



JIMT:
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT> dinasti.info@gmail.com [+62 811 7404 455](tel:+628117404455)

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Model Strategi Kepemimpinan Berbasis Nilai Islam dalam Pembentukan Karakter Generasi penerus di Era VUCA: Studi Kualitatif pada Lembaga Dakwah Islam Indonesia (LDII)

Budi Muhaeni¹

¹Sangga Buana University, Bandung, Indonesia, bmuhaeni@gmail.com

Corresponding Author: bmuhaeni@gmail.com¹

Abstract: *The Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA) era presents increasingly complex challenges to youth character development. Rapid technological advancement, social transformation, and the growing exposure of young people to various moral and social risks require leadership models capable of developing not only competent but also morally resilient and adaptive generations. This study aims to analyze Islamic value-based leadership strategies in the development of the successor generation's character and to formulate a conceptual model of character development that is responsive to the challenges of the VUCA era within the Indonesian Islamic Da'wah Institute (Lembaga Dakwah Islam Indonesia – LDII). This study employed a qualitative case study approach. Data were collected through in-depth interviews with 22 informants, participant observations of 23 organizational and youth development activities, and document analysis. Data were analyzed using data reduction, open coding, axial coding, thematic synthesis, and triangulation techniques to ensure the credibility and trustworthiness of the findings. The findings reveal that character development is achieved through the integration of Islamic value-based leadership, a structured youth development management system, a strong organizational culture, and continuous character internalization processes. The study identifies a leadership strategy model consisting of ARMA leadership values (Adil, Rofiq, Muhsin, and Aris), ARKK development governance (Acara, Rencana, Kerja, and Kontrol), the Tuntas organizational culture (Dituntun dari Atas), and the internalization of the 29 Noble Character Traits as the primary mechanism for developing the successor generation. The integration of these components produces individuals who are religious, disciplined, responsible, socially concerned, and adaptive to the challenges of the VUCA environment. The novelty of this study lies in the formulation of an Islamic value-based leadership model that integrates leadership values, development governance, organizational culture, and character internalization into a comprehensive framework for successor generation development. The proposed model contributes to the advancement of value-based leadership theory, youth development management, and character education within faith-based organizations.*

Keyword: *Islamic Value-Based Leadership, Character Development, Successor Generation, ARMA, ARKK, Organizational Culture, VUCA Era, LDII*

Abstrak: Era *Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity* (VUCA) menghadirkan tantangan yang semakin kompleks terhadap pembentukan karakter generasi muda. Perkembangan teknologi digital, perubahan sosial yang cepat, serta meningkatnya berbagai risiko moral dan sosial menuntut hadirnya model kepemimpinan yang mampu membentuk generasi yang tidak hanya kompeten, tetapi juga berkarakter kuat dan adaptif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan berbasis nilai Islam dalam pembentukan karakter generasi penerus serta merumuskan model konseptual pembinaan karakter yang adaptif terhadap tantangan era VUCA pada Lembaga Dakwah Islam Indonesia (LDII). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap 22 informan, observasi partisipatif pada 23 aktivitas organisasi dan pembinaan, serta studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, open coding, axial coding, sintesis tematik, dan triangulasi sumber maupun metode untuk menjamin kredibilitas temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembentukan karakter generasi penerus dilaksanakan melalui integrasi kepemimpinan berbasis nilai Islam, sistem manajemen pembinaan yang terstruktur, budaya organisasi yang kuat, serta internalisasi nilai-nilai karakter secara berkelanjutan. Penelitian menemukan model strategi kepemimpinan yang terdiri atas karakter kepemimpinan ARMA (Adil, Rofiq, Muhsin, dan Aris), tata kelola pembinaan ARKK (Acara, Rencana, Kerja, dan Kontrol), budaya organisasi Tuntas (Dituntun dari Atas), dan internalisasi 29 Karakter Luhur sebagai mekanisme pembentukan generasi penerus. Integrasi komponen tersebut menghasilkan generasi yang religius, disiplin, bertanggung jawab, memiliki kepedulian sosial, serta adaptif terhadap tantangan era VUCA. Kebaruan penelitian ini terletak pada perumusan model strategi kepemimpinan berbasis nilai Islam yang mengintegrasikan kepemimpinan, sistem pembinaan, budaya organisasi, dan internalisasi karakter dalam satu kerangka konseptual pembentukan generasi penerus. Model ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori kepemimpinan berbasis nilai, manajemen pembinaan generasi, dan pendidikan karakter pada organisasi berbasis nilai Islam.

Kata Kunci: Kepemimpinan Berbasis Nilai Islam, Karakter Generasi Penerus, ARMA, ARKK, Budaya Organisasi, Era VUCA, LDII

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi, revolusi digital, dan perubahan sosial yang berlangsung sangat cepat telah membawa masyarakat memasuki era *Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity* (VUCA). Era ini ditandai oleh perubahan yang cepat, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas yang memengaruhi berbagai aspek kehidupan, termasuk pendidikan, organisasi, kepemimpinan, dan pembentukan karakter generasi muda. Dalam kondisi tersebut, individu tidak hanya dituntut memiliki kompetensi akademik dan keterampilan teknis, tetapi juga karakter yang kuat, kemampuan beradaptasi, integritas moral, serta ketahanan dalam menghadapi perubahan (Bennett & Lemoine, 2014).

Perkembangan teknologi informasi dan media sosial memberikan peluang yang luas bagi generasi muda untuk memperoleh pengetahuan dan informasi. Namun, perkembangan tersebut juga menghadirkan berbagai tantangan, seperti penyebaran informasi yang tidak terverifikasi, budaya instan, individualisme, penyalahgunaan teknologi digital, degradasi moral, serta menurunnya kualitas interaksi sosial. Kondisi ini menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapi generasi muda tidak hanya berkaitan dengan aspek akademik dan ekonomi, tetapi juga menyangkut dimensi moral, sosial, dan spiritual. Oleh karena itu, pembentukan karakter menjadi isu strategis yang memerlukan keterlibatan keluarga, lembaga pendidikan, organisasi kemasyarakatan, serta para pemimpin masyarakat.

Urgensi pembentukan karakter semakin penting seiring dengan momentum bonus demografi yang sedang dihadapi Indonesia hingga tahun 2035. Bonus demografi memberikan

peluang besar bagi percepatan pembangunan nasional karena proporsi penduduk usia produktif lebih besar dibandingkan usia nonproduktif. Namun, peluang tersebut hanya dapat dimanfaatkan apabila didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, integritas, etos kerja, tanggung jawab sosial, kemampuan kepemimpinan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Dengan demikian, pembangunan karakter generasi penerus merupakan investasi strategis yang menentukan keberhasilan bangsa dalam memanfaatkan bonus demografi.

Dalam konteks tersebut, organisasi kemasyarakatan memiliki peran penting sebagai agen pembentukan karakter di luar lingkungan keluarga dan pendidikan formal. Organisasi dapat menjadi ruang pembelajaran sosial yang memungkinkan generasi muda memperoleh pengalaman kepemimpinan, pembiasaan nilai, pengembangan keterampilan sosial, serta internalisasi norma dan budaya yang mendukung pembentukan karakter positif. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan proses tersebut adalah kepemimpinan yang dijalankan dalam organisasi.

