi Nahdlatul Ulama (NU). Sebagai organisasi Islam terbesar di Indonesia dengan lebih dari 90 juta anggota, NU memiliki keunikan dalam mengintegrasikan nilai-nilai etika tradisi Ahlul Sunnah Wal Jamaah dengan praktik manajemen dakwah modern. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, mengumpulkan data melalui wawancara mendalam dengan pengurus NU dan kiai, observasi kegiatan organisasi, serta studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai tawassuth, tasamuh, tawazun, dan amar ma'ruf nahi munkar menjadi fondasi filosofis yang membedakan manajemen NU dengan organisasi modern lainnya. Nilai-nilai ini dioperasionalkan melalui sistem dualisme kepemimpinan Syuriah-Tanfidziyah, mekanisme Bahtsul Masail, dan penggunaan kitab kuning sebagai sumber legitimasi keputusan. Prinsip al-muhafadhah 'ala al-qadim al-shalih memungkinkan NU mempertahankan tradisi pesantren sambil mengadopsi teknologi modern dalam dakwahnya. Konsep adab dan ta'dhim menciptakan hierarki informal berbasis senioritas keilmuan yang memperkuat kohesivitas organisasi. Tantangan utama yang dihadapi adalah harmonisasi antara fleksibilitas tradisi dengan tuntutan standardisasi manajemen modern, serta konflik generasi antara kiai senior dengan aktivis muda. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model manajemen dakwah berbasis kearifan lokal yang humanis dan berkelanjutan, serta memberikan alternatif bagi organisasi keagamaan dalam mengoptimalkan manajemen berbasis nilai-nilai tradisi di era kontemporer.

**Kata Kunci:** Etika Tradisi, Manajemen Dakwah, Nahdlatul Ulama

## Pendahuluan

Nahdlatul Ulama (NU) sebagai organisasi Islam terbesar di dunia dengan jumlah anggota yang diperkirakan mencapai lebih dari 90 juta orang (Aditya Pratama & Zuhilmi Yahya, 2025), memiliki peran strategis dalam dinamika keberagaman dan kebudayaan di Indonesia. Berdasarkan survei Alvara Research, sekitar 59,2 persen penduduk Muslim Indonesia mengaku dekat dengan NU, sementara 39,6 persen mengaku sebagai anggota NU (Aru Lego Triono, 2023). Besarnya jumlah massa ini menjadikan NU sebagai kekuatan sosial-keagamaan yang memiliki pengaruh signifikan dalam membentuk karakter masyarakat Indonesia yang moderat dan toleran. Sejak didirikan pada 31 Januari 1926 di Surabaya oleh KH. Hasyim Asy'ari dan para ulama tradisional, NU telah menunjukkan komitmennya dalam melestarikan tradisi Islam Ahlul Sunnah Wal Jamaah yang berpadu dengan kearifan lokal Indonesia (Bruinessen,



1994). Keunikan NU terletak pada kemampuannya mengintegrasikan nilai-nilai etika tradisi dengan praktik dakwah dan manajemen organisasi keagamaan. NU mampu mengadaptasi tradisi lokal dan memasukkan nilai-nilai Islam di dalamnya melalui sikap dasar *tawassuth* (moderat), *tawazun* dan *ta'adul* (keseimbangan), *tasamuh* (toleran), dan *amar makruf nahi mungkar* (Pangeran dkk., 2022) (Adinugraha dkk., 2021).

Kontribusi NU dalam bidang pendidikan sangat masif. Data di Pengurus LP Ma'arif NU Pusat menunjukkan terdapat 12.780 sekolah/madrasah yang bernaung di bawah LP Ma'arif NU yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, yang terdiri dari SD/MI sebanyak 7.092 satuan pendidikan, SMP/MTs sebanyak 3.929 satuan pendidikan, dan SMA/SMK/MA sebanyak 1.759 satuan Pendidikan (Ayung Notonegoro, 2025). Selain itu, NU juga membina ribuan pondok pesantren yang menjadi basis kaderisasi dan transmisi nilai-nilai etika tradisi kepada generasi muda. Namun demikian, dalam konteks modernisasi dan globalisasi, organisasi keagamaan seperti NU menghadapi tantangan kompleks dalam mengelola dakwah dan menjaga kontinuitas tradisi. Dalam hal ini Ali Aziz (2016) mengungkapkan bahwa tantangan dakwah kontemporer meliputi perubahan pola komunikasi masyarakat, derasnya arus informasi, dan pergeseran nilai-nilai sosial (Aziz, 2016).

Di sisi lain, tradisi para kiai NU yang terbiasa bebas seringkali menjadi kendala dalam implementasi manajemen modern, termasuk dalam hal prosedur administratif dan pengelolaan organisasi. Persoalan manajemen dalam organisasi keagamaan berbasis tradisi ini menarik untuk dikaji secara mendalam. Muhaimin (2012) menegaskan bahwa manajemen lembaga pendidikan Islam memerlukan pendekatan yang mempertimbangkan aspek nilai dan budaya lokal (Muhaimin, 2012). Sementara itu, Munir dan Wahyuni menjelaskan bahwa efektivitas dakwah sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi seluruh aktivitas dakwah secara sistematis (Munir & Ilaihi, 2021).

Dalam konteks NU, etika tradisi yang bersumber dari khazanah pesantren dan kitab kuning menjadi fondasi dalam pengambilan keputusan dan praktik organisasional. Konsep *adab*, *ta'dhim* kepada guru, musyawarah, serta prinsip "*al-muhafadhah 'ala al-qadim al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah*" (memelihara tradisi lama yang baik dan mengambil hal baru yang lebih baik) menjadi pedoman dalam setiap gerak langkah organisasi (Dhofier, 1982). Namun, bagaimana etika tradisi ini ditransformasikan menjadi sistem manajemen dakwah yang efektif di era modern belum banyak dikaji secara komprehensif. Penelitian tentang NU telah banyak dilakukan, namun mayoritas fokus pada aspek teologi, politik, dan pendidikan. Studi Fealy & Hooker, 2006 dalam "*Voices of Islam in Southeast Asia: A Contemporary Sourcebook*" menganalisis posisi ideologis NU dalam lanskap Islam Asia Tenggara. Bruinessen, 1994 dalam "*NU: Tradisi, Relasi-relasi Kuasa, Pencarian Wacana Baru*" mengkaji dinamika internal NU dan relasi kuasanya. Sementara Barton, 2006 dalam "*Gus Dur: The Authorized Biography of Abdurrahman Wahid*" mengeksplorasi pemikiran tokoh NU dalam konteks pluralisme dan demokrasi.

Namun, kajian yang secara spesifik menganalisis implementasi etika tradisi sebagai fondasi manajemen dakwah dalam organisasi keagamaan NU masih sangat terbatas. Padahal, pemahaman mendalam tentang bagaimana nilai-nilai etika tradisi dioperasionalkan dalam praktik manajemen dakwah sangat penting untuk: (1) memahami dinamika internal organisasi keagamaan berbasis tradisi; (2) mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan dan tantangan dalam mengelola organisasi keagamaan di era modern; (3) merumuskan model manajemen dakwah yang kontekstual dan sustainable; serta (4) memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu

manajemen dakwah yang berbasis kearifan lokal. Struktur kepengurusan NU yang unik dengan sistem Syuriah (senat) dan Tanfidziyah (eksekutif), di mana Rais Aam sebagai pimpinan tertinggi membawahi Ketua Umum, mencerminkan implementasi etika tradisi dalam tata kelola organisasi. Sistem ini menunjukkan bahwa aspek spiritual-kultural (diwakili Syuriah) menjadi landasan bagi operasional-manajerial (diwakili Tanfidziyah). Bagaimana dinamika relasi antara kedua struktur ini dalam praktik manajemen dakwah menjadi salah satu aspek menarik untuk diteliti.

