

INTERNALISASI BUDAYA ORGANISASI PMII DALAM MEMBENTUK KARAKTER KEPEMIMPINAN KARISMATIK

Ahmad Nurkholis¹, Duwi Habsari Mutamimah², Asis Sustiawan³

Sekolah Tinggi Agama Islam Nadlatul Ulama

Email: santrimbeling1704@gmail.com¹, duwihabsari@gmail.com², aziz.susti@gmail.com³

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengkaji proses internalisasi budaya organisasi Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Komisariat STAINU Pacitan dalam upaya membangun karakter kepemimpinan karismatik pada para kadernya. PMII sebagai organisasi kemahasiswaan berbasis nilai-nilai Islam dan kebangsaan memiliki sistem kaderisasi yang terstruktur dengan budaya organisasi yang khas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara secara mendalam kepada 9 informan yang mencakup pengurus PMII tingkat komisariat, rayon dan mantan ketua komisariat yang telah menjadi alumni. Selain itu, dilakukan observasi partisipatif pada kegiatan organisasi dan kajian dokumen terkait budaya organisasi PMII. Adapun analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman, yang mencakup tiga tahapan yakni reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Temuan ini mengungkapkan bahwa internalisasi budaya organisasi PMII berlangsung melalui tiga mekanisme utama: (1) proses kaderisasi berjenjang yang meliputi MAPABA, PKD dan PKL. (2) pembiasaan nilai-nilai organisasi melalui kegiatan rutin seperti pengajian, diskusi, dan aksi sosial; serta (3) keteladanan dari senior dan tokoh PMII. Budaya organisasi PMII yang dibangun di atas landasan nilai Ahlussunnah Wal Jama'ah An-Nahdliyah, demokrasi, telah mampu membentuk karakter kepemimpinan karismatik yang ditandai dengan: kepercayaan diri, kemampuan komunikasi, integritas, visi yang jelas, empati, dan kemampuan mempengaruhi orang lain. Penelitian ini memberikan sumbangsih nyata bagi pengayaan teori kepemimpinan karismatik, khususnya di konteks organisasi kemahasiswaan Islam di Indonesia dan menghadirkan rekomendasi bagi pengembangan sistem kaderisasi organisasi kemahasiswaan.

Kata Kunci: Internalisasi, Budaya Organisasi, PMII, Kepemimpinan Karismatik.

Abstrack

This study aims to analyze and examine the process of internalization of the organizational culture of the Indonesian Islamic Student Movement (PMII) Commissariat of STAINU Pacitan in an effort to develop charismatic leadership character in its cadres. As a student organization based on Islamic and national values, PMII has a structured cadre development system with a distinctive organizational culture. This study used a qualitative approach with a case study method. Data collection was conducted through in-depth interviews with nine informants, including PMII administrators at the commissariat and rayon levels, and former commissariat heads who are now alumni. In addition, participant observation was conducted on organizational activities and document review related to PMII's organizational culture. Data analysis was conducted using the Miles and Huberman model, which includes three stages: data reduction, data presentation, and conclusion drawing. These findings reveal that the internalization of PMII's organizational culture occurs through three main mechanisms: (1) a tiered cadre development process encompassing MAPABA, PKD, and PKL; (2) familiarization with organizational values through routine activities such as religious study groups, discussions, and social activities; and (3) the exemplary behavior of seniors and PMII figures. PMII's organizational culture, built on the values of Ahlussunnah Wal Jama'ah An-Nahdliyah and democracy, has been able to shape charismatic leadership characterized by self-confidence, communication skills, integrity, a clear vision, empathy, and the ability to influence others. This research provides a tangible contribution to enriching the theory of

charismatic leadership, particularly in the context of Islamic student organizations in Indonesia, and provides recommendations for developing a cadre system for student organizations.