Kepemimpinan tidak hanya berfungsi mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan, tetapi juga berperan membentuk perilaku dan karakter anggotanya. Sejalan dengan perkembangan teori kepemimpinan, perhatian tidak lagi hanya diberikan pada kemampuan teknis dan manajerial pemimpin, tetapi juga pada nilai-nilai yang mendasari perilaku kepemimpinan. Konsep *value-based leadership* menempatkan nilai sebagai fondasi utama dalam proses kepemimpinan, di mana pemimpin berperan sebagai penjaga nilai (*guardian of values*) yang memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai prinsip moral yang diyakini bersama. Kepemimpinan berbasis nilai diyakini mampu membangun kepercayaan, meningkatkan komitmen anggota, memperkuat budaya organisasi, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pembentukan karakter (Copeland, 2014).

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan dipandang sebagai amanah yang dijalankan berdasarkan prinsip keadilan, musyawarah, kasih sayang, keteladanan, dan tanggung jawab. Kepemimpinan Islam tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pembinaan manusia dan pengembangan akhlak. Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga berperan penting dalam proses pembentukan karakter. Budaya organisasi yang kuat memungkinkan nilai-nilai organisasi terinternalisasi secara berkelanjutan sehingga membentuk pola pikir, perilaku, dan karakter anggota organisasi (Schein & Schein, 2021).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan pentingnya peran kepemimpinan berbasis nilai dan pendidikan karakter dalam pembentukan perilaku individu maupun organisasi. Chang (2021) menemukan bahwa kepemimpinan berbasis nilai berperan dalam membentuk budaya organisasi dan perilaku anggota melalui keteladanan serta konsistensi nilai. Hamid, Bahari, dan Hernawati (2025) menunjukkan bahwa pendidikan karakter berbasis Islam memerlukan sistem yang terintegrasi mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Ridwan, Hasanudin, dan Masturoh (2020) menemukan bahwa keteladanan pemimpin, pembiasaan perilaku positif, dan lingkungan organisasi yang kondusif berperan penting dalam pembentukan karakter. Sementara itu, Rahman (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis nilai Islam mampu mentransformasikan nilai-nilai keislaman ke dalam budaya organisasi, sedangkan Purnomo, Siminto, dan Ausat (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis nilai berkontribusi terhadap terbentuknya budaya organisasi yang mendukung internalisasi nilai dan keberlanjutan perubahan. Penelitian Lerner et al. (2021) dan Oldham et al. (2025) juga menekankan pentingnya lingkungan yang mendukung, partisipasi aktif, pembiasaan, dan proses internalisasi nilai dalam pengembangan karakter generasi muda.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih mengkaji kepemimpinan berbasis nilai, budaya organisasi, pendidikan karakter, dan pembinaan generasi secara terpisah. Penelitian mengenai mekanisme integrasi antara kepemimpinan berbasis nilai Islam, tata kelola pembinaan, budaya organisasi, dan internalisasi karakter dalam satu model konseptual pembentukan generasi penerus yang adaptif terhadap tantangan era VUCA masih

relatif terbatas. Kesenjangan penelitian tersebut terlihat dari minimnya kajian yang menjelaskan bagaimana nilai-nilai kepemimpinan diterjemahkan menjadi sistem pembinaan karakter yang terstruktur dalam organisasi kemasyarakatan berbasis nilai Islam.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa model strategi kepemimpinan berbasis nilai Islam yang dibangun berdasarkan temuan empiris lapangan. Model tersebut mengintegrasikan empat komponen utama, yaitu karakter kepemimpinan ARMA (Adil, Rofiq, Muhsin, dan Aris), tata kelola pembinaan ARKK (Acara, Rencana, Kerja, dan Kontrol), budaya organisasi Tuntas (Dituntun dari Atas), serta internalisasi 29 Karakter Luhur sebagai kerangka pembentukan karakter generasi penerus. Model ini menjelaskan hubungan antara kepemimpinan, sistem pembinaan, budaya organisasi, dan internalisasi nilai dalam membentuk generasi yang berkarakter luhur serta adaptif terhadap tantangan era VUCA.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan berbasis nilai Islam dalam pembentukan karakter generasi penerus di lingkungan LDII, menganalisis tata kelola pembinaan generasi dan budaya organisasi yang mendukung proses internalisasi karakter, serta merumuskan model strategi kepemimpinan berbasis nilai Islam yang efektif dalam membentuk generasi penerus yang berkarakter luhur dan adaptif terhadap tantangan era VUCA.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam praktik kepemimpinan berbasis nilai Islam dalam pembentukan karakter generasi penerus di lingkungan Lembaga Dakwah Islam Indonesia (LDII). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi yang komprehensif terhadap hubungan antara kepemimpinan, tata kelola pembinaan, budaya organisasi, dan proses internalisasi karakter dalam konteks organisasi yang nyata.

Penelitian dilaksanakan di LDII Kota Balikpapan, Kalimantan Timur, yang dipilih secara purposif karena memiliki sistem pembinaan generasi penerus yang terstruktur, berjenjang, dan berkelanjutan. Lingkup penelitian mencakup kegiatan pembinaan pada tingkat Dewan Pimpinan Daerah (DPD), Pengurus Cabang (PC), Pengurus Anak Cabang (PAC), serta lembaga pendidikan yang terlibat dalam proses pembentukan karakter generasi penerus.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan tingkat keterlibatan, pengalaman, dan pemahaman mereka terhadap proses pembinaan generasi penerus. Penelitian melibatkan 22 informan yang terdiri atas pengurus organisasi, pembina generasi penerus, tenaga pendidik, generasi penerus, tokoh masyarakat, praktisi, serta pejabat pemerintah. Keterlibatan informan dari unsur internal dan eksternal organisasi digunakan untuk memperoleh perspektif yang komprehensif sekaligus mendukung proses triangulasi sumber.

Tabel 1. Komposisi Informan Penelitian

Kategori Informan	Jumlah
Pengurus dan Pembina LDII	8
Tenaga Pendidik	4
Generasi Penerus	5
Tokoh Masyarakat dan Praktisi	2
Pejabat Pemerintah	3
Total	22

Sumber: Data Primer Penelitian (2025)

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali pengalaman dan pandangan informan mengenai praktik kepemimpinan, sistem pembinaan generasi, budaya organisasi, serta pembentukan karakter. Observasi partisipatif dilakukan pada 23 kegiatan pembinaan yang meliputi pengajian generasi penerus, musyawarah organisasi, pelatihan kepemimpinan, kegiatan sosial kemasyarakatan, pendidikan karakter, dan berbagai aktivitas

pembinaan lainnya. Studi dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memverifikasi data melalui analisis dokumen organisasi, program pembinaan, laporan kegiatan, materi pendidikan karakter, dan dokumen pendukung lainnya.