Penelitian ini menjadi penting mengingat NU sebagai organisasi berbasis massa terbesar di Indonesia memiliki pengalaman panjang dalam mengintegrasikan etika tradisi dengan tuntutan manajemen modern. Keberhasilan NU dalam mempertahankan eksistensinya selama hampir satu abad, sambil terus beradaptasi dengan perubahan zaman, mengindikasikan adanya sistem manajemen yang efektif yang berbasis pada nilai-nilai etika tradisi. Namun, belum ada studi komprehensif yang mendokumentasikan dan menganalisis praktik-praktik terbaik (best practices) tersebut. Lebih jauh, di tengah krisis nilai dan identitas yang melanda organisasi-organisasi modern, pengalaman NU dalam mengelola organisasi berbasis etika tradisi dapat memberikan alternatif model manajemen yang lebih humanis dan berkelanjutan. Sebagaimana ditegaskan oleh Covey, 1989 dalam "The 7 Habits of Highly Effective People", organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu mengintegrasikan prinsip-prinsip universal dengan praktik manajemen sehari-hari.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berupaya menganalisis secara mendalam implementasi nilai-nilai etika tradisi sebagai fondasi manajemen dakwah dalam organisasi keagamaan NU. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen dakwah serta praktis bagi pengelola organisasi keagamaan dalam mengoptimalkan manajemen berbasis nilai-nilai tradisi di era kontemporer.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus yang bertujuan untuk memahami fenomena secara menyeluruh dalam konteks spesifik, yaitu implementasi etika tradisi sebagai fondasi manajemen dakwah pada organisasi Nahdlatul Ulama (Sugiono, 2011). Penelitian studi kasus dibatasi pada jenis kasus tertentu, di tempat atau lokus tertentu, dan dalam waktu tertentu, serta tidak dimaksudkan untuk mengambil kesimpulan secara umum atau memperoleh generalisasi. Pemilihan NU sebagai subjek penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa organisasi ini memiliki pengalaman panjang dalam mengintegrasikan nilai-nilai etika tradisi dengan praktik manajemen dakwah modern, sehingga dapat memberikan gambaran mendalam tentang dinamika organisasi keagamaan berbasis tradisi di Indonesia.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama. Pertama, wawancara mendalam dengan informan kunci yang terdiri dari pengurus NU tingkat pusat dan wilayah, kiai pesantren yang memiliki pengaruh dalam struktur organisasi, serta aktivis banom NU seperti LP Ma'arif, Muslimat, dan GP Ansor. Kedua, observasi partisipatif terhadap berbagai kegiatan organisasi NU, termasuk forum Bahtsul Masail, rapat koordinasi pengurus, dan program-program dakwah di lapangan. Ketiga, studi dokumentasi yang mencakup Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga NU, keputusan-keputusan organisasi, program kerja, laporan kegiatan, serta kitab-kitab kuning yang menjadi rujukan dalam pengambilan keputusan. Data yang terkumpul

kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif-interpretatif dengan pola interaktif, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang dilakukan secara berulang hingga mencapai saturasi data.

Validitas data dijamin melalui teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi dari berbagai informan dan dokumen untuk memastikan konsistensi data. Kredibilitas penelitian juga diperkuat dengan member checking, di mana hasil analisis dikonfirmasi kembali kepada informan untuk memastikan interpretasi peneliti sesuai dengan realitas yang dialami subjek penelitian (W Creswell, 2007). Keterbatasan penelitian ini adalah fokusnya yang spesifik pada NU sebagai organisasi keagamaan berbasis tradisi, sehingga temuan penelitian tidak dapat digeneralisasi untuk organisasi Islam lain yang memiliki karakteristik berbeda. Namun demikian, hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan teoretis dan praktis bagi pengembangan model manajemen dakwah yang berbasis pada nilai-nilai kearifan lokal dan etika tradisi.

## Hasil dan Pembahasan

### Nilai-Nilai Etika Tradisi NU sebagai Fondasi Filosofis Manajemen Dakwah

Nahdlatul Ulama sebagai organisasi Islam terbesar di Indonesia memiliki kekhasan dalam membangun fondasi filosofis manajemen dakwahnya yang bersumber dari nilai-nilai etika tradisi Islam Ahlussunnah Wal Jamaah. Nilai-nilai ini bukan sekadar retorika organisasional, melainkan prinsip-prinsip yang berakar kuat dalam khazanah intelektual pesantren dan telah diwariskan secara turun-temurun sejak era para pendiri NU. Kekhasan ini menjadikan NU berbeda dengan organisasi modern lainnya yang cenderung mengadopsi sistem manajemen sekuler tanpa mempertimbangkan aspek spiritualitas dan kearifan lokal.

Tiga ciri utama ajaran Ahlussunnah wal Jamaah yang selalu diajarkan Rasulullah SAW dan para sahabatnya adalah at-tawassuth atau sikap tengah-tengah, sedang-sedang, tidak ekstrim kiri ataupun ekstrim kanan (Aru Lego Triono, 2023). Nilai tawassuth ini menjadi prinsip fundamental dalam setiap pengambilan keputusan organisasi NU, baik dalam konteks internal maupun eksternal. Dalam praktik manajemen dakwah, sikap tawassuth diwujudkan melalui pendekatan yang menghindari ekstremisme, baik dalam pemahaman agama maupun dalam strategi komunikasi dengan masyarakat. NU tidak mengambil posisi yang terlalu liberal hingga mengabaikan otentisitas ajaran Islam, namun juga tidak rigid hingga menolak segala bentuk pembaruan yang membawa kemaslahatan.

Nilai tawassuth ini kemudian diperkuat dengan prinsip tasamuh yang berarti toleransi dalam pergaulan dengan sesama, terutama dalam konteks kemajemukan masyarakat Indonesia (Mujiati dkk., 2022). Tasamuh yang dikembangkan NU bukan sekadar toleransi pasif, melainkan sikap aktif dalam membangun harmoni sosial tanpa mengorbankan prinsip teologis (Muhammad Mansur dkk., 2023). Dalam manajemen dakwah, nilai tasamuh ini diterjemahkan ke dalam kebijakan-kebijakan inklusif yang memungkinkan NU berinteraksi dengan berbagai kelompok masyarakat, termasuk mereka yang berbeda keyakinan, tanpa kehilangan identitas keislamannya. Hal ini terlihat dalam berbagai program dakwah kultural NU yang mengakomodasi tradisi lokal, seperti tahlilan, yasinan, dan berbagai ritual keagamaan yang telah menyatu dengan budaya masyarakat.

Prinsip ketiga yang tidak kalah penting adalah tawazun, yaitu keseimbangan dalam segala aspek kehidupan. Tawazun merupakan sikap berimbang atau harmoni dalam berkhidmat demi terciptanya keserasian hubungan antar sesama umat manusia

dan antara manusia dengan Allah SWT (Muhammad Mansur dkk., 2023). Dalam konteks manajemen organisasi, nilai tawazun mendorong NU untuk tidak hanya fokus pada aspek spiritual-ritual, tetapi juga memberikan perhatian serius pada dimensi sosial-ekonomi dan politik. Keseimbangan ini tercermin dalam struktur banom (badan otonom) NU yang mencakup berbagai sektor kehidupan, mulai dari pendidikan (LP Ma'arif), ekonomi (Koperasi NU), kesehatan (Lembaga Kesehatan NU), hingga pemberdayaan perempuan (Muslimat NU dan Fatayat NU).

Nilai amar ma'ruf nahi munkar menjadi semangat penggerak dalam seluruh aktivitas dakwah NU. Namun, berbeda dengan pemahaman literalis yang sering memicu konfrontasi, NU mengimplementasikan amar ma'ruf nahi munkar dengan pendekatan kultural dan dialogis (Menchik, 2019). Prinsip ini tidak dimaknai sebagai pemaksaan kehendak atau penghakiman terhadap pihak lain, melainkan sebagai upaya persuasif untuk mendorong kebaikan dan mencegah kemunkaran melalui pendekatan yang santun dan kontekstual. Dalam praktik manajemen dakwah, amar ma'ruf nahi munkar diwujudkan melalui berbagai program pemberdayaan masyarakat, pendidikan karakter, dan advokasi kebijakan publik yang pro-rakyat.

Selain empat nilai cardinal tersebut, NU juga sangat menjunjung tinggi konsep adab dan ta'dhim dalam hierarki organisasinya. Konsep adab dalam tradisi pesantren NU menempatkan etika dan sopan santun sebagai prioritas utama sebelum ilmu pengetahuan. Filosofi "adab sebelum ilmu" ini memiliki implikasi mendalam dalam manajemen organisasi, di mana setiap pengurus dan anggota NU dituntut untuk mengedepankan akhlak mulia dalam setiap tindakannya. Hal ini berbeda dengan organisasi modern yang cenderung memprioritaskan kompetensi teknis tanpa mempertimbangkan aspek moral secara serius.

