

BAB VI

DISKUSI DAN IMPLIKASI TEORETIK

6.1 Terciptanya Dinamika Politik Pemilihan Pimpinan Universitas Muhammadiyah

Pergantian kepemimpinan dalam organisasi seperti Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) adalah suatu keharusan yang harus dilakukan. Ini tidak hanya berdasarkan peraturan dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, tetapi juga telah diatur dalam peraturan internal UMM dan Muhammadiyah sebagai badan yang mengawasi UMM. Sebagaimana mana diketahui dari subjek yang telah menyatakan penjelasannya di atas, dalam catatan sejarah UMM masih menuangkan tinta sejarah pemilihannya hanya dalam beberapa beberapa tahun terakhir; sebagai akibat dari sistem yang dianut yakni pemilihan rektor khususnya diselenggarakan sesuai dengan aturan kaidah PTM dan kebutuhan Universitas Muhammadiyah Malang.

Menurut para subjek khususnya subjek 3 dan subjek 4, bahwa Rektor Malik Fadjar dan penerusnya Muhadjir Efendy sama-sama dipilih dan terpilih karena kebutuhan UMM yang kala itu untuk era Malik Fadjar membutuhkan pemimpin yang dapat merubah dan merintis segala sesuatu untuk kemajuan, kebesaran dan prestasi UMM. Sedangkan Muhadjir Efendy dipilih sebagai suksesor sang perintis agar melakukan terobosan untuk melanjutkan apa yang telah dilakukan oleh Malik Fadjar juga

pengembangan-pengembangan yang diperlukan oleh UMM agar terus maju dan menjadi institusi bergengsi baik nasional maupun internasional.

Almond dan Verba (1963) menjelaskan bahwa kebudayaan dan pengongsepannya memberikan penekanan pada fenomenologi pada tataran persyaratan bertumbuhnya pemilihan yang demokratis. Sebagaimana dalam proses pemilihan yang juga merupakan aktivitas dan serangkaian proses dalam penentuan suatu yang dapat diasumsikan sesuai dan tidak sejalan dengan kemauan orang atau kelompoknya baik berupa eksklusif maupun inklusif.

Pemilihan merupakan salah satu aktivitas yang menentukan setiap keputusan yang berlangsung maupun tidak berlangsung. Perilaku dalam pemilihan termasuk fenomena sosial-politik yang tidak-dapat dilepaskan dari faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal perilaku pemilihan termasuk hasil dari aktivitas sosialisasi nilai dari lingkungannya, sedangkan faktor eksternal termasuk tindakan yang berdasarkan pada rasionalitas yang bersumber dari pengetahuan dan pengalaman seseorang. Faktor-faktor tersebut sangat besar di dalam mempengaruhi perilaku seseorang dalam proses pemilihan (Kantaprawira, 2004)

Sebagai contoh yang berkaitan dengan isu dan kebijakan yang diterapkan oleh pimpinan kampus, akan tetapi terdapat pula kelompok yang menentukan pilihan terhadap kandidat politik disebabkan kandidat politik tersebut menjadi representasi dari agama. Sementara di sisi lain, penentuan kandidat politik juga merupakan representasi dari status sosial kelas sosial

bahkan mewakili dari ekspresi yang dianggap sebagai sikap loyal terhadap *figur* tertentu.

Sebagaimana disampaikan oleh subjek 1 dan juga subjek 2, bahwa pemilihan rektor di lingkungan UMM saat ini telah melakukan terobosan-terobosan sebagaimana pada umumnya. Rektor UMM dipilih melalui mekanisme senat Universitas lalu kemudian dimintakan persetujuan pada PP Muhammadiyah sebagai organisasi induk UMM. Menurutnya, pemilihan di UMM dilakukan 4 tahun sekali sebagaimana lama dalam setiap periode jabatan Rektor pada umumnya; lalu untuk bisa melanjutkan pada periode kedua maka dilakukan pemilihan Kembali sebagaimana mekanisme pemilihan pada periode pertama. Akan tetapi menjadi catatan semua pihak, bila pada kepemimpinan rektor telah mencapai periode tertentu namun dirasa masih dibutuhkan oleh institusi, maka atas dasar keputusan atau persetujuan PP Muhammadiyah, rektor tersebut dapat diperpanjang masa jabatannya sebagaimana pernah terjadi pada rektor perintis Malik Fadjar dan Rektor pengembang yakni Muhadjir Efendy.

