



Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Aswaja untuk Meningkatkan Kapasitas Kader MWCNU Sungai Melayu Rayak

Faturrohman¹, Marhamah², Rosadi Jamani³

^{1,2,3} Universitas Nahdlatul Ulama Kalimantan Barat, Indonesia

Corresponding Author :  unang629@gmail.com

ABSTRACT

Pengembangan sumber daya manusia pada organisasi keagamaan tidak hanya memerlukan peningkatan kompetensi, tetapi juga penguatan nilai dan karakter kader. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis nilai-nilai Ahlussunnah wal Jama'ah an-Nahdliyah dalam meningkatkan kapasitas kader MWCNU Sungai Melayu Rayak, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, serta mendeskripsikan dampaknya terhadap perkembangan kader. Ruang lingkup kajian mencakup proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, internalisasi nilai Aswaja, dan perubahan kapasitas kader. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Informan dipilih secara purposif dan berjumlah sembilan orang yang terdiri atas pimpinan, pengurus, pimpinan badan otonom, dan kader. Data dikumpulkan melalui wawancara semiterstruktur, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Kredibilitas temuan dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kader direncanakan secara partisipatif melalui musyawarah dan dilaksanakan melalui kajian ke-NU-an, kegiatan selapanan, kaderisasi formal, pelatihan kepemimpinan, pelatihan fardu kifayah, dan pelayanan sosial. Nilai tawassuth, tawazun, tasamuh, dan i'tidal diinternalisasikan melalui amaliyah, fikrah, dan harakah. Strategi tersebut mendukung peningkatan pemahaman Aswaja, kemampuan berorganisasi, kepemimpinan, loyalitas, spiritualitas, dan kepedulian sosial kader. Pelaksanaannya didukung oleh kepercayaan masyarakat, tokoh agama, struktur organisasi, dan semangat pengabdian, tetapi dibatasi oleh anggaran, waktu, kondisi geografis, sarana, dokumentasi, dan kemampuan teknologi. Temuan menegaskan perlunya mempertahankan pembinaan kultural sekaligus memperkuat kaderisasi berjenjang, kompetensi teknis-manajerial, pendanaan, dan sistem evaluasi.

ARTICLE INFO

Article history:

Received
10 April 2026
Revised
21 Mei 2026
Accepted
10 Juni 2026

Key Word

Aswaja, Kapasitas Kader, MWCNU, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Strategi Organisasi.

How to cite

<https://pusdikra-publishing.com/index.php/jecs>



This work is licensed under a
[Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

PENDAHULUAN

Keberlanjutan organisasi kemasyarakatan tidak hanya ditentukan oleh kekuatan struktur dan banyaknya anggota, tetapi juga oleh kemampuan

organisasi dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, kepemimpinan, serta integritas sumber daya manusianya. Hasibuan (2019) memandang sumber daya manusia sebagai unsur strategis organisasi yang perlu dikelola dan dikembangkan agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan tersebut tidak hanya berkaitan dengan peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pembentukan sikap, nilai, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Dalam konteks pengembangan yang berkelanjutan, Labola (2019) menegaskan pentingnya pengembangan SDM berbasis kompetensi, bakat, dan ketahanan organisasi agar individu memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan SDM pada organisasi kemasyarakatan perlu ditempatkan sebagai proses strategis yang menghubungkan peningkatan kompetensi individu dengan keberlanjutan organisasi.

Nahdlatul Ulama (NU) merupakan organisasi sosial-keagamaan yang menjalankan fungsi dakwah, pendidikan, pelayanan sosial, dan pemberdayaan masyarakat melalui struktur organisasi yang berjenjang. Pada tingkat kecamatan, Majelis Wakil Cabang Nahdlatul Ulama (MWCNU) memiliki posisi strategis karena menjadi penghubung antara kebijakan organisasi pada tingkat cabang dengan pelaksanaan kegiatan pada tingkat ranting. Dalam perspektif pengembangan organisasi, Sutrisno (2020) menjelaskan bahwa kualitas SDM berpengaruh terhadap kemampuan organisasi dalam menjalankan program, menghadapi perubahan, dan mempertahankan keberlanjutan kegiatannya. Dengan demikian, kader MWCNU tidak cukup hanya memiliki pemahaman administratif dan tata kelola organisasi, tetapi juga membutuhkan kemampuan komunikasi, kepemimpinan, pemanfaatan teknologi, dan pemahaman ke-NU-an. Pengembangan yang tidak dilakukan secara terarah dan berkelanjutan berpotensi menimbulkan kesenjangan kompetensi dan menghambat proses regenerasi organisasi.