Analisis data dilakukan secara simultan sejak proses pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan menggunakan model analisis interaktif. Tahapan analisis meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi terlebih dahulu ditranskripsi, diklasifikasi, dan direduksi sesuai fokus penelitian. Selanjutnya dilakukan proses open coding dan axial coding untuk mengidentifikasi konsep, kategori, dan tema-tema utama yang muncul dari data lapangan. Analisis tematik digunakan untuk menemukan pola hubungan antar kategori sehingga diperoleh tema utama berupa karakter kepemimpinan berbasis nilai Islam (ARMA), tata kelola pembinaan generasi (ARKK), budaya organisasi Tuntas, internalisasi 29 Karakter Luhur, serta pembentukan generasi penerus yang adaptif terhadap tantangan era VUCA.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, member checking, dan peer debriefing. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari informan internal dan eksternal organisasi, sedangkan triangulasi metode dilakukan melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, member checking dilakukan kepada informan kunci untuk memastikan kesesuaian interpretasi peneliti dengan pengalaman informan, sementara peer debriefing digunakan untuk meningkatkan kredibilitas dan keterpercayaan hasil penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara mendalam terhadap 22 informan, observasi partisipatif pada 23 kegiatan pembinaan generasi penerus, serta analisis berbagai dokumen organisasi, penelitian ini menghasilkan empat tema utama yang menjelaskan proses pembentukan karakter generasi penerus di lingkungan LDII. Tema-tema tersebut meliputi karakter kepemimpinan berbasis nilai Islam (ARMA), tata kelola pembinaan generasi (ARKK), budaya organisasi Tuntas sebagai mekanisme internalisasi nilai, serta internalisasi 29 Karakter Luhur sebagai output pembinaan. Keempat tema tersebut saling berhubungan dan membentuk model strategi kepemimpinan berbasis nilai Islam dalam pembentukan karakter generasi penerus di era VUCA. Ringkasan temuan penelitian disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Ringkasan Temuan Penelitian		
Tema Utama	Subtema	Temuan Utama
ARMA	Adil	Kepemimpinan berkeadilan dan tidak diskriminatif
ARMA	Rofiq	Pendekatan humanis dan penuh kasih sayang
ARMA	Muhsin	Keteladanan dalam pembinaan generasi
ARMA	Aris	Kesabaran dan kebijaksanaan dalam pembinaan
ARKK	Acara	Program pembinaan yang terstruktur
ARKK	Rencana	Perencanaan berbasis musyawarah
ARKK	Kerja	Pelaksanaan program secara kolektif
ARKK	Kontrol	Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan
Budaya Tuntas	Pewarisan Nilai	Penyelarasan nilai dari pimpinan hingga anggota

**29 Karakter
Luhur**

 Karakter Religius, Personal, dan
Sosial

 Pembentukan generasi berkarakter luhur dan
adaptif

Sumber: Hasil Analisis Data Penelitian (2025)

Tabel 2 menunjukkan bahwa pembentukan karakter generasi penerus di lingkungan LDII berlangsung melalui proses yang sistematis dan berlapis. Karakter kepemimpinan ARMA berfungsi sebagai fondasi nilai yang menjadi acuan dalam proses pembinaan. Nilai-nilai tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam tata kelola pembinaan ARKK yang memastikan kegiatan pembinaan berjalan secara terencana, terorganisasi, dan berkelanjutan. Selanjutnya, budaya organisasi Tuntas berfungsi sebagai mekanisme internalisasi yang memungkinkan nilai-nilai organisasi diwariskan secara konsisten kepada generasi penerus. Melalui integrasi ketiga komponen tersebut, proses pembinaan menghasilkan internalisasi 29 Karakter Luhur yang menjadi indikator terbentuknya generasi penerus yang religius, disiplin, bertanggung jawab, serta adaptif terhadap tantangan era VUCA.

Untuk meningkatkan kredibilitas dan keabsahan temuan, setiap tema yang muncul diverifikasi melalui triangulasi sumber dan metode. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi partisipatif, dan dokumentasi organisasi. Proses tersebut memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai fenomena yang diteliti sekaligus memastikan konsistensi temuan antar sumber data. Hasil triangulasi temuan penelitian disajikan pada Tabel 3.

Tema Utama	Tabel 3. Matriks Temuan dan Triangulasi Data			Indikator Utama
	Wawancara	Observasi	Dokumentasi	
ARMA	✓	✓	✓	Adil, Rofiq, Muhsin, Aris
ARKK	✓	✓	✓	Acara, Rencana, Kerja, Kontrol
Budaya Tuntas	✓	✓	✓	Pewarisan nilai dan pembiasaan
29 Karakter Luhur	✓	✓	✓	Karakter religius, sosial, dan personal

Sumber: Hasil Analisis Data Penelitian (2025)

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh tema utama penelitian didukung oleh lebih dari satu sumber data. Temuan mengenai karakter kepemimpinan ARMA diperoleh secara konsisten dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi organisasi. Demikian pula temuan mengenai ARKK, budaya Tuntas, dan internalisasi 29 Karakter Luhur yang menunjukkan kesesuaian antar sumber data. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa temuan penelitian memiliki tingkat kredibilitas yang baik karena telah melalui proses triangulasi sumber dan metode. Selanjutnya, masing-masing tema akan dibahas secara lebih rinci pada bagian berikut.

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai masing-masing tema, pembahasan berikut menguraikan temuan penelitian berdasarkan empat tema utama yang muncul dari hasil analisis data lapangan.

1. Karakter Kepemimpinan ARMA sebagai Fondasi Pembinaan Generasi penerus

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan di lingkungan LDII tidak hanya dipahami sebagai fungsi struktural organisasi, tetapi juga sebagai proses pembinaan yang berorientasi pada pembentukan karakter dan pengembangan sumber daya manusia. Kepemimpinan dijalankan melalui keteladanan, musyawarah, pembinaan berkelanjutan, serta penguatan nilai-nilai Islam dalam kehidupan organisasi. Para informan secara konsisten menyampaikan bahwa tujuan utama pembinaan generasi penerus adalah membentuk generasi yang berakhlakul karimah, alim-faqih, dan mandiri sebagai bagian dari Tri Sukses Generasi penerus.

Salah satu karakteristik yang paling dominan dalam praktik kepemimpinan adalah keteladanan. Para pembina, guru, dan pengurus organisasi tidak hanya menyampaikan materi pembinaan secara verbal, tetapi juga berusaha menampilkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai yang diajarkan kepada generasi penerus. Seorang informan menyatakan: "Sejauh ini peran kepemimpinan sudah sangat baik. Para pemimpin bukan hanya sekedar memberi teori saja melainkan juga memberi contoh nyata dalam kehidupan sehari-hari."

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan lebih banyak dibangun melalui praktik keteladanan dibandingkan instruksi formal. Generasi penerus tidak hanya menerima nilai melalui proses pembelajaran, tetapi juga melalui pengamatan terhadap perilaku pemimpin dan pembina yang mereka temui dalam aktivitas sehari-hari. Selain keteladanan, hasil penelitian juga menunjukkan pentingnya pendekatan yang humanis dan penuh kasih sayang dalam proses pembinaan. Salah satu informan menjelaskan: "Mendidik dengan memberi pengetahuan pemahaman kepada generasi penerus tentang karakter luhur, selalu melakukan pendekatan kepada mereka, siap menerima masukan dari mereka, serta menerapkan karakter luhur langsung dalam kehidupan nyata sehari-hari."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara pemimpin, pembina, dan generasi penerus dibangun melalui komunikasi yang terbuka, kedekatan emosional, dan kesediaan untuk mendengarkan. Pendekatan tersebut menciptakan lingkungan pembinaan yang kondusif sehingga nilai-nilai karakter lebih mudah diinternalisasikan oleh generasi penerus.