Keywords: *Internalization, Organizational Culture, PMII, Charismatic Leadership.*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci dalam kesuksesan organisasi, baik organisasi formal maupun informal. Dalam konteks organisasi kemahasiswaan, kepemimpinan memiliki peran strategis dalam menggerakkan dan memberdayakan anggota untuk mencapai tujuan bersama. Salah satu tipe kepemimpinan yang banyak dikaji adalah kepemimpinan karismatik, yaitu kepemimpinan yang didasarkan pada kemampuan luar biasa seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan menginspirasi pengikutnya (Lase et al. 2025)

Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) sebagai salah satu organisasi kemahasiswaan Islam terbesar di Indonesia memiliki sejarah panjang dalam melahirkan pemimpin-pemimpin karismatik di berbagai bidang. Sejak didirikan pada 17 April 1960, PMII telah berkontribusi dalam melahirkan tokoh-tokoh nasional yang memiliki pengaruh signifikan dalam politik, pemerintahan, pendidikan, dan berbagai sektor lainnya. Fenomena ini menarik untuk dikaji, mengingat PMII memiliki sistem kaderisasi dan budaya organisasi yang khas (Dakwah dan Kohar 2025).

PMII Komisariat STAINU Pacitan merupakan komisariat tertua dan terbilang sebagai komisariat aktif di Kabupaten Pacitan. STAINU Pacitan adalah perguruan tinggi Islam berbasis NU yang didirikan 2003 dengan fokus pendidikan kader ulama moderat. Mayoritas mahasiswa berlatar alumni pesantren, memberikan konteks unik dalam internalisasi budaya organisasi PMII.

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dijadikan pegangan oleh seluruh anggota organisasi yang pada masanya untuk mewarnai cara mereka berfikir (Johannes dan Marpaung 2025). Dalam konteks PMII, budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai Ahlussunnah Wal Jama'ah An-Nahdliyah (Aswaja) diduga memiliki pengaruh kuat dalam membentuk karakter kepemimpinan anggotanya.

Urgensi penelitian ini dapat dilihat dari beberapa sudut pandang. Pertama, PMII memiliki sistem kaderisasi yang terstruktur dan berkelanjutan yang dapat dijadikan role mode bagi organisasi lain. Kedua, memahami proses internalisasi budaya organisasi dapat memberikan wawasan tentang bagaimana nilai-nilai organisasi dapat membentuk karakter pemimpin. Ketiga, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis pada kajian kepemimpinan karismatik dalam konteks budaya Indonesia, khususnya organisasi berbasis Islam moderat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan henis penelitian studi kasus (*studi case*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam proses internalisasi budaya organisasi dan pembentukan kepemimpinan karismatik, yang merupakan fenomena kompleks dan kontekstual. Penelitian kualitatif dinilai tepat untuk mengeksplorasi dan memaknai pengalaman yang hayati oleh individu maupun kelompok merspom persoalan sosial dan kemanusiaan (Waruwu 2024).

Studi kasus dipilih karena penelitian ini fokus pada kasus spesifik yaitu PMII, dengan maksud untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai proses yang terjadi di organisasi tersebut. Studi kasus adalah penyelidikan empiris yang menyelidiki fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak jelas (Nur'aini 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Profil PMII STAINU Pacitan

Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) resmi berdiri pada 17 April 1960, bertempat di Surabaya, dan sejak saat itu terus menjalankan proses perkaderan diseluruh Indonesia. Dalam orientasi keagamaan, PMII berpegang teguh pada paham *Ahlus Sunnah*

wal Jama'ah, yang sejalan dengan pandangan *Nahdlatul Ulama'* sebagai organisasi induk yang melahirkannya. Selain itu, PMII juga mengaskan komitmennya dalam menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesiaserta melestarikan tradisi dan kearifan lokal yang menjadi warisan bangsa.

Sebagai komponen gerakan yang memiliki kedekatan emosional dan kultural dengan gerakan *Nahdlatul Ulama'* PMII menempati posisi yang strategis dan signifikan sebagai pelopor gerakan moderasi Islam di Indonesia, terutama pada dinamika pergerakan kalangan anak muda. Hal ini tercermin dari cara PMII membangun wacana, memperkuat peran masyarakat, serta memperjuangkan kepentingan yang senantiasa dijiwai oleh semangat keislaman, kemasyarakatan dan kebangsaan (Muspawi et al. 2023).

PMII Komisariat STAINU pertama kali berdiri pada tahun 2003 bersamaan dengan berdirinya PC PMII Pacitan dengan membawahi 2 Rayon, yakni Rayon Sunan Kalijaga dari Fakultas *Tarbiyah* dan Rayon Andreas Maramis dari Fakultas *Syari'ah*.