Pengembangan kader NU memiliki karakteristik khusus karena bertumpu pada nilai-nilai Ahlussunnah wal Jama'ah an-Nahdliyah (Aswaja), yang antara lain diwujudkan melalui prinsip *tawassuth* (moderat), *tawazun* (seimbang), *tasamuh* (toleran), dan *i'tidal* (adil dan tegak lurus). Siroj (2008) menjelaskan bahwa Aswaja tidak hanya berkaitan dengan dimensi pemikiran keagamaan, tetapi juga menjadi landasan dalam membangun sikap keberagamaan dan kehidupan sosial. Dalam konteks pendidikan, Naim (2015) menunjukkan bahwa pengembangan pendidikan Aswaja memiliki posisi strategis dalam membentuk keberagamaan yang moderat sekaligus menjadi sarana deradikalisasi. Sementara itu, Imam dan Az-Zarnuji (2022) menunjukkan bahwa penanaman nilai-nilai Aswaja dapat memperkuat moderasi apabila

dilaksanakan melalui proses pembinaan dan pembiasaan. Dengan demikian, keberhasilan kaderisasi NU perlu dilihat bukan hanya dari terselenggaranya kegiatan pelatihan, tetapi juga dari kemampuan organisasi menginternalisasikan nilai Aswaja ke dalam sikap dan tindakan kader.

Kebutuhan pengembangan tersebut terlihat pada MWCNU Sungai Melayu Rayak, Kabupaten Ketapang. Organisasi ini telah melaksanakan berbagai kegiatan keagamaan dan kemasyarakatan, seperti pertemuan selapanan, kajian Aswaja, safari selawat, ziarah akbar, program Koin NU, kegiatan sosial, musyawarah, dan program tahunan. Berdasarkan temuan awal penelitian, kapasitas kader masih belum merata, terutama dalam pemahaman ke-NU-an, pengelolaan organisasi, komunikasi, kepemimpinan, dan pemanfaatan teknologi informasi. Kondisi tersebut juga disertai belum rutinnya kaderisasi berjenjang seperti Makesta dan latihan kader serta terbatasnya pelatihan administrasi. Temuan awal dalam naskah juga menunjukkan bahwa partisipasi kader dipengaruhi oleh kesibukan pekerjaan, komunikasi internal, dan kondisi wilayah. Dalam kaitannya dengan pengembangan kompetensi, Dessler (2020) menjelaskan bahwa pengembangan SDM diperlukan untuk meningkatkan kemampuan individu agar mampu menghadapi tuntutan pekerjaan dan perubahan lingkungan organisasi.

Persoalan pengembangan kader menjadi semakin kompleks karena pelaksanaannya masih menghadapi keterbatasan anggaran, sarana, dokumentasi, dan pedoman pelatihan. Sebagian proses transfer pengetahuan berlangsung secara lisan berdasarkan pengalaman pengurus senior sehingga materi yang diterima kader berpotensi tidak seragam dan kurang terdokumentasi. Naskah penelitian juga menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi untuk pendataan kader, koordinasi, administrasi, dan dokumentasi digital belum berjalan optimal. Soeprihanto (2021) menekankan bahwa pengembangan SDM yang berkelanjutan membutuhkan lingkungan pembelajaran yang mendukung, termasuk pelatihan yang relevan, pembimbingan, dan pemberian umpan balik secara berkala. Dengan demikian, keterbatasan sistem pembelajaran dan dokumentasi kader dapat menjadi hambatan bagi keberlanjutan pengembangan kompetensi dalam organisasi.

Strategi pengembangan SDM pada organisasi juga perlu dirancang sebagai proses yang sistematis. David (2017) menempatkan formulasi, implementasi, dan evaluasi sebagai bagian penting dalam proses manajemen strategis. Perspektif tersebut relevan untuk melihat pengembangan kader MWCNU bukan sebagai rangkaian kegiatan yang berdiri sendiri, melainkan sebagai program organisasi yang perlu direncanakan, dilaksanakan, dan dievaluasi secara berkesinambungan. Sementara itu, Wheelen dan Hunger

(2018) menekankan pentingnya keselarasan strategi dengan kondisi internal dan eksternal organisasi. Dalam konteks MWCNU Sungai Melayu Rayak, hal tersebut berarti bahwa strategi kaderisasi perlu mempertimbangkan kebutuhan kader sekaligus kondisi sosial, geografis, ketersediaan sumber daya, dan karakter masyarakat setempat.