Ta'dhim atau penghormatan kepada guru dan para ulama menjadi nilai yang sangat kental dalam kultur organisasi NU. Dalam konteks manajemen, ta'dhim menciptakan sistem hierarki informal yang didasarkan pada senioritas keilmuan dan kebijaksanaan, bukan semata-mata pada posisi struktural. Seorang kiai yang secara formal tidak memegang jabatan strategis dalam kepengurusan NU, namun memiliki kapasitas keilmuan dan kearifan yang tinggi, tetap akan dihormati dan pendapatnya menjadi rujukan penting dalam pengambilan keputusan. Sistem nilai ini menciptakan dinamika organisasi yang unik, di mana otoritas tidak hanya bersumber dari legitimasi struktural-formal, tetapi juga dari legitimasi kultural-spiritual.

Prinsip al-Muhafazhah 'alal Qadimish Shalih wal Akhdu bil Jadidil Ashlah yang dipegang NU menjadi semacam rambu untuk bermuhasabah dalam kaitannya dengan perjalanan organisasi (Sabirin & Castrawijaya, 2025). Prinsip ini dapat diterjemahkan sebagai "memelihara tradisi lama yang baik sambil mengambil hal baru yang lebih baik". Dalam filosofi manajemen, prinsip ini memberikan kerangka berpikir yang dinamis namun tetap berakar pada tradisi. NU tidak anti-modernisasi, tetapi juga tidak gegabah meninggalkan warisan intelektual dan spiritual para ulama salaf. Setiap inovasi dalam manajemen dakwah harus melalui proses evaluasi yang cermat untuk memastikan bahwa pembaruan tersebut tidak bertentangan dengan nilai-nilai fundamental Islam dan membawa kemaslahatan yang lebih besar.

Implementasi prinsip al-muhafadhah 'ala al-qadim al-shalih dalam manajemen dakwah NU terlihat dalam berbagai kebijakan organisasi yang tetap mempertahankan sistem pesantren sebagai basis kaderisasi, namun di sisi lain juga mengembangkan lembaga pendidikan formal modern. NU tetap melestarikan tradisi pengkajian kitab kuning dengan metode sorogan dan bandongan, namun juga tidak menutup diri terhadap perkembangan teknologi pendidikan modern. Dalam hal dakwah, NU tetap

mempertahankan tradisi pengajian rutin di masjid dan musholla, tetapi juga memanfaatkan media sosial dan platform digital untuk memperluas jangkauan dakwahnya (Kartiko dkk., 2020).

Kitab kuning sebagai khazanah intelektual Islam klasik memegang peranan sentral sebagai sumber legitimasi keputusan organisasi NU. Berbeda dengan organisasi Islam modernis yang cenderung langsung merujuk pada Al-Qur'an dan Hadits dengan pendekatan tekstual, NU menggunakan metodologi fiqih yang telah dikembangkan oleh para ulama madzhab empat, terutama madzhab Syafi'i yang dominan di Indonesia. Setiap keputusan organisasi yang menyangkut masalah keagamaan harus melalui proses Bahtsul Masail, yaitu forum diskusi para ulama yang menggali hukum-hukum syariat dari kitab-kitab kuning yang mu'tabar (kredibel).

Penggunaan kitab kuning sebagai rujukan utama dalam pengambilan keputusan organisasi mencerminkan komitmen NU terhadap kontinuitas intelektual dengan tradisi ulama salaf (Bruinessen, 2020). Dalam perspektif manajemen, hal ini memberikan stabilitas dan konsistensi dalam kebijakan organisasi karena setiap keputusan memiliki basis teologis dan yuridis yang kuat. Namun di sisi lain, sistem ini juga menuntut kapasitas intelektual yang tinggi dari para pengurus NU, karena mereka harus menguasai khazanah kitab kuning dan mampu mengontekstualisasikan hukum-hukum klasik dengan realitas kontemporer.

Proses Bahtsul Masail sendiri merupakan manifestasi dari nilai-nilai etika tradisi NU dalam praktik manajemen keputusan. Forum ini tidak menggunakan sistem voting mayoritas seperti dalam organisasi modern, melainkan mengedepankan musyawarah hingga mencapai kesepakatan. Setiap peserta Bahtsul Masail, terutama para kiai senior, memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapatnya berdasarkan referensi kitab kuning yang mereka kuasai. Keputusan akhir diambil setelah mempertimbangkan berbagai pendapat dengan merujuk pada pendapat ulama yang paling rajih (kuat) dan paling maslahat (membawa kebaikan) bagi umat.

Nilai-nilai etika tradisi ini tidak hanya menjadi ornamen simbolik dalam kepengurusan NU, melainkan benar-benar diinternalisasi dan dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari organisasi. Setiap pengurus NU, dari tingkat pusat hingga ranting, diharapkan memahami dan menghayati nilai-nilai ini sebagai panduan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Pelanggaran terhadap nilai-nilai etika tradisi, meskipun tidak selalu berimplikasi pada sanksi formal, akan berdampak pada legitimasi moral pelakunya di lingkungan NU. Sistem kontrol sosial berbasis nilai ini justru lebih efektif dibandingkan mekanisme pengawasan formal yang birokratis.

Keunikan fondasi filosofis manajemen dakwah NU ini memberikan kekuatan sekaligus tantangan. Kekuatannya terletak pada soliditas nilai yang telah teruji oleh waktu dan kemampuannya dalam menjaga kohesivitas organisasi di tengah dinamika internal dan eksternal yang kompleks. Tantangannya adalah bagaimana mengoperasionalkan nilai-nilai yang bersifat abstrak dan berbasis tradisi oral ini ke dalam sistem manajemen modern yang menuntut standardisasi, efisiensi, dan akuntabilitas. Namun, dari pengalaman hampir satu abad perjalanan organisasi, NU telah menunjukkan bahwa integrasi antara etika tradisi dengan tuntutan manajemen modern bukanlah sesuatu yang mustahil, melainkan sebuah proses yang terus berlangsung secara dinamis dan adaptif.

## **Implementasi Etika Tradisi dalam Struktur dan Sistem Manajemen Dakwah NU**

Implementasi etika tradisi dalam manajemen dakwah Nahdlatul Ulama tercermin secara gamblang dalam konstruksi struktural organisasi yang mengusung dualisme kepemimpinan unik. Kepengurusan Nahdlatul Ulama terdiri dari dua jajaran, yakni Syuriah (senat) dan Tanfidziyah (eksekutif), di mana jabatan tertinggi Syuriah disebut Rais Aam sedangkan jabatan tertinggi Tanfidziyah disebut Ketua Umum, dengan kedudukan pimpinan tertinggi berada di posisi Rais Aam yang membawahi Ketua Umum. Struktur dwi-kepemimpinan ini bukan sekadar pengaturan administratif biasa, melainkan manifestasi konkret dari filosofi etika tradisi yang menempatkan dimensi spiritual-kultural sebagai landasan bagi operasional-manajerial organisasi (Bin Thohir, 2019) (Ahmad Ainun Najib, 2020).

Dalam struktur kepengurusan NU, Syuriah menempati posisi paling utama, bahkan pada awal berdirinya organisasi ini yang justru dikenal publik adalah para Syuriah, dengan Rais Aam Syuriah PBNU pertama disebut Rais Akbar, sebuah istilah yang tidak pernah digunakan lagi pada masa-masa selanjutnya. Dominasi Syuriah dalam hierarki organisasi mencerminkan penghormatan mendalam terhadap otoritas ulama dan tradisi keilmuan pesantren yang menjadi ciri khas NU (Abdullah Alawi, 2018). Tanfidziyah tidak dapat melakukan pergerakan organisasi tanpa sepengetahuan Syuriah mengingat NU didirikan oleh para ulama, dengan Tanfidziyah terdiri dari ketua umum, beberapa ketua, sekretaris jenderal, beberapa wakil sekjen, bendahara, dan beberapa wakil bendahara. Relasi subordinatif ini menunjukkan bahwa setiap keputusan strategis dan operasional harus mendapat legitimasi dari otoritas spiritual yang diwakili Syuriah, sehingga manajemen organisasi tidak pernah terpisah dari nilai-nilai keagamaan dan etika tradisi yang dijunjung tinggi (Taslima, 2020).

Mekanisme pengambilan keputusan dalam NU dijalankan melalui forum Bahtsul Masail yang merepresentasikan tradisi intelektual Islam klasik yang telah mengakar dalam kultur pesantren. Bahtsul Masail dalam kelembagaan Syuriah NU merupakan usaha perumusan fatwa kolektif melalui diskusi bersama oleh para pakar, baik yang termasuk anggota struktural maupun dari kalangan para kiai pesantren (M. Ngisom Al-Barony, 2021). Forum ini tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengambilan keputusan hukum Islam, tetapi juga menjadi medium transmisi nilai-nilai etika tradisi dalam setiap kebijakan organisasi. Keputusan Bahtsul Masail di lingkungan NU dibuat dalam rangka bermadzhab dengan salah satu madzhab empat yang disepakati dan mengutamakan bermadzhab secara qaul, dengan metodologi yang dimulai dari pencarian jawaban dalam ibarat kitab dengan satu qaul yang langsung diambil, kemudian jika terdapat dua pendapat dilakukan taqrir jama'i dalam memilih salah satunya, dan bila jawaban tidak ditemukan dalam ibarat kitab sama sekali dipakai ilhaq al masail bin nadhariha.