Temuan lain menunjukkan bahwa proses pembinaan karakter memerlukan kesabaran, konsistensi, dan ketekunan dalam jangka panjang. Hal ini tercermin dari pernyataan salah satu tenaga pendidik yang menyampaikan: "Untuk menjadi contoh itu harus memiliki dulu karakter tersebut. Karakter tidak bisa instan, karakter perlu kesabaran yang luas, semangat dan tekad yang menyala terus, pantang menyerah sebelum berhasil." Kutipan tersebut menunjukkan bahwa pembinaan karakter dipandang sebagai proses berkelanjutan yang memerlukan kesabaran dan kebijaksanaan. Karakter tidak dibentuk melalui kegiatan sesaat, melainkan melalui proses pembiasaan yang berlangsung secara konsisten dalam berbagai aktivitas pendidikan, pengajian, maupun kehidupan sosial sehari-hari.

Hasil observasi partisipatif semakin memperkuat temuan tersebut. Dalam salah satu pengajian pengurus, Dewan Penasehat menjelaskan bahwa tugas pokok pemimpin tidak hanya membuat kebijakan dan memberikan nasihat, tetapi juga menjalankan kepemimpinan berdasarkan prinsip Adil, Rofiq, Muhsin, dan Aris (ARMA). Adil dimaknai sebagai kemampuan memperlakukan seluruh anggota secara setara dalam penerapan aturan. Rofiq menggambarkan sikap penuh kasih sayang dan kepedulian terhadap anggota. Muhsin menunjukkan kemampuan menjadi teladan sekaligus mendorong orang lain untuk berbuat baik. Adapun Aris mencerminkan sikap sabar, bijaksana, dan tidak mudah menghakimi dalam menghadapi berbagai dinamika organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan analisis data, konsep ARMA tidak muncul sebagai kategori awal penelitian, tetapi teridentifikasi secara bertahap selama proses pengumpulan dan analisis data. Konsep tersebut muncul secara berulang dalam pembahasan mengenai karakter pemimpin ideal, pola pembinaan generasi, dan praktik kepemimpinan yang dijalankan dalam organisasi. Oleh karena itu, ARMA dipahami sebagai temuan empiris yang menggambarkan karakter dasar kepemimpinan berbasis nilai Islam yang hidup dan dipraktikkan dalam lingkungan LDII. Temuan ini sejalan dengan teori Value-Based Leadership yang menempatkan nilai moral sebagai sumber utama pengaruh kepemimpinan (Copeland, 2014). Temuan tersebut juga memperkuat hasil penelitian Chang (2021) yang menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan berbasis nilai muncul melalui keteladanan, konsistensi nilai, dan interaksi sosial yang berkelanjutan antara pemimpin dan anggota organisasi. Pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai penjaga nilai (*guardian of values*) yang memastikan nilai organisasi hidup dalam praktik keseharian. Dalam perspektif

kepemimpinan Islam, nilai keadilan, kasih sayang, keteladanan, dan kebijaksanaan merupakan bagian dari amanah kepemimpinan yang harus diwujudkan dalam perilaku nyata.

Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan Ridwan et al. (2020) yang menunjukkan bahwa keteladanan pemimpin berperan penting dalam pembentukan karakter anggota organisasi. Namun demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan merumuskan secara empiris karakter kepemimpinan ARMA (Adil, Rofiq, Muhsin, dan Aris) sebagai fondasi sistem pembinaan generasi penerus. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya membahas nilai kepemimpinan Islam secara umum, penelitian ini menunjukkan bagaimana nilai-nilai tersebut diterjemahkan menjadi praktik pembinaan yang terstruktur dalam organisasi berbasis nilai Islam.

Dengan demikian, ARMA dapat dipahami sebagai fondasi kepemimpinan berbasis nilai Islam yang menghubungkan dimensi moral, sosial, spiritual, dan manajerial dalam proses pembentukan karakter generasi penerus. Temuan ini menjadi komponen pertama dalam model strategi kepemimpinan berbasis nilai Islam yang dihasilkan dalam penelitian ini.

2. Tata Kelola Pembinaan ARKK sebagai Sistem Manajemen Pembentukan Karakter

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembentukan karakter generasi penerus di lingkungan LDII tidak hanya bergantung pada keteladanan pemimpin, tetapi juga didukung oleh sistem pembinaan yang terstruktur dan berkelanjutan. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan analisis data, ditemukan bahwa proses pembinaan generasi dilaksanakan melalui tata kelola yang dikenal dengan konsep ARKK, yaitu Acara, Rencana, Kerja, dan Kontrol. Konsep ini menjadi pedoman dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi seluruh program pembinaan generasi penerus sehingga proses internalisasi karakter dapat berlangsung secara sistematis.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pembinaan generasi dilaksanakan berdasarkan program yang telah dirancang sesuai jenjang usia dan kebutuhan perkembangan peserta didik. Salah satu informan menjelaskan: "Pembinaan dilakukan secara bertahap sesuai usia dan jenjangnya. Materi dan kegiatannya sudah disusun sehingga ada target yang ingin dicapai pada setiap tahap pembinaan." (I-8). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses pembinaan tidak dilakukan secara spontan, melainkan melalui perencanaan yang jelas dan berorientasi pada tujuan tertentu. Setiap kelompok usia memiliki materi, metode, dan indikator pembinaan yang berbeda sehingga proses pembentukan karakter berlangsung secara bertahap dan berkesinambungan.

Selain perencanaan, keberhasilan pembinaan juga didukung oleh pembagian tugas yang jelas di antara para pembina dan pengurus. Salah satu informan menyatakan: "Masing-masing pembina memiliki tugas dan tanggung jawab sesuai bidangnya sehingga kegiatan pembinaan dapat berjalan secara berkelanjutan." (I-10). Temuan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pembinaan tidak bertumpu pada individu tertentu, tetapi didukung oleh mekanisme organisasi yang memungkinkan berbagai pihak berperan sesuai fungsi dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, keberlangsungan program tidak bergantung pada figur tertentu, melainkan pada sistem yang telah dibangun dan dijalankan secara kolektif.

Aspek lain yang menonjol adalah adanya mekanisme evaluasi dan pengawasan yang dilakukan secara rutin. Salah satu informan menjelaskan: "Setiap kegiatan selalu dievaluasi, apa yang kurang diperbaiki, apa yang sudah baik dipertahankan untuk kegiatan berikutnya." (I-12). Kutipan tersebut menunjukkan bahwa proses pembinaan tidak berhenti pada pelaksanaan program, tetapi juga disertai dengan upaya pengendalian dan perbaikan berkelanjutan. Evaluasi dilakukan untuk memastikan bahwa tujuan pembinaan tercapai serta memberikan umpan balik bagi penyempurnaan program pada periode berikutnya.

Temuan tersebut diperkuat oleh hasil observasi partisipatif yang menunjukkan bahwa musyawarah menjadi instrumen utama dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi program pembinaan generasi. Dalam berbagai forum musyawarah pengurus, program kegiatan dibahas

secara bersama-sama, mulai dari penentuan agenda, penyusunan rencana kerja, pembagian tugas, hingga evaluasi hasil pelaksanaan kegiatan. Selain itu, observasi juga menunjukkan adanya konsolidasi organisasi secara berkala untuk memastikan kesesuaian antara program yang direncanakan dengan pelaksanaan di lapangan. Kegiatan tersebut mencerminkan keberadaan mekanisme pengawasan dan pengendalian yang berjalan secara sistematis dalam organisasi.