Kajian terdahulu telah memberikan sejumlah landasan bagi penelitian ini. Mustari (2020) membahas penanaman nilai-nilai pendidikan Ahlussunnah wal Jama'ah an-Nahdliyah sebagai bagian dari pembentukan pemahaman dan karakter. Di sisi lain, Naim (2015) menempatkan pendidikan Aswaja sebagai instrumen strategis dalam pembentukan keberagamaan moderat. Kajian mengenai pengembangan SDM menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi harus dilakukan secara sistematis dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (Labola, 2019). Meskipun penelitian-penelitian tersebut memberikan landasan konseptual yang penting, kajian yang secara khusus menghubungkan strategi pengembangan SDM, internalisasi nilai-nilai Aswaja, dan peningkatan kapasitas kader pada organisasi NU tingkat kecamatan masih terbatas. Terlebih lagi, konteks MWCNU Sungai Melayu Rayak memiliki karakteristik tersendiri dalam aspek geografis, sumber daya organisasi, sistem kaderisasi, dan penggunaan teknologi.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada analisis pengembangan SDM yang menempatkan nilai-nilai Aswaja sebagai dasar dalam keseluruhan proses pengembangan kader MWCNU Sungai Melayu Rayak. Pengembangan kapasitas dalam penelitian ini tidak hanya dipahami sebagai peningkatan pengetahuan, tetapi juga mencakup kemampuan organisasi, kepemimpinan, spiritualitas, dan kepedulian sosial. Konsep tersebut sejalan dengan pendekatan United Nations (2018) yang memandang *capacity building* sebagai proses peningkatan kemampuan individu, organisasi, dan sistem agar mampu menjalankan fungsi secara efektif dan berkelanjutan. Rujukan *capacity building* ini juga telah digunakan pada pembahasan skripsi. Penelitian ini selanjutnya menganalisis bagaimana nilai *tawassuth*, *tawazun*, *tasamuh*, dan *i'tidal* diintegrasikan ke dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program serta bagaimana strategi tersebut berkontribusi terhadap perkembangan kapasitas kader.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengembangan SDM berbasis nilai-nilai Aswaja dalam meningkatkan kapasitas kader MWCNU Sungai Melayu Rayak, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat pelaksanaannya, serta mendeskripsikan dampak strategi tersebut terhadap perkembangan kader. Fokus penelitian mencakup strategi pengembangan SDM berbasis Aswaja sebagai fenomena utama dan kapasitas

kader sebagai hasil yang diamati. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan kredibilitas temuan dijaga melalui triangulasi. Pendekatan tersebut sesuai dengan tujuan penelitian yang tercantum dalam naskah, yaitu menganalisis strategi, faktor pendukung dan penghambat, serta dampak pengembangan SDM terhadap kapasitas kader MWCNU Sungai Melayu Rayak.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) berbasis nilai-nilai Ahlussunnah wal Jama'ah an-Nahdliyah (Aswaja) dalam meningkatkan kapasitas kader. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program, bentuk internalisasi nilai tawassuth, tawazun, tasamuh, dan i'tidal, serta faktor kontekstual yang mendukung dan menghambat pengembangan kader. Penelitian dilaksanakan dalam kondisi alamiah tanpa memberikan perlakuan atau memanipulasi kegiatan organisasi. Oleh karena itu, istilah populasi dalam penelitian ini merujuk pada keseluruhan pengurus dan kader yang terlibat dalam pengembangan SDM di MWCNU Sungai Melayu Rayak, Kabupaten Ketapang, Kalimantan Barat, sedangkan unit analisisnya adalah strategi pengembangan SDM berbasis Aswaja pada organisasi tersebut.

Informan dipilih menggunakan purposive sampling berdasarkan keterlibatan dalam perencanaan atau pelaksanaan program, pengetahuan tentang kebijakan organisasi, pengalaman mengikuti pembinaan, dan kesediaan memberikan informasi. Informan berjumlah sembilan orang, terdiri atas satu Ketua Tanfidziyah, satu khatib, satu sekretaris, satu Ketua Fatayat NU, satu Wakil Kepala Satuan Koordinasi Rayon Banser, satu Ketua IPNU, dan tiga kader IPPNU. Komposisi tersebut digunakan agar data mencakup sudut pandang pimpinan, pengelola administrasi, badan otonom, dan kader. Penambahan informan dapat dilakukan apabila data yang terkumpul belum memadai; pengumpulan dihentikan ketika informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak menghasilkan tema substantif baru. Dengan demikian, jumlah informan ditentukan berdasarkan kecukupan informasi, bukan representasi statistik.

Penelitian lapangan dilaksanakan di wilayah kerja MWCNU Kecamatan Sungai Melayu Rayak. Rangkaian penelitian berlangsung sejak Oktober 2025

sampai Juli 2026, mencakup penyusunan rancangan, pengurusan izin, pengembangan instrumen, pengumpulan data, analisis, dan penyusunan laporan. Observasi lapangan dilakukan selama kurang lebih dua bulan dan dipadukan dengan wawancara serta penelaahan dokumen organisasi. Pemilihan lokasi didasarkan pada aktivitas rutin MWCNU dalam bidang keagamaan, sosial, dan kaderisasi serta adanya kebutuhan penguatan kapasitas kader yang berkaitan dengan pemahaman ke-NU-an, kepemimpinan, tata kelola organisasi, komunikasi, dan pemanfaatan teknologi informasi.