Berdasarkan data kepengurusan 2025-2026, PMII Komisariat STAINU Pacitan memiliki 70 anggota aktif. Karakteristik kader PMII STAINU Pacitan umumnya berasal dari latar belakang keluarga *Nahdliyin* dengan basis ekonomi menengah ke bawah, mayoritas kader berasal dari desa-desa di Pacitan yang dikenal religius dan memiliki tradisi pesantren yang kuat. PMII Komisariat STAINU Pacitan memiliki hubungan erat dengan tokoh NU dan pesantren di Pacitan, yang memberikan dukungan moral dan material bagi kegiatan organisasi.

2. Budaya Organisasi PMII Komisariat STAINU

Budaya organisasi merupakan elemen yang tidak terpisahkan dari kehidupan sebuah organisasi, yakni berupa sistem yang menjadi perekat bagi seluruh anggota sekaligus membentuk idealis organisasi itu sendiri. Keberadaan budaya organisasi memainkan peran penting dalam mengarahkan perilaku, membentuk sikap serta mendorong motivasi para anggotanya (Marliani dan Merisa 2024). Budaya organisasi tercermin dari prinsip-prinsip yang dijadikan pegangan oleh organisasi dalam menjalankan seluruh program dan kegiatannya. Dengan demikian, budaya organisasi merupakan suatu pola yang berkaitan satu sama lain.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, budaya organisasi PMII memiliki beberapa elemen khas yang membedakannya dari organisasi kemahasiswaan lainnya. Budaya organisasi PMII dibangun atas pondasi ideologi Ke-Indonesiaan dan *Ahlussunnah Wal Jama'ah An-Nahdliyah (Aswaja)* yang menekankan pada moderat, toleransi, dan keseimbangan.

Nilai-nilai inti yang menjadi pilar budaya organisasi PMII meliputi:

- a. Nilai Religius, PMII menjadikan Islam Aswaja sebagai landasan ideologi yang menekankan pada pemahaman Islam yang *Tawazun, Tawasuth, Tasamuh* dan *Itidal* (Mujahid 2023). Ketua Komisariat menyatakan: "Di PMII kami belajar memahami Islam yang rahmatan lil alamin, Islam yang toleran dan menghargai perbedaan. Ini yang membedakan kami dengan organisasi lain."
- b. Nilai Demokrasi, Budaya musyawarah dan pengambilan keputusan partisipatif menjadi ciri khas PMII, pendidikan demokrasi yang diterapkan melalui kurikulum dan aktivitas pembelajaran mampu meningkatkan partisipasi siswa, kesadaran sosial, dan kemandirian dalam pengambilan keputusan. Struktur organisasi yang demokratis dengan pemilihan pengurus melalui mekanisme yang terbuka mencerminkan nilai ini dalam praktik.
- c. Nilai Dasar Pergerakan, Rumusan NDP PMII, yang terdiri dari 4 nilai dasar yakni *Tauhid, Hablu Minallah* (hubungan manusia dengan Allah), *Hablu Minan-Nas* (hubungan manusia dengan manusia), dan *Hablu Minal 'Alam* (hubungan manusia dengan alam) yang keseluruhannya mencerminkan pemahaman dan keyakinan PMII

terhadap konsep *Aswaja*. NDP sendiri merupakan adalah rumusan yang disusun oleh PMII dengan tujuan menggali nilai-nilai moral dari ajaran agama dan pengalaman sejarah insan pergerakan yang berlandaskan pada konsep *Ahlussunnah Wal Jama'ah* (*Aswaja*) sebagai pijakan utama dalam menentukan arah pemikiran dan gerakan organisasi. Dengan demikian, NDP PMII pada hakikatnya merupakan penjabaran konkret dari konsep *Aswaja* yang dijadikan sebagai landasan berpikir dan bergerak (Muharam 2023).

3. Proses Internalisasi Budaya Organisasi PMII

Hasil penelitian menunjukkan bahwa internalisasi budaya organisasi PMII berlangsung melalui tiga pengkaderan utama:

a. Kaderisasi Berjenjang,

PMII memiliki sistem kaderisasi yang terstruktur dan berjenjang, terdiri dari:

1) MAPABA (Masa Penerimaan Anggota Baru)

Tahap ini merupakan fase pengenalan awal terhadap calon anggota baru PMII. Para calon anggota dikenalkan pada sejarah organisasi, visi-misi, dan nilai-nilai dasar yang dijadikan landasan ber-PMII. MAPABA merupakan forum pengkaderan formal tingkat paling awal. Selain berfungsi sebagai ajang penerimaan anggota, forum ini juga berperan sebagai sarana pengenalan organisasi PMII sekaligus wahana penanaman nilai (doktrinasi) dan ideologi sosial PMII.