Berdasarkan hasil analisis, konsep ARKK dapat dipahami sebagai sistem tata kelola pembinaan yang mengintegrasikan fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian dalam satu siklus pembinaan generasi. Komponen Acara menunjukkan adanya program dan aktivitas pembinaan yang terstruktur. Komponen Rencana menggambarkan proses perencanaan yang dilakukan melalui musyawarah dan penetapan target pembinaan. Komponen Kerja merepresentasikan pelaksanaan program yang melibatkan berbagai unsur organisasi. Sementara itu, komponen Kontrol diwujudkan melalui mekanisme evaluasi, monitoring, dan perbaikan berkelanjutan. Temuan penelitian ini sejalan dengan teori manajemen yang dikemukakan Robbins dan Coulter (2021) yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh kemampuan menjalankan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*leading/actuating*), dan pengendalian (*controlling*) secara terpadu. Dalam konteks penelitian ini, fungsi-fungsi manajemen tersebut tidak hanya digunakan untuk mengelola organisasi, tetapi juga menjadi instrumen pembentukan karakter generasi penerus. Temuan ini juga memiliki keterkaitan dengan konsep *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) yang menekankan pentingnya siklus perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan dalam meningkatkan efektivitas suatu program.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan Hamid et al. (2025) yang menunjukkan bahwa pendidikan karakter memerlukan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang sistematis agar mampu menghasilkan perubahan perilaku yang berkelanjutan. Namun demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menunjukkan bahwa tata kelola pembinaan generasi dalam organisasi berbasis nilai Islam tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif, tetapi juga sebagai sarana internalisasi nilai dan pembentukan karakter.

Dengan demikian, ARKK dapat dipahami sebagai sistem manajemen pembinaan karakter yang menjembatani nilai-nilai kepemimpinan dengan praktik pembinaan generasi di lapangan. Jika ARMA berfungsi sebagai fondasi nilai kepemimpinan, maka ARKK berfungsi sebagai mekanisme operasional yang memastikan nilai-nilai tersebut diterjemahkan ke dalam program, aktivitas, dan proses pembinaan yang terstruktur. Temuan ini menjadi komponen kedua dalam Model Strategi Kepemimpinan Berbasis Nilai Islam yang dihasilkan dalam penelitian ini.

3. Budaya Organisasi Tuntas sebagai Mekanisme Internalisasi Nilai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pembinaan karakter generasi penerus di lingkungan LDII tidak hanya ditentukan oleh karakter pemimpin dan sistem manajemen pembinaan, tetapi juga oleh budaya organisasi yang berfungsi sebagai sarana pewarisan nilai secara berkelanjutan. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan bahwa proses internalisasi nilai dalam organisasi berlangsung melalui budaya yang dikenal sebagai **Tuntas (Dituntun dari Atas)**. Budaya ini menggambarkan mekanisme penyalarsan nilai, kebijakan, dan perilaku organisasi yang diterapkan secara berjenjang mulai dari tingkat kepemimpinan hingga generasi penerus.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pembinaan karakter tidak hanya dilakukan melalui penyampaian materi, tetapi juga melalui pembiasaan yang dilakukan secara konsisten dalam kehidupan organisasi. Salah satu informan menjelaskan: "Karakter luhur tidak hanya diajarkan dalam pengajian, tetapi harus dibiasakan dalam kehidupan sehari-hari sehingga menjadi kebiasaan dan akhirnya menjadi karakter." (I-12). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pembentukan karakter dipahami sebagai proses jangka panjang yang memerlukan pembiasaan secara terus-menerus. Nilai-nilai yang diajarkan dalam proses pembinaan kemudian

diterjemahkan ke dalam berbagai bentuk perilaku yang dipraktikkan secara kolektif dalam lingkungan organisasi.

Temuan serupa disampaikan oleh informan lain yang menjelaskan bahwa keberhasilan pembinaan generasi tidak terlepas dari konsistensi organisasi dalam menjaga keselarasan antara arahan pimpinan dan pelaksanaan di lapangan. “Program yang sudah menjadi keputusan bersama harus dijalankan secara konsisten oleh seluruh tingkatan sehingga tujuan pembinaan dapat tercapai.” (I-5). Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme penyelarasan (*alignment mechanism*) yang memastikan nilai dan tujuan organisasi diterapkan secara seragam pada seluruh jenjang pembinaan.

Hasil observasi partisipatif memperkuat temuan tersebut. Dalam berbagai kegiatan organisasi ditemukan adanya pola pembinaan yang berlangsung secara berjenjang dan konsisten. Musyawarah pengurus, konsolidasi organisasi, pembinaan generasi, pengajian rutin, serta berbagai kegiatan sosial menunjukkan adanya proses penyelarasan nilai dari tingkat pimpinan hingga anggota organisasi. Salah satu temuan observasi yang menarik adalah praktik **parkir sandal mundur** sebelum memasuki masjid. Secara sederhana aktivitas tersebut tampak sebagai kebiasaan sehari-hari, namun observasi menunjukkan bahwa praktik tersebut mengandung nilai kedisiplinan, keteraturan, kepedulian terhadap orang lain, dan penghargaan terhadap lingkungan bersama. Kebiasaan tersebut dilakukan secara berulang sehingga menjadi bagian dari budaya organisasi.

Selain itu, observasi juga menunjukkan keberadaan berbagai artefak budaya organisasi seperti visualisasi 29 Karakter Luhur, kegiatan Cinta Alam Indonesia (CAI), kerja bakti, kegiatan sosial kemasyarakatan, serta Pekan Karakter Luhur yang secara konsisten digunakan sebagai sarana penguatan nilai. Aktivitas-aktivitas tersebut berfungsi sebagai media pembelajaran sosial yang memungkinkan generasi penerus mengalami dan mempraktikkan nilai secara langsung dalam kehidupan sehari-hari.

Berdasarkan hasil analisis, budaya Tuntas tidak hanya dimaknai sebagai kepatuhan terhadap arahan organisasi, tetapi lebih jauh sebagai proses pewarisan nilai yang berlangsung secara sistematis dan berkelanjutan. Melalui budaya ini, nilai-nilai yang berasal dari kepemimpinan dan sistem pembinaan diterjemahkan menjadi norma, kebiasaan, simbol, dan perilaku yang hidup dalam kehidupan organisasi. Dengan kata lain, budaya Tuntas menjadi mekanisme yang menghubungkan nilai dengan tindakan nyata. Temuan ini sejalan dengan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein dan Schein (2021), yang menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang dipelajari bersama dan diwariskan kepada anggota baru sebagai pedoman berpikir dan bertindak. Dalam perspektif tersebut, budaya berfungsi sebagai sarana utama internalisasi nilai karena anggota organisasi belajar melalui interaksi, pembiasaan, simbol, dan pengalaman kolektif.

Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan Purnomo, Siminto, dan Ausat (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis nilai memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung konsistensi perilaku anggota dan keberlanjutan perubahan organisasi. Temuan penelitian ini memperluas hasil penelitian sebelumnya dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya menjaga keselarasan nilai organisasi, tetapi juga menjadi mekanisme utama internalisasi karakter generasi penerus dalam organisasi berbasis nilai Islam. Namun demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya berfungsi menjaga stabilitas organisasi, tetapi juga menjadi mekanisme utama pembentukan karakter generasi penerus dalam organisasi berbasis nilai Islam.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa tanpa budaya organisasi yang kuat, nilai-nilai kepemimpinan dan sistem pembinaan berpotensi berhenti pada tataran konseptual. Sebaliknya, melalui budaya Tuntas, nilai-nilai tersebut dihidupkan dalam bentuk kebiasaan, simbol, interaksi sosial, dan pengalaman kolektif yang dialami secara langsung oleh generasi penerus.