Peneliti bertindak sebagai instrumen utama yang merencanakan pengumpulan data, berinteraksi dengan informan, mencatat konteks, menafsirkan data, dan menarik kesimpulan. Instrumen bantu terdiri atas pedoman wawancara semiterstruktur, lembar observasi, daftar periksa dokumentasi, alat perekam suara dengan persetujuan informan, kamera atau telepon genggam untuk dokumentasi, serta buku catatan lapangan. Pedoman wawancara memuat pertanyaan mengenai proses identifikasi kebutuhan kader, penyusunan program, bentuk kegiatan pembinaan, pengintegrasian nilai Aswaja, evaluasi program, perubahan kapasitas kader, dan faktor pendukung maupun penghambat. Lembar observasi digunakan untuk mencatat pelaksanaan kegiatan, partisipasi kader, pola interaksi, praktik musyawarah, pembagian tugas, dan manifestasi nilai Aswaja. Dokumen yang ditelaah meliputi struktur organisasi, program kerja, notulen rapat, materi pembinaan, laporan kegiatan, daftar hadir, publikasi, dan dokumentasi kegiatan yang relevan.

Pengumpulan data dilakukan secara bertahap. Pertama, peneliti memperoleh izin dan melakukan orientasi lapangan untuk mengenali struktur organisasi, kegiatan, serta calon informan. Kedua, peneliti melakukan observasi terhadap rapat, kegiatan pembinaan, dan kegiatan keagamaan atau sosial yang melibatkan pengurus dan kader; hasil pengamatan dicatat segera dalam catatan lapangan. Ketiga, wawancara semiterstruktur dilakukan secara tatap muka pada tempat dan waktu yang disepakati. Pertanyaan utama diajukan dengan urutan yang fleksibel dan dilanjutkan dengan pertanyaan pendalaman untuk mengklarifikasi peristiwa, alasan, serta contoh praktik. Wawancara direkam setelah memperoleh persetujuan, kemudian ditranskripsikan secara verbatim dan diperiksa kembali dengan catatan lapangan. Keempat, peneliti mengumpulkan dan menginventarisasi dokumen yang dapat mengonfirmasi pernyataan informan. Pengumpulan data, transkripsi, dan analisis awal dilakukan secara bersamaan agar informasi yang belum jelas dapat ditelusuri pada wawancara atau observasi berikutnya.

Data dianalisis secara interaktif melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Pada tahap kondensasi, transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen dibaca berulang, diberi kode, lalu dikelompokkan berdasarkan fokus penelitian, yaitu perencanaan strategi, pelaksanaan program, evaluasi, internalisasi nilai Aswaja, peningkatan kapasitas kader, faktor pendukung, dan faktor penghambat. Kode-kode yang memiliki kesamaan dihimpun menjadi kategori dan tema. Pada tahap penyajian, data disusun dalam uraian naratif dan matriks perbandingan antar-sumber untuk melihat pola, kesesuaian, maupun perbedaan informasi. Kesimpulan sementara kemudian diperiksa kembali terhadap data mentah dan bukti dokumenter sampai diperoleh penjelasan yang konsisten. Kutipan langsung dipilih untuk mewakili tema tanpa melepaskannya dari konteks pernyataan informan.

Kredibilitas temuan dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari pimpinan MWCNU, pengurus, pimpinan badan otonom, dan kader. Triangulasi teknik dilakukan dengan mencocokkan hasil wawancara dengan catatan observasi serta dokumen organisasi. Apabila ditemukan informasi yang tidak konsisten, peneliti melakukan klarifikasi kepada informan terkait dan menelusuri bukti pendukung. Kebergantungan proses penelitian dijaga melalui penyimpanan pedoman wawancara, transkrip, catatan lapangan, matriks kode, dan dokumen analisis sebagai jejak audit. Konfirmabilitas diperkuat dengan membedakan secara jelas data empiris, interpretasi peneliti, dan dukungan dokumen. Identitas serta informasi pribadi informan disajikan secara terbatas sesuai kebutuhan ilmiah dan persetujuan mereka.

Penelitian ini tidak menggunakan uji statistik atau perbandingan numerik karena tujuan penelitian adalah memahami proses dan makna, bukan menguji hubungan atau pengaruh antarvariabel secara statistik. Istilah strategi pengembangan SDM digunakan untuk merujuk pada rangkaian perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembinaan kader, sedangkan kapasitas kader mencakup kemampuan intelektual, organisatoris, kepemimpinan, sosial, spiritual, dan moral yang teridentifikasi dari pengalaman informan, perilaku yang diamati, dan dokumen kegiatan. Ruang lingkup penelitian dibatasi pada satu MWCNU dan informan yang terlibat selama periode penelitian. Karena itu, temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik kepada seluruh organisasi NU, tetapi dapat dialihkan secara analitis ke konteks lain yang memiliki karakteristik serupa dengan mempertimbangkan perbedaan struktur, budaya organisasi, sumber daya, dan kondisi wilayah

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis wawancara, observasi, dan dokumentasi menghasilkan lima temuan utama. Pertama, pengembangan sumber daya manusia (SDM) direncanakan melalui musyawarah yang melibatkan pengurus MWCNU, badan otonom, dan ranting dengan mempertimbangkan kebutuhan kader serta visi organisasi. Kedua, nilai tawassuth, tawazun, tasamuh, dan i'tidal ditanamkan melalui kegiatan rutin, kajian ke-NU-an, kaderisasi formal, dan keteladanan pengurus. Ketiga, pengembangan kader lebih kuat pada jalur kultural dan praktik sosial-keagamaan daripada kurikulum pelatihan teknis yang terstruktur. Keempat, pengurus dan kader melaporkan perubahan positif pada pemahaman Aswaja, kemampuan berorganisasi, kepemimpinan, loyalitas, dan kepedulian sosial. Kelima, keberlanjutan program ditopang oleh kepercayaan masyarakat, dukungan tokoh agama, struktur organisasi, dan semangat pengabdian, tetapi dibatasi oleh anggaran, jarak, kondisi jalan, waktu pengurus, teknologi, dan sarana.