Pada fase ini harus ditanamkan makna idealism yang bermatan relegius bagi mahasiswa dan urgensi perjuangan untuk idealism itu melalui PMII baik pada struktur formalnya sebagai organisasi maupun pada aspek substansinya sebagai komunitas gerakan mahasiswa yang berlatar belakang kultur Islam. Oleh karena itu sasaran yang hendak dicapai pada fase ini adalah tertanamnya keyakinan diri pada setiap individu anggota bahwa PMII adalah organisasi kemahasiswaan yang paling sesuai untuk mengembangkan potensi diri sekaligus memperjuangkan idealisme yang diyakini. Adapun keluaran diharapkan dari tahap ini adalah lahirnya anggota yang diharapkan adalah anggota yang *mu'taqid* (Modul Kaderisasi PC PMII KOTA MALANG, 2021).

Wakil Ketua 1 bidang Kaderisasi menjelaskan: "MAPABA adalah gerbang pertama kami untuk mengenal PMII. Di sini kami mulai memahami bahwa PMII bukan sekadar organisasi biasa, tapi sebuah gerakan yang memiliki nilai dan tujuan mulia."

2) PKD (Pelatihan Kader Dasar)

PKD memberikan pemahaman mendalam tentang ideologi *Aswaja* dan metodologi berorganisasi. Materi PKD mencakup teologi Islam, fiqh, tasawuf, kajian sosial, dan kepemimpinan. Proses pembelajaran menggunakan metode dialogis yang mendorong critical thinking. Pelatihan Kader Dasar (PKD) merupakan jenjang kedua di PMII. Pada fase ini, proses penanaman nilai-nilai dan misi organisasi, penguatan loyalitas serta pembentukan militansi gerakan diharapkan mencapai tahap yang matang. Target utama yang harus raih pada fase ini adalah terbentuknya kader-kader militant memiliki komitmen kuat berakhlak mulia serta mampu menguasai kemampuan dasar dalam mengimplementasikan *Amar Ma'ruf Nahi Munkar*.

Dalam PKD, para peserta mulai diperkenalkan berbagai berbagai model gerakan, prinsip prinsip dasar Analisa Sosial, dasar-dasar advokasi dengan segala macam bentuknya serta fondasi manajerial dalam pengelolaan kegiatan dan Gerakan organisasi. Output yang diharapkan dari PKD adalah seorang kader pergerakan yang siap berkontribusi dan terjun langsung di tengah masyarakat (Modul Kaderisasi PC PMII KOTA MALANG, 2021).

3) PKL (Pelatihan Kader Lanjut)

PKL memfokuskan pada pengembangan kemampuan analisis sosial dan politik. Kader diajarkan untuk menganalisis isu-isu kontemporer menggunakan kerangka nilai-

nilai Islam Aswaja. Tahapan ini merupakan fase spesifikasi yang dirancang untuk mengarahkan kader menuju penguasaan kemampuan pengelolaan organisasi secara professional. Berlandaskan pemahaman dan keyakinan terhadap nilai-nilai dan misi organisasi yang telah di tanamkan pada fase PKD, dalam PKL ini seluruh potensi kader ditempa dan dikembangkan menyeluruh agar mampu menjadi seorang pemimpin yang menyadari sepenuhnya amanah ke-*khalifah*nya, ditopang oleh kematangan *leadership* dan kemampuan managerial. Output dari pelatihan tahap ini adalah “*Leader of Movement and Institution*” (Modul Kaderisasi PC PMII KOTA MALANG, 2021).