Dengan demikian, budaya Tuntas berfungsi sebagai mekanisme internalisasi nilai yang menjembatani kepemimpinan berbasis nilai Islam dan pembentukan karakter generasi penerus. Dalam model konseptual penelitian ini, budaya Tuntas menempati posisi strategis sebagai penghubung antara ARMA sebagai fondasi nilai kepemimpinan dan ARKK sebagai sistem pembinaan dengan proses internalisasi 29 Karakter Luhur. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya menjadi identitas organisasi, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen pendidikan karakter yang memungkinkan nilai-nilai luhur diwariskan secara berkelanjutan kepada generasi penerus.

4. Internalisasi 29 Karakter Luhur dalam Pembentukan Generasi Adaptif Era VUCA

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tujuan utama sistem pembinaan generasi penerus di lingkungan LDII adalah membentuk generasi yang memiliki karakter luhur sebagai bekal menghadapi tantangan kehidupan di masa depan. Proses pembentukan karakter tersebut dilakukan melalui internalisasi 29 Karakter Luhur yang menjadi pedoman pembinaan generasi penerus. Karakter-karakter tersebut mencakup dimensi religius, moral, sosial, intelektual, dan kemandirian yang diharapkan mampu membentuk generasi yang berakhlak mulia sekaligus adaptif terhadap perkembangan zaman.

Berdasarkan hasil wawancara, para informan menjelaskan bahwa pembinaan generasi tidak hanya diarahkan pada penguasaan ilmu agama dan akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter sebagai fondasi kehidupan. Salah satu informan menyatakan: “Tujuan pembinaan generasi penerus adalah agar mereka menjadi generasi yang alim-faqih, berakhlakul karimah, dan mandiri sehingga mampu menghadapi tantangan zaman tanpa kehilangan nilai-nilai agama.” Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pembinaan tidak hanya diukur dari aspek pengetahuan, tetapi juga dari kemampuan generasi menerapkan nilai-nilai luhur dalam kehidupan sehari-hari.

Informan lain menjelaskan bahwa proses pembentukan karakter dilakukan melalui pembiasaan yang berkelanjutan sejak usia dini hingga memasuki masa pranikah. “Pembinaan dilakukan terus-menerus sesuai jenjang usia. Karakter tidak dibentuk dalam satu kegiatan, tetapi melalui proses yang panjang dan berulang.” Temuan tersebut menunjukkan bahwa internalisasi karakter dipahami sebagai proses perkembangan yang berlangsung secara bertahap sesuai fase kehidupan generasi penerus. Oleh karena itu, pembinaan dilakukan melalui berbagai aktivitas yang saling melengkapi dan berlangsung secara berkelanjutan.

Hasil observasi partisipatif memperkuat temuan tersebut. Peneliti menemukan bahwa internalisasi nilai dilakukan melalui berbagai kegiatan seperti pengajian generasi penerus, kegiatan Cinta Alam Indonesia (CAI), mentoring, pendidikan karakter di sekolah, praktik ibadah, kegiatan sosial kemasyarakatan, pelatihan kepemimpinan, silat ASAD, serta berbagai pembiasaan perilaku dalam kehidupan sehari-hari. Aktivitas-aktivitas tersebut menjadi media pembelajaran yang memungkinkan generasi penerus mengalami, mempraktikkan, dan menginternalisasikan nilai-nilai karakter secara langsung. Observasi juga menunjukkan bahwa proses internalisasi berlangsung melalui sistem pembinaan berjenjang mulai dari usia dini, caberawit, praremaja, remaja, hingga pranikah. Setiap jenjang memiliki metode dan materi pembinaan yang disesuaikan dengan tingkat perkembangan peserta. Pola pembinaan tersebut memungkinkan nilai-nilai karakter diperkuat secara berulang sehingga menjadi bagian dari kebiasaan dan identitas pribadi generasi penerus.

Berdasarkan hasil analisis, 29 Karakter Luhur berfungsi sebagai kerangka nilai (*value framework*) yang menjadi sasaran akhir proses pembinaan generasi. Karakter-karakter tersebut tidak diajarkan secara terpisah, melainkan diinternalisasikan melalui integrasi kepemimpinan berbasis nilai, tata kelola pembinaan yang terstruktur, dan budaya organisasi yang mendukung pembiasaan perilaku positif. Dengan demikian, pembentukan karakter tidak hanya terjadi pada tingkat kognitif, tetapi juga menyentuh aspek afektif dan perilaku. Temuan ini sejalan dengan teori pendidikan karakter yang dikemukakan oleh Lickona (2021), yang menyatakan bahwa

karakter terbentuk melalui integrasi antara pengetahuan moral (*moral knowing*), perasaan moral (*moral feeling*), dan tindakan moral (*moral action*). Dalam konteks penelitian ini, pengetahuan moral diperoleh melalui proses pembelajaran dan pengajian, perasaan moral dibangun melalui pembinaan dan keteladanan, sedangkan tindakan moral diwujudkan melalui berbagai bentuk pembiasaan dalam kehidupan organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung konsep *Positive Youth Development* yang menekankan pentingnya pengembangan potensi generasi muda melalui lingkungan yang mendukung pembelajaran, partisipasi, dan pembentukan karakter (Lerner, 2021). Namun demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menunjukkan bahwa pembentukan karakter generasi dapat dilakukan melalui integrasi kepemimpinan berbasis nilai Islam, sistem manajemen pembinaan, dan budaya organisasi yang secara bersama-sama menginternalisasikan nilai karakter kepada generasi penerus.

Temuan ini juga sejalan dengan hasil kajian Oldham et al. (2025) yang menunjukkan bahwa pendidikan karakter yang efektif memerlukan proses internalisasi nilai secara berkelanjutan melalui pembiasaan, lingkungan sosial yang mendukung, serta keterlibatan aktif peserta didik dalam berbagai aktivitas pembelajaran dan organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa 29 Karakter Luhur bukan sekadar daftar nilai normatif, melainkan hasil dari proses pembinaan yang berlangsung secara sistematis dan berkelanjutan. Karakter-karakter tersebut menjadi indikator keberhasilan pembinaan generasi sekaligus menjadi modal sosial dan moral yang memungkinkan generasi penerus menghadapi berbagai tantangan pada era *Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity* (VUCA).

Dengan demikian, internalisasi 29 Karakter Luhur dapat dipahami sebagai output utama dari integrasi ARMA sebagai fondasi kepemimpinan, ARKK sebagai sistem pembinaan, dan budaya Tuntas sebagai mekanisme internalisasi nilai. Hasil akhir dari proses tersebut adalah terbentuknya generasi penerus yang religius, disiplin, bertanggung jawab, memiliki kepedulian sosial, serta adaptif dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan. Temuan ini menjadi komponen ketiga dalam Model Strategi Kepemimpinan Berbasis Nilai Islam yang dihasilkan dalam penelitian ini.