Kelima temuan tersebut menjawab fokus penelitian bahwa strategi pengembangan SDM berbasis Aswaja di MWCNU Sungai Melayu Rayak tidak berbentuk satu program pelatihan tunggal. Strategi berlangsung sebagai rangkaian perencanaan partisipatif, pembinaan ideologis-keagamaan, pemberian pengalaman organisasi, pelayanan masyarakat, dan evaluasi melalui rapat koordinasi. Artinya, kapasitas kader dibentuk melalui kombinasi pembelajaran formal dan pembiasaan dalam kegiatan organisasi. Namun, bukti yang tersedia terutama menunjukkan perubahan yang dirasakan informan dan perilaku yang diamati selama penelitian; temuan ini tidak dimaknai sebagai ukuran efektivitas kuantitatif atau hubungan sebab-akibat yang pasti.

Perencanaan Partisipatif Berbasis Kebutuhan Kader

Perencanaan program diawali dengan penghimpunan masukan dari pengurus ranting dan badan otonom, kemudian dibahas melalui musyawarah untuk menetapkan skala prioritas. Ketua Tanfidziyah menjelaskan bahwa setiap program dirumuskan bersama sebelum ditetapkan agar memperoleh dukungan dan membawa kemaslahatan organisasi. Sekretaris MWCNU menambahkan bahwa kebutuhan kader yang muncul antara lain kaderisasi, pelatihan kepemimpinan, penguatan wawasan ke-NU-an, pembinaan organisasi, dan pembentukan karakter. Dokumen program kerja juga memperlihatkan adanya agenda kajian Aswaja, kaderisasi dasar, pelatihan kepemimpinan, serta evaluasi kegiatan. Kesesuaian antara wawancara dan dokumen menunjukkan bahwa musyawarah bukan hanya pernyataan normatif, tetapi menjadi mekanisme kerja dalam penyusunan program.

Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa nilai organisasi telah masuk ke dalam proses manajerial. Musyawarah berfungsi sekaligus sebagai sarana mengidentifikasi kebutuhan, membangun kesepakatan, dan membentuk rasa memiliki terhadap program. Dalam perspektif pengembangan SDM, pemetaan kesenjangan antara kapasitas yang dimiliki kader dan kapasitas yang dibutuhkan organisasi merupakan dasar agar pelatihan tidak terlepas dari kebutuhan nyata (Labola, 2019). Dalam konteks MWCNU, proses tersebut memperoleh dimensi kultural karena keputusan tidak hanya dinilai dari efisiensi, tetapi juga dari kebersamaan, kemaslahatan, dan penghormatan terhadap struktur Syuriah dan Tanfidziyah.

Meskipun partisipatif, perencanaan belum sepenuhnya ditopang oleh pemetaan kompetensi dan indikator capaian yang terdokumentasi. Data penelitian menunjukkan bahwa sebagian program masih bergantung pada pengalaman pengurus senior dan momentum kegiatan. Karena itu, perencanaan dapat dinilai responsif terhadap kebutuhan, tetapi belum seluruhnya berkembang menjadi sistem pengembangan SDM yang terukur. Penjelasan alternatifnya adalah karakter organisasi sukarela membuat mekanisme informal lebih mudah diterapkan daripada prosedur administrasi yang rinci. Mekanisme informal ini membantu program tetap berjalan, tetapi berisiko menghasilkan variasi materi, kesulitan menilai perkembangan kader, dan ketergantungan pada figur tertentu.

Internalisasi Nilai Aswaja melalui Amaliyah, Fikrah, dan Harakah

Nilai Aswaja diinternalisasikan melalui pertemuan selapanan, kajian ke-NU-an, safari selawat, pengajian, kegiatan ranting, serta keikutsertaan pengurus dalam Pendidikan Kader Penggerak NU (PKPNU) dan Madrasah Kader Nahdlatul Ulama (MKNU) yang diselenggarakan pada tingkat cabang. Program tersebut diarahkan agar kader tidak hanya memahami Aswaja secara konseptual, tetapi juga menerapkannya dalam hubungan organisasi dan kehidupan masyarakat. Salah seorang pengurus menyatakan bahwa program diharapkan menjadi agenda berkelanjutan agar kader mampu “memahami, mengamalkan, dan menyebarkan nilai-nilai Ahlussunnah wal Jama'ah” sesuai tujuan organisasi.