Dari wawancara dengan 9 informan, semuanya menyatakan bahwa proses kaderisasi berjenjang ini sangat efektif dalam membentuk pemahaman dan komitmen terhadap nilai-nilai PMII. Ketua Kaderisasi bidang Kaderisasi menyatakan: "Setiap jenjang kaderisasi memberikan pemahaman yang semakin dalam dan terstruktur. Kami tidak hanya diajarkan teori, tapi juga dilatih untuk mempraktikkan nilai-nilai tersebut."

b. Pembiasaan Melalui Kegiatan Rutin

Internalisasi nilai juga berlangsung melalui berbagai kegiatan rutin organisasi:

1) Pengajian

PMII Komisariat STAINU Pacitan yakni memiliki pendalaman ilmu religius secara mendalam, mengingat *basic* dari kampusnya sendiri berlatar belakang pada organisasi masyarakat *Nahdlatul Ulama*. Dengan dinaungi oleh wakil ketua 3 bidang Keagamaan melakukan kegiatan seperti *maulidur rasul*, *mahalul qiyam* serta kajian isu kontemporer seputar keislaman. Pengajian ini menjadi wahana untuk memperkuat pemahaman ideologi *Aswaja* dan nilai-nilai organisasi. *Dalam pandangan PMII, Aswaja* berfungsi sebagai *Manhajul Fikr* atau metode berpikir yang menjadi acuan dalam setiap pemikiran dan pergerakan organisasi. Hal ini merupakan wujud nyata upaya dalam mengkontekstualisasikan berbagai persoalan yang dihadapi pada masa kini dengan merujuk pada nilai-nilai *Aswaja*, guna menghasilkan sebuah solusi yang bersifat konkret namun tetap berakar pada nilai keagamaan dan kemanusiaan (Muharam dan Jakarta 2023).

2) Diskusi dan Kajian

PMII Komisariat STAINU Pacitan secara konsisten menginternalisasi tradisi intelektual melalui aktivitas diskusi dan kajian ilmiah yang terstruktur. Implementasi forum-forum dialektis seperti bedah buku, pelatihan dan studi parlemen bukan sekadar agenda rutin, melainkan sebuah instrumen pedagogis untuk membentuk nalar kritis dan inklusivitas berpikir di kalangan kader. Tradisi ini menciptakan ekosistem akademik yang mendorong mahasiswa untuk bersikap responsif namun tetap analitis terhadap dinamika sosial-keagamaan.

3) Kegiatan Sosial

Wakil Ketua 2 bidang Eksternal yang menaungi kegiatan sosial, Manifestasi nilai keadilan sosial dan filantropi dalam PMII diwujudkan melalui serangkaian instrumen pergerakan, mulai dari bakti sosial hingga advokasi dan demonstrasi. Aktivitas tersebut berfungsi sebagai praksis intelektual, di mana kader tidak hanya memahami teori keadilan secara kognitif, tetapi juga menginternalisasinya melalui interaksi langsung dengan realitas sosial. Keterlibatan aktif dalam pendampingan masyarakat dan advokasi kebijakan publik secara simultan menstimulasi kematangan emosional dan intelektual kader, sehingga mereka memiliki resiliensi yang tinggi dalam menghadapi kompleksitas dinamika sosial yang ada.

Observasi yang dilakukan selama penelitian menunjukkan bahwa kegiatan-kegiatan ini berlangsung secara konsisten dan menjadi bagian integral dari kehidupan organisasi. Partisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan ini memperkuat identitas dan komitmen anggota terhadap PMII.

c. Keteladanan (*Role Modeling*)

Instrumen internalisasi budaya lainnya yang fundamental adalah melalui mekanisme keteladanan. Mayoritas informan mengonfirmasi bahwa figur senior yang berperan sebagai *role model* memegang peranan krusial dalam transmisi nilai organisasi. Kehadiran tokoh-tokoh yang konsisten antara perkataan dan perbuatan memudahkan kader dalam menyerap etos pergerakan, sekaligus memperkuat koherensi antara idealisme organisasi dengan realitas kepemimpinan di tingkat basis.

Mantan Ketua Komisariat menjelaskan bahwa “Seseorang yang dapat tiru dan dianut dari segi perilaku maupun dapat memberikan motivasi maupun arahan, sehingga dapat dilakukan dan memberi manfaat untuk kesuksesan hidup kita, namun lebih luasnya seseorang yang memberi ruang agar kita mampu berfikir dan bergerak sehingga dapat menjadikan kita ppeka serta mampu melihat waktu dimana dan kapan kita harus melakukan sesuatu, bukan seseorang yang mengekang atau membatasi serta mendekte bagi juniornya.”

Ketiga mekanisme ini bekerja secara sinergis. Kaderisasi memberikan fondasi pengetahuan, pembiasaan memperkuat praktik, dan keteladanan memberikan inspirasi dan bukti konkret. Proses ini berlangsung secara bertahap dan berkelanjutan, sejalan dengan teori internalisasi nilai yang mana individu mengalami tahapan *compliance*, *identification*, dan *internalization* (Internalization 2025).