5. Model Strategi Kepemimpinan Berbasis Nilai Islam dalam Pembentukan Karakter Generasi penerus

Berdasarkan hasil wawancara, observasi partisipatif, dokumentasi, serta proses *open coding*, *axial coding*, dan sintesis tematik, penelitian ini menghasilkan sebuah model konseptual yang menjelaskan proses pembentukan karakter generasi penerus melalui kepemimpinan berbasis nilai Islam. Model tersebut menunjukkan bahwa pembentukan karakter tidak berlangsung secara spontan, melainkan melalui integrasi antara nilai kepemimpinan, sistem manajemen pembinaan, budaya organisasi, dan proses internalisasi karakter yang berlangsung secara berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakter kepemimpinan ARMA (Adil, Rofiq, Muhsin, dan Aris) berfungsi sebagai fondasi utama yang menentukan arah pembinaan generasi penerus. Nilai-nilai tersebut menjadi sumber pengaruh kepemimpinan yang diwujudkan melalui keteladanan, pembimbingan, musyawarah, dan pembinaan yang berorientasi pada pengembangan karakter. Kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengendalian organisasi, tetapi juga sebagai sarana pewarisan nilai yang membentuk pola pikir dan perilaku generasi penerus.

Nilai-nilai kepemimpinan tersebut kemudian dioperasionalkan melalui tata kelola pembinaan ARKK (Acara, Rencana, Kerja, dan Kontrol). ARKK berfungsi sebagai sistem manajemen yang mengintegrasikan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pembinaan sehingga proses pembentukan karakter berlangsung secara terstruktur dan berkesinambungan. Melalui sistem ini, nilai-nilai kepemimpinan diterjemahkan menjadi program, aktivitas, dan mekanisme pembinaan yang dapat dijalankan secara konsisten pada seluruh jenjang organisasi. Selanjutnya, budaya organisasi Tuntas (Dituntun dari Atas) berperan sebagai mekanisme internalisasi nilai yang memastikan adanya keselarasan antara

nilai kepemimpinan, sistem pembinaan, dan perilaku anggota organisasi. Budaya ini memungkinkan proses pewarisan nilai berlangsung melalui pembiasaan, simbol organisasi, interaksi sosial, serta berbagai aktivitas kolektif yang menjadi bagian dari kehidupan organisasi sehari-hari. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa internalisasi nilai tidak berlangsung secara langsung, tetapi melalui ekosistem pembinaan yang berjenjang mulai dari usia dini, caberawit, praremaja, remaja, hingga pranikah. Sistem pembinaan berjenjang tersebut menjadi media yang memungkinkan nilai-nilai organisasi ditanamkan sesuai tahap perkembangan generasi penerus. Melalui proses tersebut, nilai-nilai yang diajarkan secara bertahap berkembang menjadi kebiasaan, sikap, dan karakter yang melekat pada individu.

Output utama dari keseluruhan proses tersebut adalah terbentuknya 29 Karakter Luhur yang menjadi indikator keberhasilan pembinaan generasi penerus. Karakter-karakter tersebut mencerminkan integrasi aspek religiusitas, moralitas, tanggung jawab, disiplin, kemandirian, kepedulian sosial, serta kemampuan bekerja sama yang dibutuhkan dalam kehidupan bermasyarakat. Dengan demikian, 29 Karakter Luhur tidak diposisikan sebagai titik awal pembinaan, melainkan sebagai hasil dari proses kepemimpinan, manajemen pembinaan, budaya organisasi, dan internalisasi nilai yang berlangsung secara sistematis.



Gambar 1. Model Strategi Kepemimpinan Berbasis Nilai Islam dalam Pembentukan Karakter Generasi penerus di Era VUCA

Gambar 1 menunjukkan bahwa karakter kepemimpinan ARMA berfungsi sebagai fondasi nilai yang mengarahkan proses pembinaan generasi penerus. Nilai-nilai tersebut kemudian diimplementasikan melalui tata kelola pembinaan ARKK yang memastikan seluruh program berjalan secara terencana, terorganisasi, dan berkelanjutan. Selanjutnya, budaya organisasi Tuntas berperan sebagai mekanisme internalisasi yang memungkinkan nilai-nilai organisasi diwariskan secara konsisten kepada generasi penerus melalui berbagai aktivitas pembinaan berjenjang.

Melalui proses tersebut, nilai-nilai yang diajarkan berkembang menjadi 29 Karakter Luhur yang menjadi indikator terbentuknya generasi berkarakter. Karakter-karakter tersebut selanjutnya menjadi modal sosial, moral, dan spiritual yang memungkinkan generasi penerus

beradaptasi terhadap berbagai tantangan pada era VUCA. Dengan demikian, model yang dihasilkan menegaskan bahwa keberhasilan pembentukan karakter generasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas pemimpin, tetapi juga oleh integrasi antara kepemimpinan berbasis nilai, tata kelola pembinaan, budaya organisasi, dan sistem pembinaan yang berkelanjutan.

Model tersebut menunjukkan bahwa pembentukan karakter generasi penerus merupakan proses yang bersifat sistemik dan multidimensional. Keberhasilan pembinaan tidak hanya ditentukan oleh kualitas pemimpin, tetapi juga oleh keberadaan sistem manajemen yang efektif, budaya organisasi yang kuat, dan mekanisme internalisasi nilai yang berlangsung secara berkelanjutan. Dengan demikian, karakter generasi penerus merupakan hasil interaksi antara kepemimpinan, manajemen, budaya, dan proses pembelajaran sosial yang terjadi dalam organisasi.

Tabel 4. Integrasi Model Strategi Kepemimpinan Berbasis Nilai Islam dalam Pembentukan Karakter Generasi penerus

Komponen Model	Fungsi Utama	Hasil yang Dihasilkan
ARMA	Fondasi nilai kepemimpinan	Keteladanan dan pembinaan berbasis nilai
ARKK	Sistem manajemen pembinaan	Program pembinaan yang terstruktur
Budaya Tuntas	Mekanisme internalisasi nilai	Konsistensi perilaku dan pewarisan nilai
Pembinaan Berjenjang	Proses pembelajaran karakter	Pembiasaan nilai sesuai tahap perkembangan
29 Karakter Luhur	Output pembinaan	Generasi berkarakter
Generasi Adaptif Era VUCA	Outcome akhir	Ketahanan, adaptasi, dan kontribusi sosial

Sumber: Hasil Sintesis Penelitian (2025)

Tabel 4 memperlihatkan bahwa setiap komponen dalam model memiliki fungsi yang saling melengkapi dalam proses pembentukan karakter generasi penerus. ARMA berperan sebagai fondasi nilai yang memberikan arah dan keteladanan kepemimpinan, sedangkan ARKK berfungsi sebagai sistem manajemen yang menerjemahkan nilai-nilai tersebut ke dalam program pembinaan yang terstruktur. Selanjutnya, budaya Tuntas berperan sebagai mekanisme internalisasi yang memastikan nilai-nilai organisasi diwariskan secara konsisten melalui berbagai aktivitas pembinaan berjenjang. Integrasi seluruh komponen tersebut menghasilkan internalisasi 29 Karakter Luhur sebagai output pembinaan yang pada akhirnya membentuk generasi berkarakter dan adaptif terhadap tantangan era VUCA.