Perubahan pemahaman Aswaja tidak dinilai melalui tes tertulis. Pengurus mengamati tiga ranah, yaitu amaliyah, fikrah, dan harakah. Amaliyah terlihat dari konsistensi menjalankan tradisi keagamaan NU, seperti tahlilan, yasinan, selawatan, dan kegiatan sosial-keagamaan. Fikrah tampak dari cara kader menyikapi perbedaan secara moderat, seimbang, toleran, dan tidak mudah menyalahkan kelompok lain. Harakah tercermin dalam loyalitas, kesiapan menjalankan amanah, serta keterlibatan kader dalam gerakan organisasi.

Kerangka tiga ranah ini memperluas pengertian kapasitas: keberhasilan kaderisasi tidak berhenti pada pengetahuan, tetapi mencakup pola pikir, tindakan, dan komitmen.

Temuan tersebut sejalan dengan Naim (2015), yang menempatkan pendidikan Aswaja sebagai strategi pembentukan sikap moderat, serta Imam dan Az-Zarnuji (2022), yang menunjukkan bahwa penguatan moderasi beragama memerlukan penanaman nilai melalui pembiasaan. Temuan ini juga mendukung pandangan Walusimbi (2023) bahwa pengembangan SDM dalam organisasi Muslim perlu memadukan kompetensi dan moral. Kontribusi penelitian ini adalah menunjukkan bentuk operasional integrasi tersebut pada organisasi NU tingkat kecamatan: nilai Aswaja menjadi isi pembinaan sekaligus norma yang mengarahkan musyawarah, pelayanan, dan hubungan sosial.

Konteks masyarakat Sungai Melayu Rayak yang terdiri atas latar budaya Melayu, Jawa, dan Madura turut memengaruhi proses internalisasi. Menurut Ketua Fatayat, keberagaman tersebut dapat menyulitkan penyamaan persepsi, tetapi mayoritas masyarakat telah terbiasa dengan amaliyah NU. Penerimaan budaya ini mungkin menjadi penjelasan lain mengapa kegiatan kultural relatif mudah dijalankan. Dengan kata lain, perubahan sikap kader tidak seluruhnya dapat dikaitkan hanya dengan program MWCNU; tradisi keluarga, pengalaman keagamaan sebelumnya, dan lingkungan sosial juga berpotensi berkontribusi. Karena itu, data lebih kuat untuk menyatakan adanya kesesuaian antara program dan perkembangan kader daripada memastikan program sebagai satu-satunya penyebab perubahan.

Pengembangan Kapasitas dan Dampaknya bagi Kader serta Masyarakat

Pengembangan kapasitas berlangsung melalui pelatihan kepemimpinan, kajian keislaman, pengalaman mengelola kegiatan, pelatihan fardu kifayah, pembinaan Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPA), dan pelayanan sosial. Bukti paling konkret ditemukan pada pelatihan pengurusan jenazah perempuan. Kegiatan yang diawali dengan lomba praktik dan dilanjutkan melalui pelatihan pada tingkat ranting meningkatkan ketersediaan kader yang mampu melaksanakan serta mengajarkan fardu kifayah kepada masyarakat. Perkembangan kegiatan TPA, pengajian, dan kajian keislaman juga menunjukkan bahwa pembinaan menghasilkan keterampilan yang dapat digunakan dalam pelayanan langsung.

Informan dari IPNU dan IPPNU melaporkan peningkatan pemahaman ke-NU-an dan Aswaja, kemampuan membaca literatur keislaman, keberanian memimpin diskusi, komunikasi publik, serta kemampuan menyelesaikan persoalan berdasarkan kondisi lapangan. Dari dimensi spiritual dan sosial, kader dinilai lebih aktif mengikuti kegiatan keagamaan, lebih disiplin, memiliki

rasa tanggung jawab, dan lebih peka terhadap masyarakat yang membutuhkan. Mereka juga terlibat dalam pengajian, khatmil Al-Qur'an, gotong royong, pengelolaan sarana ibadah, penggalangan dana bagi korban bencana, dan peringatan hari besar Islam. Rangkaian bukti tersebut menunjukkan bahwa perkembangan kapasitas mencakup pengetahuan, keterampilan praktis, sikap, dan kontribusi sosial.

Peningkatan loyalitas terlihat dari partisipasi dalam kegiatan selapanan dan kegiatan badan otonom, kesediaan menerima amanah, inisiatif menyusun program pada tingkat ranting, serta pengorbanan waktu, tenaga, pikiran, dan materi. Namun, istilah "militansi" yang digunakan sebagian informan lebih tepat dipahami sebagai komitmen dan ketekunan organisasi, bukan ukuran perilaku yang telah diuji secara independen. Kehadiran pada kegiatan dan kesediaan mengambil tugas memberi dukungan empiris terhadap klaim loyalitas, tetapi penelitian belum memiliki data longitudinal untuk memastikan apakah perubahan tersebut bertahan dalam jangka panjang.