Berdasar penuturan subjek 2 dan juga subjek 3, pada penyelenggaraan pemilihan yang telah berjalan pada setiap periode pemilihan, nampaknya budaya politik dan sosial di lingkungan UMM dalam menentukan pimpinannya/ rektor mulai terbentuk. Pandangan politik, kondisi social politik yang di lingkungan civitas akademika kampus UMM pelan-pelan menapaki perubahan demi perubahan menuju kematangan organisasi dan kematangan mental dan implementasi nilai-nilai demokrasi, khususnya

dalam menentukan dan menyalurkan suaranya demi memajukan UMM tentunya.

Culture organisasi menurut subjek 4 bisa dimaknai sebagai sistemis yang memiliki nilai kebersamaan dalam suatu masyarakat yang melahirkan kesadaran sehingga masyarakat dapat ikut serta dalam mengambil keputusan kolektif terhadap penentuan aturan publik yang berlaku pada masyarakat secara keseluruhan. Hal tersebut sebagaimana juga dikatakan oleh Andrew Reynolds , 2001 yang mengajukan teori tentang sistem budaya yang selanjutnya teori ini dikembangkan oleh Gabriel Almond. Teori ini mewarnai studi ilmu politik pada masanya. Gabriel Almond dan Sidney Verba dalam studi ilmu politik yang kemudian dikenal di kalangan teoritis berhubungan teori kebudayaan politik. Gabriel dan Sidney Verba melakukan studi di lima negara selanjutnya studi tersebut menghasilkan buku *The Civic Culture* dan buku ini sangat berpengaruh pada Tahun 1960 dan 1970. Buku *The Civic Culture* menjadi referensi dasar terhadap perkembangan budaya politik dalam kehidupan Demokrasi.

Aktivitas budaya alih kepemimpinan sebagaimana penjelasan tersebut, merupakan perilaku yang salah-satu orientasinya berhubungan dengan penyelenggaraan administrasi, tata aturan, kebiasaan, norma yang kemudian dihayati bersama. Dalam konteks ini, penyelenggaraan pemilihan rektor di UMM merupakan salah-satu bentuk budaya politik karena penyelenggaraan pemilihan tersebut berhubungan langsung dengan orientasi budaya politik yakni penyelenggaraan administrasi kampus sejalan dengan peratutrannya

yang telah diberlakukan sehingga kemudian menjadi sebuah kebiasaan yang teratur sehingga oleh para civitas akademika UMM dihayati sebagai suatu mekanisme yang tidak boleh ditinggalkan sekaligus di dalamnya terdapat norma kebaikan.

Pada periode awal pendirian sebagaimana diterangkan oleh subjek 1 dan subjek 2, UMM masih belum menerapkan mekanisme pemilihan rektor sebagaimana saat ini. Peralihan rektor dari rektor pertama kepada rektor kedua yakni Malik Fadjar, sebagaimana telah dipaparkan di atas, nampaknya sedikit-demi sedikit UMM melakukan pembenahan dalam segala lini, termasuk bagaimana mekanisme pemilihan dilakukan, Senat Universitas berfungsi hingga kaidah PTM diterapkan dalam lingkungan administrasi kepemimpinan UMM.

Kemudian periode Malik Fadjar kata subjek 4 oleh khalayak terutama civitas akademika dan di lingkungan Muhammadiyah dikenal sebagai salah-satu fase dimana segala sesuatunya mulai dibentuk dan dijalankan sesuai dengan visi dan misi Universitas, dengan kata lain, periode Malik Fadjar merupakan periode perintis dalam memulai kemajuan dan membesarkan UMM.

Malik Fadjar nampaknya memang menerapkan dan mengimplementasikan visi kepemimpinannya yang sedikit banyak dipengaruhi oleh tokoh yang ia kagumi termasuk pengaruh masa dimana ia belajar di negeri paman Sam. Sehingga corak atau gaya kepemimpinan positifis *social religious* kata subjek 4 menjadi identitas pada periode

kepemimpinannya sebagai rektor UMM hingga beberapa periode, bahkan pada dua universitas sekaligus yang kemudian berdasar pada ijin atau pemberian ijin khusus kepadanya sebagai rektor di dua universitas sekaligus. Oleh karenanya, penetapan pemilihan untuk pergantian rektor di UMM mulai diatur secara tetap namun pada ketentuan berikutnya karena UMM merupakan universitas swasta yang berada di bawah organisasi perserikatan yakni Muhammadiyah, harus juga memperhatikan kaidah PTM yang telah ada selain perturan yang diterbitkan oleh pemerintah tentang mekanisme pemilihan rektor di suatu Universitas.