Proses deliberatif dalam Bahtsul Masail mencerminkan etika musyawarah dan penghormatan terhadap keragaman pendapat dalam khazanah intelektual Islam tradisional. Setiap masalah yang dibahas tidak diselesaikan secara sepihak oleh individu atau kelompok tertentu, melainkan melalui diskusi mendalam yang melibatkan para ulama dengan berbagai latar belakang keilmuan (Zulkhairi dkk., 2024). Metode ini menunjukkan komitmen NU terhadap prinsip syura dan keterbukaan intelektual, sekaligus menjaga otentisitas rujukan kepada kitab-kitab klasik (kutubut turats) yang menjadi fondasi keilmuan pesantren. Dalam praktiknya, forum Bahtsul Masail tidak hanya membahas persoalan fiqh ritual semata, tetapi juga isu-isu kontemporer yang berkaitan dengan sosial, ekonomi, politik, dan budaya, sehingga menjadi instrumen penting dalam pengelolaan dakwah yang responsif terhadap dinamika zaman tanpa kehilangan akar tradisinya.

Sistem kaderisasi NU yang berbasis pesantren menjadi pilar fundamental dalam menjaga kontinuitas transmisi nilai-nilai etika tradisi dari generasi ke generasi. Pesantren sebagai basis sosial dan kultural NU telah berabad-abad menjadi lembaga pendidikan yang tidak hanya mengajarkan ilmu agama, tetapi juga menanamkan adab, akhlak, dan nilai-nilai luhur kepada para santri (Wahid & Sa'diyah, 2020). Dalam konteks organisasi, pesantren berfungsi sebagai pusat kaderisasi informal yang menghasilkan pemimpin-pemimpin NU yang memiliki komitmen kuat terhadap tradisi Ahlussunnah wal Jamaah dan kearifan lokal. Sistem kaderisasi NU yang baru menerapkan penjurangan dan sistem muadalah atau penyeteraan, dengan adanya pengakuan terhadap semua pengaderan yang ada di badan otonom maupun lembaga-lembaga NU seperti pesantren.

Pengakuan formal terhadap peran pesantren dalam sistem kaderisasi menunjukkan bahwa NU tidak ingin meninggalkan akar tradisinya meski harus beradaptasi dengan tuntutan manajemen modern. Konferensi Besar Nahdlatul Ulama menghasilkan keputusan mengenai penataan ulang kaderisasi NU yang sebelumnya terdiri dari Pendidikan Kader Penggerak Nahdlatul Ulama (PKPNU) dan Madrasah Kader Nahdlatul Ulama (MKNU), dengan PBNU melakukan penyempurnaan melalui penjurangan kaderisasi menjadi tiga tingkat sebagai bagian dari konsolidasi organisasi (Nanang Qosim dkk., 2022). Restrukturisasi ini mencerminkan upaya mengintegrasikan sistem kaderisasi tradisional pesantren dengan kebutuhan organisasi modern yang memerlukan standarisasi dan kurikulum terstruktur. Sistem kaderisasi baru NU didesain untuk membekali para pengurus yang berkhidmah di dalam struktur Perkumpulan NU agar dapat menjalankan tugas-tugas keorganisasian dengan baik, dengan prinsip penting bahwa ini bukan upaya indoktrinasi kepada seluruh warga NU (Ubaidillah dkk., 2024).

Integrasi nilai tradisi dalam *Standard Operating Procedure* (SOP) dan kebijakan organisasi NU menunjukkan keseriusan dalam menerjemahkan filosofi etika menjadi panduan operasional yang terukur. Setiap kebijakan yang dikeluarkan oleh NU, baik melalui Syuriah maupun Tanfidziyah, selalu merujuk pada prinsip-prinsip dasar yang telah disepakati dalam khittah NU, yakni tawassuth (moderat), tawazun (seimbang), tasamuh (toleran), dan amar ma'ruf nahi munkar. Prinsip-prinsip ini tidak hanya menjadi slogan organisasi, tetapi diterjemahkan secara konkret dalam berbagai program dakwah, pendidikan, ekonomi, dan sosial kemasyarakatan. Misalnya, dalam mengelola lembaga pendidikan di bawah LP Ma'arif NU, terdapat pedoman yang mengharuskan setiap satuan pendidikan mengintegrasikan nilai-nilai Ahlussunnah wal Jamaah dalam kurikulum dan kultur sekolah. Begitu pula dalam program dakwah kultural yang dijalankan oleh berbagai badan otonom NU, selalu ditekankan pendekatan yang menghormati kearifan lokal dan tidak memaksakan uniformitas.

Implementasi etika tradisi dalam kebijakan organisasi juga terlihat dalam cara NU mengelola konflik internal dan eksternal. Tradisi musyawarah dan penghormatan terhadap perbedaan pendapat menjadi mekanisme utama dalam menyelesaikan berbagai persoalan organisasi. Ketika terjadi perbedaan pandangan antara Syuriah dan Tanfidziyah, atau antara pengurus pusat dengan daerah, penyelesaiannya tidak dilakukan melalui mekanisme voting atau keputusan mayoritas semata, melainkan melalui dialog intensif yang mencari titik temu berdasarkan dalil-dalil agama dan kemaslahatan bersama. Pendekatan ini mencerminkan etika tradisi yang mengutamakan kerukunan dan persaudaraan (ukhuwah) di atas ego sektoral atau kepentingan kelompok.

Dalam aspek pengawasan dan evaluasi, NU juga mengintegrasikan nilai-nilai etika tradisi melalui sistem pengawasan berlapis yang melibatkan Syuriah sebagai pengendali

tertinggi. Setiap program dan kegiatan yang dijalankan Tanfidziyah harus dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada Syuriah, bukan hanya dari segi pencapaian target administratif, tetapi juga dari segi kesesuaian dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip organisasi. Mekanisme ini memastikan bahwa efisiensi dan efektivitas manajemen tidak mengorbankan integritas nilai-nilai etika tradisi yang menjadi jati diri NU. Dengan demikian, struktur dan sistem manajemen dakwah NU merepresentasikan sintesis kreatif antara warisan tradisi pesantren dengan tuntutan organisasi modern, di mana nilai-nilai etika tradisi tidak hanya dipertahankan sebagai simbol identitas, tetapi dioperasionalkan secara sistematis dalam seluruh aspek pengelolaan organisasi.

### **Praktik Manajemen Dakwah NU: Antara Pelestarian Tradisi dan Adaptasi Modern**

Nahdlatul Ulama dalam menjalankan misi dakwahnya mengimplementasikan dua pendekatan yang saling melengkapi, yakni dakwah kultural dan dakwah struktural. Kedua pendekatan ini mencerminkan upaya organisasi dalam menyeimbangkan antara pelestarian nilai-nilai tradisi dengan tuntutan perubahan zaman. Menurut konsep yang dikembangkan Gus Dur, NU terbagi menjadi dua dimensi yaitu NU Struktural yang merujuk pada kiai-kiai yang menduduki posisi di Tanfidhiyah dan Syuriah, serta NU Kultural yang merujuk pada kiai-kiai yang menghidupkan tradisi NU di tengah masyarakat. Pemahaman terhadap dualitas ini menjadi kunci dalam memahami dinamika praktik manajemen dakwah NU yang unik (Bachtiar, 2013) (Mulyono, 2017).

Dakwah kultural NU merupakan pendekatan dakwah yang menekankan pada internalisasi nilai-nilai Islam melalui jalur budaya dan tradisi Masyarakat (Mulyono, 2017). Strategi ini telah menjadi ciri khas NU sejak awal pendiriannya, dimana para pendiri organisasi ini memahami betul pentingnya pendekatan yang menghargai tradisi lokal sebagai medium penyampaian pesan-pesan keagamaan. Dalam praktiknya, dakwah kultural NU termanifestasi dalam berbagai kegiatan ritual keagamaan yang memadukan antara ajaran Islam dengan tradisi lokal seperti tahlilan, yasinan, manaqiban, serta peringatan maulid Nabi Muhammad SAW. Kegiatan-kegiatan ini tidak sekadar ritual kosong, melainkan menjadi wahana transmisi nilai-nilai keislaman yang moderat, toleran, dan inklusif kepada masyarakat. Para kiai dan ustadz di tingkat akar rumput menjadi ujung tombak dakwah kultural ini, mereka hadir di tengah masyarakat bukan sebagai figur otoriter yang memaksakan doktrin, melainkan sebagai panutan yang memberikan keteladanan melalui akhlak dan perilaku keseharian.