Temuan ini selaras dengan konsep pengembangan kapasitas yang menekankan peningkatan kemampuan individu dan organisasi agar dapat menjalankan fungsi secara efektif dan berkelanjutan (United Nations, 2018). Hasil juga memperkuat kajian cultural human resource development yang menempatkan nilai, identitas, dan relasi sosial sebagai bagian dari proses pengembangan manusia (Anderson, 2024). Pada MWCNU Sungai Melayu Rayak, kegiatan kultural terbukti menjadi pintu masuk yang kuat untuk membentuk identitas dan pengabdian. Akan tetapi, pembinaan tersebut belum sama kuatnya dalam membekali keterampilan administrasi, perencanaan berbasis data, pengelolaan keuangan, dan teknologi informasi. Dengan demikian, kekuatan strategi terletak pada internalisasi nilai dan pelayanan sosial-keagamaan, sedangkan ruang perbaikannya berada pada kompetensi teknis-manajerial.

Faktor Pendukung, Hambatan, dan Adaptasi Organisasi

Empat faktor utama mendukung pelaksanaan program. Pertama, masyarakat memiliki kepercayaan tinggi kepada NU dan bersedia mendukung kegiatan melalui partisipasi, motivasi kepada generasi muda, dan sumbangan. Kedua, ulama serta tokoh masyarakat memberikan legitimasi, arahan, dan berperan sebagai narasumber. Ketiga, struktur berjenjang dari ranting, MWCNU, hingga PCNU membantu koordinasi dan menyediakan akses terhadap program kaderisasi formal. Keempat, pengurus bekerja secara sukarela dengan semangat khidmah dan gotong royong. Masjid, musala, balai pertemuan, dan gedung warga juga menjadi sumber daya yang memungkinkan kegiatan dilaksanakan dengan biaya terbatas.

Di sisi lain, keterbatasan anggaran membuat pelaksanaan kegiatan bergantung pada iuran dan donasi sukarela. Jarak antardesa dan kondisi jalan, terutama pada musim hujan, menyulitkan kehadiran pengurus dari ranting. Sebagian besar pengurus berada pada usia produktif dan bekerja sebagai guru, pekebun, atau wiraswasta sehingga waktu pertemuan sulit diselaraskan. Keterbatasan perangkat, kemampuan digital, dokumentasi, dan sarana juga menghambat pengelolaan program secara sistematis. Hambatan tersebut menjelaskan mengapa kaderisasi formal dan pelatihan teknis belum dapat dilaksanakan secara rutin, meskipun komitmen pengurus cukup tinggi.

MWCNU merespons kendala dengan membuka donasi pada kegiatan tertentu, memanfaatkan fasilitas masyarakat, menyesuaikan waktu musyawarah, menjalankan kegiatan bersama pengurus yang hadir, dan menyampaikan hasil keputusan melalui WhatsApp. Adaptasi ini menjaga kontinuitas program, tetapi belum menyelesaikan akar masalah pendanaan dan ketimpangan akses. Dukungan sosial yang kuat dapat menggantikan sebagian kekurangan sumber daya dalam jangka pendek, namun ketergantungan yang berlebihan pada sukarelawan dan donasi berisiko menimbulkan kelelahan pengurus serta ketidakpastian program. Temuan ini menjelaskan mengapa strategi dapat berjalan dan menghasilkan manfaat, tetapi belum sepenuhnya terstruktur atau merata.

Implikasi, Keterbatasan, dan Arah Penelitian Selanjutnya

Secara teoretis, penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM pada organisasi keagamaan perlu dipahami sebagai proses sosial-kultural, bukan hanya pelatihan kompetensi. Nilai Aswaja berfungsi dalam dua kedudukan: sebagai isi yang dipelajari kader dan sebagai prinsip yang mengatur cara organisasi membuat keputusan serta melayani masyarakat. Secara praktis, MWCNU perlu mempertahankan kegiatan kultural yang telah diterima masyarakat, kemudian melengkapinya dengan peta kompetensi, modul pembinaan, jadwal kaderisasi berjenjang, indikator perkembangan kader, dokumentasi, dan evaluasi tindak lanjut. Pelatihan administrasi, kepemimpinan, penggalangan dana, dan teknologi informasi perlu diintegrasikan tanpa menghilangkan identitas Aswaja.

Hasil penelitian perlu dibaca dengan beberapa keterbatasan. Penelitian dilakukan pada satu MWCNU dengan sembilan informan yang dipilih secara purposif sehingga temuan menggambarkan konteks lokal dan tidak dapat digeneralisasi secara statistik. Sebagian bukti dampak berasal dari persepsi pengurus dan kader aktif, sehingga mungkin dipengaruhi keinginan memberikan gambaran positif terhadap organisasi. Tidak tersedia pengukuran sebelum-sesudah, penilaian kompetensi yang baku, atau pengamatan jangka

panjang. Perspektif kader yang tidak aktif dan masyarakat di luar lingkungan NU juga belum terwakili secara memadai. Keterbatasan ini tidak meniadakan temuan, tetapi membatasi kesimpulan pada pola, pengalaman, dan perubahan yang teridentifikasi selama periode penelitian.