4. Pembentukan Karakter Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan akumulasi dari keterampilan, kompetensi, dan kapasitas pengaruh interpersonal; dengan demikian, kepemimpinan bukanlah atribut eksklusif bagi mereka yang menduduki posisi struktural. Meskipun setiap pemimpin berbagi tujuan fundamental yang selaras, heterogenitas profil individu memunculkan variasi gaya kepemimpinan yang luas. Kendati demikian, guna memfasilitasi telaah akademik, para peneliti telah melakukan tipologi terhadap berbagai gaya tersebut ke dalam klasifikasi yang sistematis, sehingga karakteristik kepemimpinan dapat dipelajari secara lebih terstruktur (Adnan, Gunawan, dan Syarifudin 2023).

Analisis terhadap data wawancara dan observasi menunjukkan bahwa internalisasi budaya organisasi PMII membentuk beberapa karakteristik kepemimpinan karismatik pada kadernya:

a. Kepercayaan Diri

Percaya diri atau *Self Confidence* dapat diartikan sebagai keyakinan seseorang terhadap kemampuan dan penilaian diri sendiri dalam menjalankan tugas serta memilih pendekatan yang tepat dan efektif. Melalui proses pengkaderan yang terstruktur serta pembiasaan berbicara di depan publik lewat kegiatan diskusi dan kajian, kepercayaan diri terbentuk secara bertahap dan mengakar kuat. Karakter percaya diri pada dasarnya mencerminkan keyakinan mendalam seseorang terhadap kemampuan, nilai, dan potensi yang dimilikinya sendiri. Hal ini meliputi keyakinan akan kesanggupan diri dalam menghadapi berbagai tantangan, bangkit dari kegagalan serta meraih keberhasilan selaras dengan tujuan dan cita-cita yang ingin diwujudkan.

b. Kemampuan Komunikasi

Budaya diskusi dan dialog dalam PMII mengasah kemampuan komunikasi yang efektif. Kader PMII terbiasa menyampaikan gagasan dengan argumentasi yang kuat namun tetap santun dan menghargai perbedaan pendapat. Untuk mencapai komunikasi yang efektif, kita perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya dan berusaha untuk menyesuaikan gaya komunikasi kita dengan situasi dan orang yang kita ajak berkomunikasi. Dengan begitu, dapat menghindari terjadinya miskomunikasi dan dapat membangun hubungan yang lebih kuat dengan orang lain (Febriani 2025).

c. Visi yang Jelas

Visi memegang peranan yang sangat krusial bagi sebuah Lembaga/ organisasi, sehingga perlu dirumuskan secara cermat dan terencana. Fungsi utama visi bagi sebuah Lembaga/ organisasi adalah sebagai pemersatu arah gerak sekaligus menjadi penentu dalam setiap proses pengambilan keputusan. Sementara itu, Misi adalah pernyataan yang menggambarkan bagaimana satuan pendidikan berupaya mewujudkan visi yang ditetapkan, yang selanjutnya dijadikan rujukan dalam penyusunan program jangka pendek, menengah, dan jangka panjang, dengan mempertimbangkan masukan dari seluruh warga dan anggota Lembaga/ organisasi. Pemahaman yang terhadap ideologi dan tujuan organisasi membentuk kemampuan seseorang dalam merumuskan dan mengkomunikasikan visi secara efektif (Patmawati et al. 2023).

d. Integritas

Integritas berarti mengikuti prinsip moral, yang setia kepada kesadaran moral, menjaga kata-kata dan berdiri kepada apa yang kita percayai. Sinergitas antara doktrin nilai organisasi dengan implementasi praktis dalam PMII terbukti mampu mengonstruksi integritas kepemimpinan yang kokoh. Fenomena ini tercermin pada profil alumni kepemimpinan, seperti pada lokus Komisariat PMII STAINU Pacitan, di mana para mantan ketua menunjukkan konsistensi yang signifikan antara prinsip ideologis dengan tindakan manajerial.

Integritas tersebut bukan sekadar atribut personal, melainkan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasi yang berlangsung secara berkelanjutan, sehingga membentuk pola kepemimpinan yang autentik dan berpegang teguh pada etika pergerakan.

e. Kemampuan Mempengaruhi dan Menginspirasi.