Pemahaman tentang budaya organisasi sebagaimana tergambar di atas sebagaimana juga telah dijelaskan oleh para subjek penelitian khususnya oleh subjek 3, memberikan gambaran jelas pada pemahaman konsep yang mengkombinasikan dua level orientasi politik. Orientasi politik tersebut yaitu sistem dan individu yang dianut dan dijalankan oleh institusi sekaligus rektor pada setiap periodenya. Pemahaman terhadap konsep orientasi politik tersebut mengikuti pemahaman Talcott Parsons dan Verba yang menjelaskan orientasi sebagai aspek objek yang korelasinya dengan internalisasi dalam dunia subjek pada suatu individu.

Sebagaimana juga dikatakan oleh Rusadi Kantaprawira (2004) memberikan pendapatnya, bahwa budaya pemilihan atau budaya politik ialah merupakan bukti pemahaman dari setiap individu, baik gaya pemikiran dan sikapnya terhadap hiruk pikuk permasalahan dalam dunia politik dan hal-hal yang terjadi di pentas perpolitikan dibawa sampai ke dalam system

struktalisasi bahkan pada suatu kegiatan kemasyarakatan juga dunia pemerintahannya serta pada lingkup akademik seperti institusi Pendidikan tinggi, hal tersebut dikarenakan kegiatan politik merupakan relasi-relasi kekuasaan pada intinya peraturan, juga kewewenangan.

Berdasar pada penjelasan subjek 3, subjek 4 dan subjek 5, Orientasi tersebut bersifat sangat individualis, akan tetapi pandangan keorganisasiannya tidak mengakibatkan civitas akademika berada pada pemahaman individualism yang berbahaya pada saat itu. Pembiasaan tentang proses pemilihan rektor di lingkungan UMM yang telah masuk kepada pembiasaan baru sehingga harus terus dijalankan dan dilakukan oleh para civitas akademika, terutama bagi para anggota senat dan para pihak yang berkaitan dan mempunyai tanggung jawab langsung dalam mekanisme pemilihan pimpinan UMM; seperti BPH dan juga PP Muhammadiyah.

Dalam budaya alih kepemimpinan di lingkungan perguruan tinggi, terdapat transisi moderenisasi dan keberlangsungan dalam mensejahterakan yaitu prakondisi yang mempunyai aspek dampak yang vital bagi pelaksanaan di suatu lembaga dan kenegaraan. Seymour M. Lipset (1995) menyampaikan bahwa "Semakin kaya suatu lembaga atau negara, semakin besar peluang lembaga atau negara tersebut untuk melangsungkan demokrasi". Hal tersebut nampaknya juga terjadi pada lingkup perguruan tinggi seperti UMM, dimana dengan hadirnya kepemimpinan reformasi dan pengembangan, UMM tidak lagi memakai cara-cara klasik dalam budaya pemilihan kepemimpinannya. Karena UMM telah memakai system transisi

modernisasi yang keberlangsungannya telah terjadwal (4 tahun sekali) secara periode sesuai ketetapan peraturan pemerintah, peraturan internal dan tentunya peraturan PP Muhammadiyah. Meski kemudian, dalam budaya alih kepemimpinan di lingkungan UMM terdapat kecenderungan pada para pemilihnya dengan masuk sebagai tipe pemilih tradisional, yakni termasuk pada pemilih dengan hak suara yang orientasinya cukup ideal, akan tetapi tidak terlalu memperhatikan kebijakan institusi pemerintah atau calon kontestan pempinan sebagai prioritas penting dalam proses pengambilan keputusan. Pemegang hak pilih tradisional sangat memprioritaskan terhadap kedekatan (*sosbud*) sosial kemasyarakatan dan budaya/ tradisi, prinsip dan nilai, asal muasal (asal-usul), keyakinan dan kualitas keagamaan serta ketentuan institusional sebagai tolak ukur dalam penentuan pemilihannya dalam proses peralihan kepemimpinan khususnya di UMM.