Sementara itu, dakwah struktural NU merupakan pendekatan dakwah yang memandang proses islamisasi dilakukan secara legal formal melalui struktur kelembagaan dengan memanfaatkan bantuan dari berbagai perangkat struktural (Bachtiar, 2013). Dalam konteks NU, dakwah struktural ini diwujudkan melalui berbagai lembaga dan badan otonom yang bekerja secara sistematis dalam berbagai bidang kehidupan. Strategi dakwah struktural ini memungkinkan NU untuk memberikan kontribusi nyata dalam pembangunan masyarakat melalui jalur-jalur kelembagaan yang terorganisir dan terukur. Namun demikian, hubungan antara NU kultural dan NU struktural sampai sekarang masih menyisakan polemik, seolah-olah keduanya berjalan sendiri-sendiri atau bahkan saling berhadapan dan belum sepenuhnya membangun sinergi yang optimal (Basri, 2024). Tantangan ini menuntut upaya serius dari pengurus NU untuk membangun jembatan komunikasi dan koordinasi yang lebih baik antara kedua dimensi tersebut.

Pengelolaan lembaga-lembaga di bawah naungan NU mencerminkan kompleksitas manajemen dakwah organisasi yang berbasis tradisi namun harus

beradaptasi dengan tuntutan modernisasi. Lembaga Pendidikan Ma'arif NU menjadi pilar utama dakwah NU di bidang pendidikan, yang secara aktif melibatkan diri dalam proses pengembangan pendidikan di Indonesia dengan mendirikan satuan-satuan pendidikan berupa sekolah dan madrasah mulai tingkat dasar, menengah, hingga perguruan tinggi. LP Ma'arif NU tidak hanya fokus pada aspek transfer pengetahuan agama semata, tetapi juga mengembangkan pendidikan yang holistik dengan memadukan kurikulum nasional, muatan lokal, dan nilai-nilai Aswaja An-Nahdliyah. Setiap satuan pendidikan di bawah LP Ma'arif NU diharapkan menjadi miniatur masyarakat NU yang menghidupkan tradisi keilmuan pesantren sambil tetap relevan dengan kebutuhan zaman (*Sejarah LP Ma'arif NU (1)*, t.t.).

Badan otonom NU lainnya seperti Muslimat NU dan Fatayat NU memiliki peran strategis dalam dakwah kepada kaum perempuan. Muslimat NU sebagai organisasi perempuan terbesar di Indonesia menjalankan program-program pemberdayaan ekonomi, pendidikan, dan kesehatan bagi perempuan di tingkat *grassroot*. Melalui kegiatan pengajian rutin, pembinaan anak yatim, pengelolaan TPA (Taman Pendidikan Al-Quran), hingga koperasi simpan pinjam, Muslimat NU membuktikan bahwa dakwah tidak melulu soal ceramah di mimbar, tetapi juga tentang aksi nyata memperbaiki kualitas hidup Masyarakat (Hafiz & Sungaidi, 2021). Fatayat NU yang membidik segmen perempuan usia muda juga aktif melakukan dakwah melalui pendekatan yang lebih kontemporer dengan mengangkat isu-isu seperti kesetaraan gender dalam perspektif Islam moderat, kesehatan reproduksi, serta peran perempuan dalam pembangunan.

Gerakan Pemuda Ansor (GP Ansor) dan organisasi pelajar mahasiswa seperti IPNU-IPPNU menjadi garda terdepan dalam dakwah kepada generasi muda. GP Ansor tidak hanya fokus pada kajian keagamaan, tetapi juga aktif dalam gerakan sosial kemasyarakatan seperti Banser yang menjaga keamanan acara-acara keagamaan, serta berbagai program kemanusiaan (Nurfauziah, 2017). IPNU dan IPPNU di lingkungan pelajar dan mahasiswa menjalankan dakwah intelektual melalui diskusi-diskusi keislaman, seminar, workshop, dan publikasi karya ilmiah. Organisasi-organisasi ini menjadi wadah kaderisasi yang memastikan regenerasi kepemimpinan NU tetap terjaga dengan baik (Fikri, 2022).

Dalam era digital yang ditandai dengan penetrasi internet dan media sosial yang masif, NU menunjukkan kemampuan adaptasi yang luar biasa. Perubahan sosial yang semakin cepat disertai kemajuan pesat teknologi informasi dan digital menjadikan tantangan dakwah NU sebagai organisasi sosial keagamaan terbesar di dunia semakin kompleks, dimana dunia dalam genggaman membentuk kampung global (*global village*). Merespons realitas ini, NU mengembangkan strategi digitalisasi dakwah tanpa meninggalkan etika tradisi yang menjadi fondasinya (Sabirin & Castrawijaya, 2025). Lembaga Dakwah PBNU mencatat bahwa di era digital ini 70 persen lebih masyarakat Indonesia telah menjadi pengguna internet, dan 60 persen lebih masyarakat Indonesia menjadi pengguna media sosial, sehingga ini menjadi ladang dakwah yang harus dirambah oleh juru dakwah.

Digitalisasi dakwah NU termanifestasi dalam berbagai platform media sosial seperti NU Online yang menjadi portal berita resmi organisasi, akun Instagram @nuonline\_id yang aktif menyebarkan konten-konten keislaman moderat, serta berbagai kanal YouTube yang menampilkan ceramah-ceramah kiai dan ustadz NU. Yang menarik dari digitalisasi dakwah NU adalah upayanya untuk tetap mempertahankan etika tradisi dalam berinteraksi di ruang digital. Konten-konten dakwah digital NU tidak mengejar sensasi atau engagement semata, melainkan tetap menjaga adab dalam bertutur kata, menghormati perbedaan pendapat, dan menyajikan informasi yang terverifikasi. Para

pengelola media sosial NU diberikan pembekalan tentang nilai-nilai Aswaja An-Nahdliyah sehingga mereka tidak hanya mampu secara teknis mengelola platform digital, tetapi juga memahami substansi pesan-pesan yang disampaikan (Ibnu Kasir & Awali, 2024).

Selain itu, NU juga memanfaatkan teknologi untuk kepentingan pendidikan dan kajian keislaman. Berbagai pesantren di bawah naungan NU mulai mengembangkan sistem pembelajaran hybrid yang memadukan antara metode tradisional sorogan dan bandongan dengan e-learning. Aplikasi-aplikasi mobile untuk belajar kitab kuning juga mulai dikembangkan, memudahkan santri dan masyarakat umum mengakses khazanah keilmuan Islam klasik tanpa harus berada secara fisik di pesantren (Wahid & Sa'diyah, 2020). Namun demikian, NU tetap menekankan bahwa teknologi adalah alat, bukan tujuan, dan interaksi langsung antara guru dan murid tetap menjadi ruh pendidikan pesantren yang tidak bisa digantikan.

Program-program dakwah konkret NU di bidang pendidikan, ekonomi, dan sosial menunjukkan bahwa dakwah NU bersifat komprehensif dan menyentuh berbagai aspek kehidupan masyarakat. Sejak masa perintisan berdirinya NU, gagasan dan gerakan pendidikan telah menjadi prioritas yang dimulai dari gerakan ekonomi kerakyatan melalui Nadlatut Tujjar (1918), disusul dengan Tashwirul Afkar (1922) sebagai gerakan keilmuan dan kebudayaan, hingga Nahdlatul Wathan (1924) yang merupakan gerakan politik di bidang Pendidikan (Ima Rosila & Abdul Khobir, 2024). Tradisi ini terus berlanjut hingga saat ini dimana NU melalui LP Ma'arif mengelola ribuan satuan pendidikan dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi yang tersebar di seluruh Indonesia. Pendidikan Ma'arif NU tidak hanya fokus pada pencapaian akademis semata, tetapi juga pembentukan karakter yang berlandaskan nilai-nilai Ahlussunnah wal Jamaah.