Kombinasi dari semua karakteristik di atas menghasilkan kemampuan untuk mempengaruhi dan menginspirasi orang lain. Kemampuan seorang pemimpin untuk memimpin dengan efektif sangat dipengaruhi oleh karakteristik seperti keberanian, kejujuran, dan kemampuan mengambil keputusan. Keberanian memungkinkan pemimpin untuk menghadapi tantangan dan mengambil risiko yang diperlukan demi mencapai tujuan organisasi (Firda 2025). Banyak alumni PMII yang menjadi pemimpin di berbagai bidang memiliki kemampuan ini.

Karakteristik-karakteristik ini sejalan dengan teori kepemimpinan karismatik yang dikemukakan oleh (Sumiati, Aliwar, Ilham, M., Bahri, S., & Marzuki 2020), yang menekankan pada seorang pemimpin sebagai individu yang mampu menuju tujuan yang hendak dicapai, melalui pendayagunaan kemampuan unik yang dimilikinya, baik dengan tanpa adanya otoritas formal yang melekat pada dirinya.

5. Faktor Pendukung dan Penghambat

Penelitian ini turut mengidentifikasi beberapa faktor yang berperan mendukung maupun menghambat dalam proses internalisasi budaya organisasi dalam membentuk kepemimpinan karismatik:

Faktor Pendukung:

- a. Sistem kaderisasi yang terstruktur dan berkelanjutan
- b. Konsistensi antara nilai yang diajarkan dengan praktik organisasi
- c. Keberadaan senior dan alumni yang menjadi role model
- d. Dukungan dari organisasi induk (*Nahdlatul Ulama*)
- e. Jaringan alumni yang kuat dan suportif

Faktor Penghambat

- a. Tantangan zaman yang menuntut adaptasi nilai-nilai tradisional
- b. Persaingan dengan organisasi lain dalam merekrut anggota
- c. Keterbatasan sumber daya untuk menyelenggarakan kaderisasi berkualitas
- d. Perbedaan komitmen anggota dalam mengikuti proses kaderisasi

e. Pengaruh negatif dari lingkungan eksternal yang bertentangan dengan nilai-nilai PMII

Meskipun terdapat berbagai hambatan, mayoritas informan menyatakan bahwa faktor pendukung lebih dominan sehingga proses internalisasi tetap dapat berlangsung efektif.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan yang dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, budaya organisasi PMII dibangun atas nilai-nilai Ahlussunnah Wal Jama'ah An-Nahdliyah yang menekankan melalui empat prinsip Aswaja yakni Tawasuth, Tasamuh, Tawazun dan I'tidal serta menggunakan nilai ke-Indonesiaan demokrasi, kemandirian, dan keadilan sosial. Nilai-nilai ini menjadi fondasi yang membentuk identitas dan karakter anggota PMII.

Kedua, internalisasi budaya organisasi PMII berlangsung melalui tiga mekanisme utama: (a) kaderisasi berjenjang yang meliputi MAPABA, PKD dan PKL. (b) pembiasaan nilai-nilai organisasi melalui kegiatan rutin seperti pengajian, diskusi, dan aksi sosial, serta (c) keteladanan dari senior dan tokoh PMII. Ketiga mekanisme ini bekerja secara sinergis dan berlangsung secara berkelanjutan.

Ketiga, proses internalisasi budaya organisasi PMII efektif dalam membentuk karakter kepemimpinan karismatik yang ditandai dengan: kepercayaan diri yang kokoh, kemampuan komunikasi yang mumpuni, kejelasan visi misi, integritas yang tinggi, empati dan kepedulian terhadap sesama serta kemampuan untuk menggerakkan dan menginspirasi orang lain. Karakteristik-karakteristik ini selaras dengan teori kepemimpinan karismatik yang dikemukakan oleh para pakar di bidangnya.

Keempat, pembentukan kepemimpinan karismatik berlangsung melalui transformasi kognitif, afektif, behavioral, dan spiritual yang terjadi secara simultan dan saling memperkuat. Proses transformasi ini membutuhkan waktu dan komitmen jangka panjang dari anggota organisasi.

Kelima, meskipun terdapat sejumlah faktor penghambat dalam proses internalisasi, faktor pendukung terbukti lebih dominan sehingga proses internalisasi tersebut tetap dapat berlangsung efektif. Faktor pendukung yang paling menonjol adalah sistem pengkaderan yang terstruktur, konsistensi nilai, serta kehadiran figur teladan atau role model.