Secara teoretis, model ini memperluas kajian Value-Based Leadership (Copeland, 2021; Chang, 2021) dengan menunjukkan bahwa nilai kepemimpinan dapat diinternalisasikan secara efektif apabila didukung oleh sistem tata kelola dan budaya organisasi yang konsisten. Temuan ini juga memperkaya teori manajemen pembinaan generasi dengan memperlihatkan bagaimana fungsi-fungsi manajemen diterapkan untuk membangun karakter, bukan hanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada perumusan model integratif yang menghubungkan karakter kepemimpinan ARMA, tata kelola pembinaan ARKK, budaya organisasi Tuntas, ekosistem pembinaan berjenjang, dan internalisasi 29 Karakter Luhur dalam satu kerangka konseptual pembentukan generasi penerus. Hingga saat ini, penelitian yang mengintegrasikan kelima komponen tersebut secara empiris dalam konteks organisasi kemasyarakatan berbasis nilai Islam masih sangat terbatas. Oleh karena itu, model yang dihasilkan tidak hanya memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori kepemimpinan berbasis nilai, tetapi juga menawarkan kerangka praktis yang dapat diadaptasi oleh organisasi pendidikan, organisasi kemasyarakatan, pesantren, maupun lembaga pembinaan generasi lainnya.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pembentukan karakter generasi penerus di lingkungan LDII berlangsung melalui integrasi antara kepemimpinan berbasis nilai Islam, tata kelola pembinaan yang terstruktur, budaya organisasi yang mendukung, serta proses internalisasi karakter yang berkelanjutan. Hasil penelitian menghasilkan Model Strategi Kepemimpinan Berbasis Nilai Islam yang terdiri atas karakter kepemimpinan ARMA (Adil, Rofiq, Muhsin, dan Aris), tata kelola pembinaan ARKK (Acara, Rencana, Kerja, dan Kontrol), budaya organisasi Tuntas (Dituntun dari Atas), pembinaan berjenjang, serta internalisasi 29 Karakter Luhur yang secara bersama-sama membentuk generasi penerus yang religius, berkarakter, dan adaptif terhadap tantangan era VUCA. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pembentukan karakter tidak hanya ditentukan oleh kualitas pemimpin, tetapi juga oleh keberadaan sistem pembinaan dan budaya organisasi yang mampu menginternalisasikan nilai-nilai secara konsisten dan berkelanjutan.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian Value-Based Leadership dengan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan berbasis nilai memerlukan dukungan tata kelola pembinaan dan budaya organisasi yang kuat agar nilai-nilai kepemimpinan dapat diterjemahkan menjadi perilaku dan karakter anggota organisasi. Penelitian ini juga memperkaya literatur kepemimpinan Islam, pendidikan karakter, dan manajemen pembinaan generasi melalui pengembangan model integratif yang menghubungkan ARMA, ARKK, budaya Tuntas, pembinaan berjenjang, dan internalisasi 29 Karakter Luhur dalam satu kerangka konseptual pembentukan generasi penerus.

Secara praktis, model yang dihasilkan dapat menjadi acuan bagi organisasi kemasyarakatan, lembaga pendidikan Islam, pesantren, sekolah, organisasi kepemudaan, serta pemangku kebijakan dalam merancang program pembinaan karakter yang lebih terintegrasi. Temuan penelitian menegaskan pentingnya sinergi antara keteladanan pemimpin, sistem pembinaan yang terstruktur, budaya organisasi yang mendukung, serta pembiasaan nilai secara berkelanjutan dalam membentuk generasi muda yang siap menghadapi perubahan sosial, teknologi, dan lingkungan yang semakin kompleks.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan pada satu organisasi kemasyarakatan berbasis nilai Islam dengan pendekatan studi kasus kualitatif sehingga transferabilitas temuan ke konteks organisasi lain perlu dilakukan secara hati-hati. Selain itu, penelitian ini lebih berfokus pada faktor internal organisasi dan belum mengkaji secara mendalam pengaruh faktor eksternal seperti keluarga, media digital, lingkungan sosial, dan kondisi sosial ekonomi terhadap pembentukan karakter generasi.

Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model yang dihasilkan menggunakan pendekatan kuantitatif, seperti Structural Equation Modeling (SEM) atau Partial Least Squares (PLS), guna memperoleh validasi empiris yang lebih kuat terhadap hubungan antar komponen model. Penelitian mendatang juga dapat dilakukan pada berbagai organisasi keagamaan, lembaga pendidikan, organisasi kepemudaan, maupun organisasi non-keagamaan untuk menguji transferabilitas model pada konteks yang berbeda. Selain itu, penelitian longitudinal dan kajian yang mengintegrasikan faktor-faktor eksternal seperti keluarga, media digital, lingkungan sosial, dan perkembangan teknologi informasi diperlukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pembentukan karakter generasi muda di era VUCA.

REFERENSI

- Ali, A. J. (2021). *Islamic perspectives on management and organization*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781954867>
- Beekun, R. I. (2021). *Islamic business ethics*. International Institute of Islamic Thought.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1–2), 27–42.

- Chang, S. M. (2021). The emergence of value-based leadership behavior at the frontline of management. *Frontiers in Psychology*, 12, 635106. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635106>
- Copeland, M. K. (2014). The emerging significance of values-based leadership: A literature review. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 105–135. <https://www.regent.edu/journal/international-journal-of-leadership-studies/>
- Daft, R. L. (2021). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.
- Hamid, E. A., Bahari, M. F. Y., & Hernawati. (2025). Management of Islamic-based character education implementation in vocational schools. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 9(3), 689–707. <https://doi.org/10.35723/ajie.v9i3.147>
- Khaliq, A. (2022). *Management from Islamic perspective*. International Islamic Publishing House.
- Luthar, S. S., Lerner, R. M., Lerner, J. V., & Deutsch, N. L. (2021). International positive youth development: Challenges and opportunities in policy and practice. *Journal of Youth Development*, 16(2-3), 1–12. <https://doi.org/10.5195/jyd.2021.1138>
- Lerner, R. M., Lerner, J. V., Bowers, E. P., Geldhof, G. J., Buckingham, M. K., & Johnson, S. K. (2021). Positive youth development in 2020: Theory, research, programs, and the promotion of social justice. *Journal of Research on Adolescence*, 31(4), 1114–1134. <https://doi.org/10.1111/jora.12686>
- Lickona, T. (1991). *Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility*. Bantam Books.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Oldham, P., Thoma, S. J., & Kristjánsson, K. (2025). Character education empirical research: A thematic review. *Journal of Moral Education*, 54(1), 42–63. <https://doi.org/10.1080/03057240.2023.2293496>
- Purnomo, Y. J., Siminto, & Ausat, A. M. A. (2024). The role of value-based leadership in shaping an organizational culture that supports sustainable change. *AdMan: Administration and Management Journal*, 1(2), 68–79. <https://doi.org/10.62873/adman.v1i2.115>
- Rahman, G. (2025). Transforming Islamic education through value-based leadership: A narrative review. *Sinergi International Journal of Islamic Studies*, 3(2), 83–95. <https://doi.org/10.61194/ijis.v3i2.712>
- Ridwan, M. A., Hasanudin, & Masturoh, I. (2020). Internalisasi nilai-nilai kepemimpinan Islam dalam organisasi santri pesantren. *Management and Education Journal*, 1(2), 55–67.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.