Parameter yang sering digunakan oleh pemilih tradisional sebagaimana dijelaskan dalam teori budaya alih kepemimpinan dan teori budaya organisasi, ialah berkaitan dengan isu-isu seperti ekonomi, kesejahteraan, pemerataan pendapatan, pendidikan dan penuntasan pengangguran serta inflasi. Umumnya pemilih tradisional cenderung memprioritaskan figur publik dan karakter pemimpin, mitos/ kharismatik dan nilai historis organisasi politik atau calon yang akan dipilih.

Sejalan dengan konsep dinamika politik kepemimpinan yang telah dijalankan oleh UMM pada masa Malik Fadjar hingga rektor setelahnya yaitu Muhadjir Effendy, sebagaimana dikatakan oleh subjek 3 dan subjek 4

juga subjek 5, merupakan capaian baru dalam konsistensi mekanisme pemilihan rektor di lingkungan UMM, meskipun kemudian terdapat intervensi PP. Muhammadiyah sebagai induk organisasi, seperti perpanjangan masa jabatan karena pertimbangan prestasi dan dibutuhkan institusi sekaligus menunggu kader atau SDM yang siap menerima estafet kepemimpinan di UMM. Oleh karenanya, pada setiap era kepemimpinan yang menghasilkan berbagai terobosan sebagai langkah sosial-politik keorganisasian dalam kepemimpinannya, mulai dari perkembangan institusi dan prestasi tentu dilatar belakangi oleh gaya kepemimpinan di setiap periode kepemimpinan rektor yang telah berhasil membawa UMM menjadi salah-satu PTM terbaik di tingkat nasional dan international.

6.2 Fenomena Terpilihnya Dua Pimpinan Reformis UMM

Subjek penelitian menyatakan bahwa dasarnya pemilihan Malik Fajar sebagai pemimpin berkaitan dengan penerapan berbagai bentuk konsolidasi sebagai langkah konkret dalam transisi dari gaya kepemimpinan yang lebih formal dan struktural. Dalam teori budaya organisasi Schein (1990), konsolidasi yang diterapkan mencakup konsolidasi idiil yang mengangkat isu-isu fundamental seperti nilai-nilai, visi, dan tujuan yang dijadikan sebagai panduan untuk arah ke depan. Konsolidasi struktural berfokus pada pengaturan organisasi yang lebih terstruktur dengan tugas dan fungsi yang jelas. Sedangkan konsolidasi personal bertujuan untuk mempererat hubungan antar individu secara manusiawi agar semua konsolidasi di atasnya dapat berjalan dengan lancar.

Meskipun peran ketiganya memiliki kepentingan yang sama, konsolidasi personal tetap menjadi fondasi utama. Menurut Schein (2004), hubungan personal ini menjadi kunci keberhasilan agar konsolidasi idiil dan struktural dapat berjalan dengan efektif dan lancar. Proses konsolidasi ini tergambar dengan jelas melalui serangkaian diskusi dan tindakan nyata yang dipacu oleh diskusi yang progresif dan didukung oleh berbagai sarana atau fasilitas untuk mewujudkan konsolidasi.

Diskusi-diskusi tersebut, menurut narasi dari subjek-partisipan, khususnya subjek 2, subjek 3, dan subjek 4, merupakan alat bagi Malik Fadjar untuk mentransfer atau mengubah ide-ide, aspirasi, dan cita-cita yang ingin ia wujudkan demi kemajuan Universitas Muhammadiyah Malang. Menurut subjek 4, Malik Fadjar juga dikenal sebagai pemimpin yang tawadhu', artinya dia rendah hati dan tidak sombong. Ketawadhu'an di sini harus dipahami sebagai sikap yang berbeda dengan sikap taklid yang tidak diinginkan dalam tradisi Muhammadiyah. Penerapan sikap ini terlihat ketika pemimpin menunjukkan sikap rendah hati kepada mereka yang lebih senior, yang diartikan sebagai sikap penghormatan dan pengakuan yang sesuai dengan posisinya.

Oleh karena itu, jika kita melihat nilai-nilai yang terwujud dalam diri Malik Fadjar berdasarkan teori budaya organisasi, terkait dengan kepemimpinan transformasional seperti yang telah dibahas sebelumnya, ada beberapa nilai yang tercermin dalam kepemimpinannya yang menyeluruh.