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan sistem internalisasi yang efektif dapat membentuk pemimpin-pemimpin karismatik. PMII telah membuktikan bahwa organisasi kemahasiswaan dapat menjadi wadah pembentukan karakter kepemimpinan yang berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnan, Adnan, Agus Gunawan, dan Encep Syarifudin. 2023. "Analisis Model Kepemimpinan Karismatik dan Visioner." *Tarbiatuna: Journal of Islamic Education Studies* 4(1):1–10. doi:10.47467/tarbiatuna.v4i1.4381.
- Dakwah, Dalam Ilmu, dan Abdul Kohar. 2025. "Persepsi Mahasiswa Iain Curup Pada Pelatihan Kader Dasar (Pkd) Organisasi Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (Pmii) Dalam Membentuk Karakter Kepemimpinan Mahasiswa Institut Agama Islam Negeri Curup 1447 H / 2025 M."
- Febriani, Rina. 2025. "Komunikasi organisasi ekstra kampus dalam meningkatkan kemampuan." Skripsi.
- Firda, Ningsih. 2025. "Karakteristik Pemimpin Yang Baik, Seperti Keberanian, Kejujuran, Dan Kemampuan Mengambil Keputusan." *National Citizenship Journal* 1(01):20–26.
- Internalization, Value. 2025. "Value Internalization and Character Development of Santri: A Systematic Literature Review from an Educational Psychology Perspective." 5(1):22–33.

- Johannes, Wilson, dan Kennedy Marpaung. 2025. "KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM ORGANISASI MAHASISWA FISIP PASCA KASUS PKKMB UNMUL TAHUN 2023 MELALUI PERSPEKTIF STRUKTURASI." 13(1):150–62.
- Lase, Delipiter, Yeni Absah, Prihatin Lumbanraja, Yohanes Giawa, dan Yunuman Gulo. 2025. "Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi." *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 3(1):21–45. doi:10.62138/tuhenori.v3i1.128.
- Marliani, Rina, dan Nova Merisa. 2024. "Budaya Organisasi dan Dinamika Organisasi." *Jurnal Pelita Nusantara* 1(4):518–23. doi:10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i4.335.
- Muharam, suhari. 2023. "Nilai Dasar Pergerakan." (November):3.
- Muharam, Suhari, dan Universitas Islam Jakarta. 2023. "Setyaki." 1:76–81.
- Mujahid, Nendi Sahrul. 2023. "Prinsip-Prinsip Nahdlatul Ulama dan Urgensinya dalam Tantangan Internasional." *Al-fiqh* 1(1):20–27. doi:10.59996/al-fiqh.v1i1.92.
- Muspawi, Mohamad, Salsabila Janati, Keiza Panjaitan, Julia Dwi Mawarni, dan Universitas Jambi. 2023. "MENELAAH KONSEP-KONSEP DASAR ORGANISASI." 5:154–67.
- Nur'aini, Ratna Dewi. 2020. "Penerapan Metode Studi Kasus Yin Dalam Penelitian Arsitektur Dan Perilaku." *INERSIA: INformasi dan Ekspose hasil Riset teknik Sipil dan Arsitektur* 16(1):92–104. doi:10.21831/inersia.v16i1.31319.
- Patmawati, Imas, Miftah Nurul Ma'arif, Euis Hayun Toyibah, dan Cici Rasmanah. 2023. "Pentingnya Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah." *Jurnal Pelita Nusantara* 1(2):182–87. doi:10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i2.189.
- Sumiati, Aliwar, Ilham, M., Bahri, S., & Marzuki, . 2020. "Jurnal pendidikan Islam." *Jurnal Pendidikan Islam* 1(3):327–46. <https://doaj.org/article/1e8aebf063e94d09a7eb93f04cf4b8fd>.
- Wakil Ketua 1 bidang Kaderisasi. 2021. *Modul Kaderisasi PC PMII KOTA MALANG*. Vol. 32. Kota Malang.
- Waruwu, Marinu. 2024. "Pendekatan Penelitian Kualitatif: Konsep, Prosedur, Kelebihan dan Peran di Bidang Pendidikan." *Afeksi: Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan* 5(2):198–211. doi:10.59698/afeksi.v5i2.236.