Di bidang ekonomi, NU mengembangkan berbagai program pemberdayaan ekonomi umat melalui lembaga-lembaga seperti Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (LKMA) Nahdlatul Ulama, koperasi-koperasi NU, hingga program pelatihan kewirausahaan bagi warga NU (Ahmad Rofik & Mukhsinun, 2023). Program-program ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat sekaligus menjadi wujud nyata dari dakwah bil hal. NU memahami bahwa dakwah tidak akan efektif jika masyarakat masih terjerat dalam kemiskinan dan ketidakberdayaan ekonomi. Oleh karena itu, pemberdayaan ekonomi menjadi bagian integral dari strategi dakwah NU.

Sementara di bidang sosial, NU aktif dalam berbagai program kemanusiaan seperti tanggap bencana, layanan kesehatan gratis, pengentasan kemiskinan, hingga advokasi untuk kelompok marginal. Lembaga Penanggulangan Bencana dan Perubahan Iklim NU (LPBI NU) misalnya, menjadi salah satu organisasi kemanusiaan yang paling responsif ketika terjadi bencana di berbagai daerah. Mereka tidak hanya memberikan bantuan material, tetapi juga dukungan psikososial dan rekonstruksi pasca bencana. Program-program sosial ini menjadi bukti nyata bahwa Islam yang diajarkan NU adalah Islam yang rahmatan lil alamin, membawa rahmat bagi seluruh alam (*LPBINU Gencarkan Edukasi Mitigasi Bencana kepada Masyarakat, t.t.*).

Dalam mengimplementasikan seluruh program dakwah tersebut, NU selalu berupaya menjaga keseimbangan antara pelestarian tradisi dan adaptasi modern. Tradisi-tradisi baik yang telah mengakar di masyarakat tetap dijaga dan dilestarikan, sementara di saat yang sama NU juga terbuka terhadap inovasi dan perubahan yang membawa kebaikan. Prinsip "al-muhafadhah 'ala al-qadim al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah" menjadi pedoman dalam setiap langkah transformasi organisasi. Dengan demikian, NU berhasil mempertahankan identitas dan jati dirinya sebagai

organisasi berbasis tradisi pesantren, namun tetap relevan dan kontributif dalam konteks kehidupan modern.

### **Tantangan dan Strategi Optimalisasi Manajemen Dakwah Berbasis Etika Tradisi**

Perjalanan panjang Nahdlatul Ulama dalam mengelola organisasi berbasis etika tradisi tidak lepas dari berbagai tantangan kompleks yang muncul seiring dengan dinamika perubahan zaman. Tantangan pertama dan paling mendasar adalah hambatan struktural yang muncul dari dualisme antara birokrasi tradisional dengan tuntutan efisiensi manajemen modern. Dalam konteks NU, sistem pengambilan keputusan yang berbasis pada musyawarah ulama melalui forum Bahtsul Masail memang mencerminkan nilai demokrasi deliberatif dan penghormatan terhadap otoritas keilmuan, namun di sisi lain proses ini seringkali memakan waktu yang tidak sebentar. Ketika dunia modern menuntut kecepatan respon dan efisiensi dalam pengambilan keputusan, tradisi berdiskusi panjang dengan merujuk pada kitab-kitab klasik dapat dipandang sebagai penghambat produktivitas organisasi.

Hambatan struktural ini semakin terasa dalam pengelolaan lembaga-lembaga di bawah naungan NU yang mencapai ribuan unit, mulai dari pesantren, madrasah, hingga berbagai badan otonom. Sistem administrasi yang masih berbasis pada kepercayaan personal dan hubungan patron-klien antara kiai dan santri, meskipun efektif dalam membangun loyalitas, namun kerap menimbulkan persoalan dalam hal akuntabilitas dan transparansi pengelolaan sumber daya. Penelitian yang dilakukan oleh Dhofier, (1982) dalam "Tradisi Pesantren" telah mengidentifikasi bagaimana otoritas karismatik kiai menjadi poros utama dalam pengambilan keputusan di pesantren, yang pada gilirannya dapat menghambat institusionalisasi sistem manajemen yang terstandar. Fenomena ini menciptakan ketergantungan berlebihan pada figur individual, sehingga ketika terjadi pergantian kepemimpinan, kontinuitas program dan kebijakan organisasi seringkali terganggu.

Di tengah tantangan struktural tersebut, muncul pula dinamika konflik generasi yang mewarnai internal organisasi NU. Konflik ini bukan sekadar perbedaan usia, melainkan representasi dari benturan *worldview* antara kiai senior yang tumbuh dalam tradisi pesantren klasik dengan aktivis muda NU yang terpapar pendidikan modern dan teknologi digital. Kiai senior dengan legitimasi keilmuan dan kharisma yang telah teruji cenderung mempertahankan metode dakwah konvensional yang terbukti efektif dalam menjaga kesalehn individual dan kohesivitas komunitas. Sementara itu, generasi muda NU yang aktif dalam organisasi seperti IPNU, IPPNU, dan GP Ansor membawa semangat pembaruan dengan memanfaatkan media sosial, teknologi informasi, dan pendekatan dakwah yang lebih kontekstual dengan realitas kontemporer. Ketegangan ini mencuat dalam berbagai forum internal organisasi, di mana generasi muda menuntut akselerasi modernisasi dan transparansi, sementara kiai senior mengingatkan pentingnya kehati-hatian agar tidak kehilangan akar tradisi yang menjadi identitas NU.

Kesadaran akan pentingnya regenerasi kepemimpinan dan keterlibatan aktif kiai muda serta alumni pesantren dalam organisasi NU telah mendorong PBNU di bawah kepemimpinan KH. Yahya Cholil Staquf untuk meluncurkan Program Pendidikan Pengembangan Wawasan Keulamaan (PPWK) (*Sejarah Perkembangan Lembaga Pendidikan Nahdlatul Ulama (1)*, 2023), yang bertujuan membekali generasi muda dengan pemahaman mendalam tentang tradisi keilmuan NU sekaligus keterampilan manajerial modern. Namun demikian, implementasi program ini menghadapi dilema tersendiri karena harus menjembatani dua kutub yang seringkali tampak kontradiktif: di satu sisi mempertahankan otentisitas tradisi pesantren dengan sistem pembelajaran sorogan dan

bandongan, di sisi lain mengadopsi metode pembelajaran berbasis kompetensi dan teknologi pembelajaran yang terstruktur.

Dilema antara fleksibilitas tradisi dan standardisasi manajemen menjadi tantangan ketiga yang tidak kalah pelik. Salah satu kekuatan NU selama ini adalah fleksibilitasnya dalam beradaptasi dengan konteks lokal yang beragam, sebuah prinsip yang tercermin dalam adagium “al-muhafadhah 'ala al-qadim al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah”. Fleksibilitas ini memungkinkan NU untuk mengakar kuat di berbagai wilayah Indonesia dengan karakteristik budaya yang berbeda-beda, dari pesisir Jawa hingga pedalaman Kalimantan. Namun dalam konteks manajemen organisasi modern, fleksibilitas yang berlebihan dapat menimbulkan inkonsistensi dalam pelaksanaan program dan kesulitan dalam evaluasi kinerja organisasi secara menyeluruh. Tuntutan akan standardisasi prosedur operasional, indikator kinerja, dan sistem pelaporan yang seragam seringkali bertabrakan dengan realitas keberagaman kemampuan dan sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing cabang dan ranting NU di daerah.

Dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut, NU tidak bisa sekadar memilih antara mempertahankan tradisi atau mengadopsi modernitas secara total, melainkan harus merumuskan model ideal yang mampu mensintesis etika tradisi dengan manajemen kontemporer. Sintesis ini bukan sekadar kompromi pragmatis, tetapi merupakan upaya serius untuk menemukan titik temu filosofis antara nilai-nilai dasar yang tidak boleh ditawar dengan metode dan instrumen yang dapat disesuaikan dengan perkembangan zaman. Sebagaimana dijelaskan dalam studi Bruinessen (1994) tentang “NU: Tradisi, Relasi-relasi Kuasa, Pencarian Wacana Baru”, NU sesungguhnya telah memiliki pengalaman panjang dalam melakukan negosiasi antara tradisi dan modernitas, terutama sejak era kepemimpinan Gus Dur yang membawa NU keluar dari politik praktis untuk fokus pada pemberdayaan masyarakat sipil (Bruinessen, 1994).