Penelitian berikutnya dapat melibatkan beberapa MWCNU dengan karakter geografis dan sumber daya berbeda, memasukkan kader aktif dan tidak aktif, serta menggunakan desain longitudinal untuk menilai keberlanjutan perubahan. Pendekatan campuran juga dapat digunakan dengan mengembangkan instrumen kapasitas kader yang mengukur pemahaman Aswaja, kepemimpinan, administrasi, literasi digital, partisipasi, dan pelayanan sosial. Perbandingan antara pembinaan kultural dan kaderisasi formal akan membantu menjelaskan unsur program yang paling berpengaruh. Penelitian tindakan yang menguji modul kaderisasi berbasis Aswaja dan sistem evaluasi digital juga relevan untuk menilai kelayakan strategi perbaikan dalam kondisi organisasi tingkat kecamatan.

KESIMPULAN

Strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis nilai-nilai Aswaja di MWCNU Sungai Melayu Rayak berlangsung melalui perencanaan partisipatif, pembinaan keagamaan dan organisasi, pengalaman pelayanan masyarakat, serta evaluasi berkala. Nilai tawassuth, tawazun, tasamuh, dan i'tidal tidak hanya menjadi materi kaderisasi, tetapi juga menjadi pedoman dalam musyawarah, pelaksanaan amanah, hubungan sosial, dan pengabdian kepada masyarakat. Strategi ini memperkuat pemahaman ke-NU-an, keterampilan berorganisasi, kepemimpinan, loyalitas, spiritualitas, dan kepedulian sosial kader, yang tampak melalui keterlibatan mereka dalam pembinaan keagamaan, pelatihan fardu kifayah, pendidikan Al-Qur'an, gotong royong, serta berbagai kegiatan sosial. Temuan tersebut menegaskan bahwa pengembangan SDM pada organisasi keagamaan akan lebih bermakna ketika peningkatan kompetensi dipadukan dengan nilai, identitas, dan kebutuhan masyarakat setempat.

Meskipun demikian, pembinaan yang berjalan masih lebih kuat pada jalur kultural dan amaliyah daripada pengembangan kompetensi teknis-manajerial yang terstruktur. Keterbatasan anggaran, waktu pengurus, kondisi geografis, sarana, dokumentasi, dan kemampuan teknologi juga menyebabkan pelaksanaan program belum merata. Oleh sebab itu, keberlanjutan manfaat strategi ini memerlukan kaderisasi berjenjang, modul pembinaan yang terdokumentasi, pemetaan kompetensi, evaluasi yang jelas, penguatan pendanaan, dan pemanfaatan teknologi informasi. Dengan penguatan tersebut,

MWCNU dapat mempertahankan identitas Aswaja sekaligus membentuk kader yang lebih adaptif, kompeten, dan mampu menjawab kebutuhan organisasi serta masyarakat secara berkelanjutan.

PENGAKUAN

Penulis menyampaikan terima kasih kepada dosen pembimbing, Universitas Nahdlatul Ulama Kalimantan Barat, serta pengurus dan kader MWCNU Sungai Melayu Rayak yang telah memberikan arahan, dukungan, dan informasi selama pelaksanaan penelitian. Penghargaan juga disampaikan kepada seluruh pihak yang telah membantu proses pengumpulan data dan penyusunan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, V., Poell, R., & Mohd Rasdi, R. (2024). Theorizing cultural HRD: An emancipatory structures approach. *Human Resource Development International*, 27(5), 649–671.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Imam, G., & Az-Zarnuji, A. (2022). *Penanaman nilai-nilai Aswaja dalam penguatan moderasi beragama pada peserta didik Madrasah Tsanawiyah Syirkah Salafiyah Pondok Pesantren Ad Dimiyati Jenggawah Jember*. Digilib UIN KHAS Jember.
- Labola, Y. A. (2019). Konsep pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi, bakat dan ketahanan dalam organisasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), 28–35.
- Mustari. (2020). *Penanaman nilai-nilai pendidikan Ahlussunnah Wal Jama'ah An-Nahdliyyah* [Tesis, UIN Malang].
- Naim, N. (2015). Pengembangan pendidikan Aswaja sebagai strategi deradikalisasi. *Walisongo: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 23(1), 69–88.
- Siroj, S. A. (2008). *Ahlussunnah Wal Jama'ah: Sebuah kritik historis*. Pustaka Cendekia Muda.
- Soeprihanto, J. (2021). *Penilaian kinerja dan pengembangan karyawan*. BPFE.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- United Nations. (2018). *United Nations Sustainable Development Goals capacity development approach*. United Nations.
- Walusimbi, Y. (2023). Human resource development in Islam and the management of Muslim organizations. *Al Tijarah*, 9(2), 75–83. <https://doi.org/10.21111/at.v9i2.11093>

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic management and business policy*.
Pearson.