Model ideal yang dapat dirumuskan adalah pengembangan sistem manajemen hibrid yang menempatkan etika tradisi sebagai fondasi nilai sekaligus mengadopsi instrumen manajemen modern sebagai alat operasional. Dalam model ini, nilai-nilai seperti *tawassuth*, *tasamuh*, dan *ta'dhim* tetap menjadi ruh dalam setiap pengambilan keputusan dan interaksi organisasional, sementara sistem perencanaan strategis, manajemen berbasis kinerja, dan teknologi informasi digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas (Mulyono, 2017). Pengalaman NU dalam mengelola Lembaga Pendidikan Ma'arif yang membawahi ribuan sekolah dan madrasah dapat menjadi model pembelajaran berharga, di mana standardisasi kurikulum dan sistem penjaminan mutu diterapkan tanpa menghilangkan kekhasan masing-masing lembaga dalam mengembangkan keunggulan lokal.

Strategi optimalisasi lainnya adalah memperkuat sistem kaderisasi yang integratif, yang mampu memadukan pendidikan karakter berbasis pesantren dengan pengembangan kompetensi manajerial dan kepemimpinan modern. Program seperti yang telah dirintis melalui berbagai pelatihan manajemen untuk pengurus NU di berbagai tingkatan perlu diperluas dan diperdalam, dengan melibatkan tidak hanya dimensi teknis manajerial tetapi juga pendalaman spiritual dan pemahaman filosofis tentang hakikat kepemimpinan dalam perspektif Islam tradisional. Kolaborasi dengan lembaga pendidikan tinggi NU seperti Universitas Nahdlatul Ulama (UNU) dan berbagai perguruan tinggi lain dapat menjadi jembatan untuk menghasilkan kader-kader yang memiliki *double competence*: menguasai tradisi keilmuan Islam klasik sekaligus terampil dalam manajemen organisasi modern (muhammad syakir NF, 2023).

Transformasi digital yang sedang gencar dilakukan NU melalui pengembangan platform digital seperti NU Online, aplikasi-aplikasi layanan keagamaan, dan sistem

informasi manajemen organisasi juga perlu terus diperkuat dengan tetap menjaga esensi dakwah bil hikmah yang menjadi ciri khas NU (Fanshoby & Hidayat, 2024). Digitalisasi bukan sekadar soal penggunaan teknologi, tetapi bagaimana teknologi tersebut dapat memperkuat nilai-nilai etika tradisi dalam konteks baru. Misalnya, forum Bahtsul Masail yang biasanya dilakukan secara tatap muka dapat dikombinasikan dengan platform digital yang memungkinkan partisipasi ulama dari berbagai daerah tanpa menghilangkan esensi diskusi mendalam dan penghormatan terhadap adab keilmuan.

Akhirnya, optimalisasi manajemen dakwah berbasis etika tradisi memerlukan kesediaan semua pihak dalam organisasi NU untuk terus belajar dan berdialog secara terbuka. Ketegangan antara tradisi dan modernitas, antara kiai senior dan aktivis muda, antara fleksibilitas dan standardisasi, sesungguhnya adalah dinamika yang sehat dan produktif jika dikelola dengan bijak. Yang diperlukan adalah penciptaan ruang dialog yang inklusif di mana setiap pihak dapat menyuarakan perspektifnya dengan tetap menjunjung tinggi nilai ta'dhim dan musyawarah yang menjadi warisan berharga tradisi NU. Dengan demikian, NU tidak hanya *survive* di tengah perubahan zaman, tetapi juga mampu menjadi model bagi organisasi keagamaan lain dalam mengelola dialektika antara pelestarian tradisi dan adaptasi terhadap tuntutan modernitas.

## Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa etika tradisi NU yang bersumber dari nilai-nilai tawassuth, tasamuh, tawazun, dan amar ma'ruf nahi munkar bukan sekadar ornamen simbolik, melainkan benar-benar menjadi fondasi filosofis yang menggerakkan seluruh praktik manajemen dakwah organisasi. Implementasi nilai-nilai ini terwujud secara konkret dalam struktur kepemimpinan ganda Syuriah-Tanfidziyah, mekanisme pengambilan keputusan melalui Bahtsul Masail berbasis kitab kuning, serta sistem kaderisasi yang mengedepankan konsep adab dan ta'dhim. Prinsip al-muhafadhadh 'ala al-qadim al-shalih memberikan kerangka adaptif yang memungkinkan NU mempertahankan identitas tradisionalnya sambil tetap responsif terhadap tuntutan modernisasi.

Keberhasilan NU dalam mengelola organisasi berbasis etika tradisi selama hampir satu abad membuktikan bahwa integrasi antara nilai-nilai kearifan lokal dengan sistem manajemen modern adalah sesuatu yang mungkin dan efektif. Namun, tantangan tetap ada dalam hal standardisasi prosedur, efisiensi birokrasi, dan konflik generasi antara kiai senior yang berpegang pada tradisi oral dengan aktivis muda yang menuntut transparansi dan akuntabilitas modern. Model manajemen dakwah NU menawarkan alternatif pendekatan yang lebih humanis dan berkelanjutan, di mana aspek spiritual-kultural menjadi landasan bagi operasional-manajerial, bukan sekadar pelengkap administratif.

Studi ini merekomendasikan perlunya dokumentasi sistematis terhadap praktik-praktik terbaik manajemen dakwah NU agar dapat menjadi referensi bagi organisasi keagamaan lain. Pengembangan sistem manajemen hybrid yang mengintegrasikan kearifan tradisi dengan standar profesional modern perlu terus dikembangkan, terutama dalam aspek digitalisasi dakwah, penguatan kapasitas SDM, dan transparansi keuangan. Penelitian lanjutan diperlukan untuk mengkaji secara komparatif model manajemen dakwah berbasis etika tradisi pada organisasi Islam lain, serta mengukur efektivitas pendekatan kultural versus struktural dalam konteks dakwah kontemporer di era digital.

## Referensi

- 3 Ormas dengan Anggota Paling Banyak di Indonesia, Siapa Saja? (t.t.). Diambil 6 Oktober 2025, dari <https://www.inews.id/news/nasional/3-ormas-dengan-anggota-paling-banyak-di-indonesia-siapa-saja>
- 6 Langkah LPT PBNU Wujudkan Sistem Pendidikan Tinggi Nahdlatul Ulama. (t.t.). Diambil 6 Oktober 2025, dari <https://www.nu.or.id/nasional/6-langkah-lpt-pbnu-wujudkan-sistem-pendidikan-tinggi-nahdlatul-ulama-z6ONL>
- Adinugraha, H. H., Ud Din, M., & Muhtarom, A. (2021). The Spirituality of Rural Muslim Communities through Jam'iyah Nahdlatul Ulama Routine Activities. *Prosperity: Journal of Society and Empowerment*, 1(1), 1-14. <https://doi.org/10.21580/prosperity.2021.1.1.7896>
- Ahmad Ainun Najib. (2020). Konsep Dasar Pendidikan Nahdlatul Ulama KH. Hasyim Asy'ari. *Al Ulya : Jurnal Pendidikan Islam*, 5(1). <https://doi.org/10.36840/ulya.v5i1.244>
- Ahmad Rofik, 1921150, & Mukhsinun, S. H. I. (2023). "Manajemen Lembaga Perekonomian Nahdlatul Ulama (LPNU) Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PCNU) Kabupaten Kebumen Dalam Pemberdayaan Perekonomian Masyarakat Nahdlatul Ulama Di Kabupaten Kebumen [Other, Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama ( IAINU Kebumen)]. <https://eprints.iainu-kebumen.ac.id/id/eprint/1058/>
- Aziz, Moh. A. (2016). *Ilmu Dakwah* (5 ed.). Kencana.
- Bachtiar, M. A. (2013). Model Alternatif Komunikasi Islam Kontemporer. *Jurnal Komunikasi Islam*, 03(01).
- Bahtsul Masail sebagai Wadah Intelektual NU. (t.t.). NU Online. Diambil 6 Oktober 2025, dari <https://jateng.nu.or.id/fragmen/bahtsul-masail-sebagai-wadah-intelektual-nu-LL99f>
- Barton, G. (2006). *Gus Dur: The Authorized Biography of Abdurrahman Wahid*. PT. Equinox Publishing.
- Basri, W. A. (2024). Strategi Dakwah Nahdlatul Ulama (Nu) Pada Masyarakat Pesisir Di Kecamatan Pantai Cermin Serdang Bedagai. *Jurnal Ilmu Komunikasi UHO : Jurnal Penelitian Kajian Ilmu Komunikasi dan Informasi*, 9(3), 531-542. <https://doi.org/DOI%2520:%2520http://dx.doi.org/%252010.52423/jikuho.v9i3.233>
- Bin Thohir, Moh. M. (2019). Manajemen Dakwah Nahdlatul Ulama Pada Masa Kepemimpinan Abdurrahman Wahid. *Dakwatuna: Jurnal Dakwah dan Komunikasi Islam*, 5(1), 68. <https://doi.org/10.36835/dakwatuna.v5i1.323>
- Bruinessen, M. V. (1994). *NU: Tradisi, Relasi-relasi Kuasa, Pencarian Wacana Baru*. LKiS.
- Bruinessen, M. V. (2020). *Kitab Kuning, Pesantren Dan Tarekat*. Penerbit Gading.
- Covey, S. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster.
- Dhofier, Z. (1982). *Tradisi pesantren: Studi tentang pandangan hidup kyai*. LP3ES.
- Fanshoby, M., & Hidayat, K. N. (2024). Optimalisasi Pesan Moderasi Beragama di Era Digital: Studi Website NU Online. *El Madani : Jurnal Dakwah dan Komunikasi Islam*, 5(01), 1-22. <https://doi.org/10.53678/elmadani.v5i01.1722>
- Fealy, G., & Hooker, V. (2006). *Voices of Islam in Southeast Asia: A Contemporary Sourcebook*. Institute of Southeast Asia Studies.
- Fikri, A. (2022). Aktivitas Dakwah Gerakan Pemuda (GP) Ansor Dalam Meningkatkan Ukhuwah Islamiyah Di Kecamatan Purbolinggo. *KOMUNIDA : Media Komunikasi dan Dakwah*, 12(01), 93-102. <https://doi.org/10.35905/komunida.v12i01.2636>
- Hafiz, A., & Sungaidi, M. (2021). Pemberdayaan Perempuan Kiprah Muslimat NU. *Dakwah: Jurnal Kajian Dakwah dan Kemasyarakatan*, 25(2), 194-208.

- <https://doi.org/10.15408/dakwah.v25i2.23238>
- Hubungan Syuriah dan Tanfidziyah NU. (t.t.). Diambil 6 Oktober 2025, dari <https://nu.or.id/fragmen/hubungan-syuriah-dan-tanfidziyah-nu-pEdJs>
- Ibnu Kasir, & Awali, S. (2024). Peran Dakwah Digital dalam Menyebarkan Pesan Islam di Era Modern. *Jurnal An-nasyr: Jurnal Dakwah Dalam Mata Tinta*, 11(1), 59–68. <https://doi.org/10.54621/jn.v11i1.842>
- Ima Rosila & Abdul Khobir. (2024). Kontribusi Nahdlatul Ulama dalam Pengembangan Pendidikan di Indonesia Pasca-Kemerdekaan: Sebuah Kajian Sejarah dan Transformasi Sosial. *Jurnal Nakula : Pusat Ilmu Pendidikan, Bahasa dan Ilmu Sosial*, 3(1), 191–209. <https://doi.org/10.61132/nakula.v3i1.1495>
- Kartiko, A., Zuana, M. M. M., Sirojuddin, A., Rofiq, M. H., & Maarif, M. A. (2020). Aswaja Ke-Nuan-Based Islamic Moderate Education As A Radicalism Strategy. *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 3(2), 88–101. [https://doi.org/10.31943/afkar\\_journal.v3i2.98](https://doi.org/10.31943/afkar_journal.v3i2.98)
- LPBINU Gencarkan Edukasi Mitigasi Bencana kepada Masyarakat. (t.t.). Diambil 6 Oktober 2025, dari <https://nu.or.id/nasional/lpbinu-gencarkan-edukasi-mitigasi-bencana-kepada-masyarakat-oMpN8>
- Menchik, J. (2019). Moderate Muslims and Democratic Breakdown in Indonesia. *Asian Studies Review*, 43(3), 415–433. <https://doi.org/10.1080/10357823.2019.1627286>
- Muhaimin, Suti'ah, & Prabowo, S. L. (2012). *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Kencana.
- Muhammad Mansur, Indal Abror, Mahatva Yoga Adi Pradana, Muhammad Yusup, Safutra, L., Rizky Romdonny, M., & Asrowi, H. (2023). Internalization Of The Values Of The Qur'an And Hadith In Understanding Religious Moderation In Indonesia. *Jurnal Living Hadis*, 7(2), 207–222. <https://doi.org/10.14421/livinghadis.2022.4295>
- Mujiati, S. H., Ulfiah, U., & Nurjaman, U. (2022). Relasi Aswaja An-Nahdliyah dan Negara. *Ar-Rihlah: Jurnal Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam*, 7(1), 12–31. <https://doi.org/10.33507/ar-rihlah.v7i1.570>
- Mulyono, P. (2017). Membumikan Nu Kultural. *Manarul Qur'an: Jurnal Ilmiah Studi Islam*, 17(1), 109–126. <https://doi.org/10.32699/mq.v17i1.926>
- Munir, M., & Ilaihi, W. (2021). *Manajemen Dakwah*. Kencana.
- Nanang Qosim, Mu'tasim Billah, Siti Rohmah, & Sulis Putri Dewi. (2022). Kontribusi Pesantren Zainul Hasan Genggong Pada Era Pra Kemerdekaan Dan Pasca Kemerdekaan. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif*, 1(1), 158–167. <https://doi.org/10.59024/jumek.v1i1.37>
- Nurfauziah, M. A. (2017). *Peran gerakan pemuda ansoir dalam kegiatan sosial keagamaan di kabupaten Tasikmalaya Tahun 2012-2015*. [Other, UIN Sunan Gunung Djati Bandung]. <https://digilib.uinsgd.ac.id/22812/>
- Pangeran, G. B., Subiantoro, S., Rohman, N., & Sutekno, R. (2022). Aktualisasi Nilai-Nilai Ahlussunnah wal Jamaah Masyarakat Kampung Sumber Makmur. *Tapis : Jurnal Penelitian Ilmiah*, 6(1), 41. <https://doi.org/10.32332/tapis.v6i1.5245>
- Sabirin, Y. B., & Castrawijaya, C. (2025). Urgensi Kepemimpinan Transformasional: Menumbuhkan Budaya Inovasi dalam Lembaga Dakwah di Era Digital. *JURNAL MANAJEMEN DAKWAH*, 11(1), 29–44. <https://doi.org/10.14421/jmd.2025.111.02>
- Sejarah LP Ma'arif NU (1): Jejak-Jejak Perintisan*. (t.t.). NU Online. Diambil 6 Oktober 2025, dari <https://nu.or.id/fragmen/sejarah-lp-ma-arif-nu-1-jejak-jejak-perintisan-qt3RQ>
- Sejarah Perkembangan Lembaga Pendidikan Nahdlatul Ulama (1)*. (t.t.). Diambil 6 Oktober

- 2025, dari <https://mualliminenamtahun.net/berita/sejarah-perkembangan-lembaga-pendidikan-nahdlatul-ulama-1>
- Sugiono. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D)*. Alfabeta.
- Survei SMRC: 40 Juta Anggota NU Jadi Pemilih di Pilpres 2024. (t.t.). Diambil 5 Oktober 2025, dari <https://www.nu.or.id/nasional/survei-smrc-40-juta-anggota-nu-jadi-pemilih-di-pilpres-2024-uqHiN>
- Taslima, S. U. (2020). Nahdlatul Ulama: Telaah Histori Perkembangan dan Gerakan Dakwahnya di Indonesia. *khobar*, 2(2), 151–166. <https://doi.org/10.37092/khobar.v2i2.250>
- Ubaidillah, Muh. H., Abdalla, A. U. A., & Frambudi, S. A. (2024). Keluarga Masalah dalam Platform NU Online perspektif Maqasid al-Shari'ah. *Ma'mal: Jurnal Laboratorium Syariah dan Hukum*, 5(2), 150–166. <https://doi.org/10.15642/mal.v5i2.354>
- W Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications.
- Wahid, A. H., & Sa'diyah, H. (2020). Pembangunan Santripreneur Melalui Penguatan Kurikulum Pesantren Berbasis Kearifan Lokal Di Era Disruptif. *Risalah, Jurnal Pendidikan dan Studi Islam*, 6(1), 80–99. [https://doi.org/10.31943/jurnal\\_risalah.v6i1.130](https://doi.org/10.31943/jurnal_risalah.v6i1.130)
- Zulkhairi, T., Hajar, I., Safriadi, S., Marzuki, M., & Saifullah, S. (2024). Bahtsul Masail at a Traditional Islamic Educational Institution in Aceh: Teungku Dayah's Contribution to the Development of Islamic Law. *Samarah: Jurnal Hukum Keluarga dan Hukum Islam*, 8(1), 579. <https://doi.org/10.22373/sjhk.v8i1.17408>