Salah satunya adalah karismanya yang terlihat dalam memberikan visi dan rasa memiliki misi yang membuat mereka di bawahnya merasa bangga dan percaya. Selain itu, ia adalah pemimpin yang inspiratif, selalu mengomunikasikan harapan yang tinggi melalui simbol untuk memusatkan upaya dan ekspresi dari tujuan, dengan cara yang sederhana agar mudah dimengerti dan dilaksanakan. Ini merupakan bagian dari perilaku pemimpin transformasional yang dapat memberikan dorongan semangat kepada bawahannya, termasuk dalam bagaimana ia mempersiapkan penggantinya agar warisan pola kepemimpinan dan prinsip organisasi yang telah ia perjuangkan dapat diteruskan demi kemajuan UMM; contohnya terlihat saat Malik Fadjar digantikan oleh Muhadjir Efendy.

Teori budaya organisasi, khususnya pada lingkup level budaya organisasinya, pada titik stimulasi intelektual sebagai indikator penting dalam transformasi pemimpin yakni menghargai ide-ide bawahannya (*promote intelligence*) berdasarkan pengembangan rasionalitas serta solusi terhadap problem secara cermat. Pemimpin transformasional memotivasi bawahannya untuk memikirkan ulang metode-metode lama dalam melaksanakan tugas atau melakukan perubahan terhadap masa lalunya melalui ide dan pemikirannya.

Hal tersebut sebagaimana dikatakan oleh subjek 3 khususnya, Malik Fadjar sebagai pemimpin dengan gaya transformasional memberikan perhatian terhadap pribadi bawahannya, menghormati perbedaan setiap

individu, memberikan nasehat serta mengarahkan, menjalin hubungan dan komunikasi yang terbuka terhadap bawahnya.

Seorang Rektor Reformis lain yang terpilih adalah Muhadjir Effendy; menurut subjek 4 dan subjek 5, ia tidak dapat dibandingkan dengan Malik Fadjar. Jika Malik Fadjar berupaya membawa UMM dari keadaan yang sangat minim, bahkan tanpa memiliki bangunan, Muhadjir memimpin UMM saat universitas ini sedang menuai hasil dari usaha yang telah dilakukan oleh Malik Fadjar.

Namun, menurut subjek 4, itu tidak berarti masa kepemimpinan Muhadjir Effendy tidak menghadapi tantangan atau tidak menghasilkan inovasi sama sekali. Sebaliknya, di bawah kepemimpinan Muhadjir Effendy, UMM berhasil mengoptimalkan potensinya dan mewujudkan berbagai impian yang sebelumnya ditanamkan oleh Malik Fadjar, melalui serangkaian forum diskusi yang terus-menerus.

Ini terkait dengan gaya kepemimpinan Muhadjir Effendy yang menerapkan beberapa metode kepemimpinan, seperti yang dinyatakan oleh subjek 4 dan subjek 5. Bahkan, menurut subjek 5 dan subjek 6, sebagai penghormatan kepada tokoh-tokoh senior dan pendahulu UMM yang berjasa besar, Muhadjir Effendy mengambil sikap rendah hati dan patuh. Dia menghormati peran struktural para senior dan selalu menggali pandangan mereka. Pendekatan kepemimpinan guru ini juga diterapkannya ketika berinteraksi dengan mahasiswa dan generasi muda. Dia memberikan ruang

sebesar-besarnya bagi mereka untuk berkreasi, melakukan eksperimen, dan meraih prestasi sebaik mungkin.

Sedangkan dalam pengembangan bisnis yang menurut Siregar, 2018 dalam lingkup ini pemimpin harus mengedepankan solusi yang masuk akal terhadap problem ekonomi yang juga masuk pada lingkungan pendidikan, Kesejahteraan Sosial Budaya, seorang Muhadjir mengadopsi kepemimpinan pelatih sepakbola yang mementingkan dua aspek; yakni manajerial dan motivasional sebagaimana *Training and Development* dalam Unsur budaya organisasi. Sebagai hasilnya, Muhadjir berhasil menggabungkan pendidikan akademis dengan pengembangan bisnis. Dia memberikan petunjuk dan arahan untuk mengubah hasil penelitian akademis menjadi produk-produk yang bisa dimanfaatkan secara bisnis.

Dalam hal manajemen dan kinerja bersama stafnya, Muhadjir Effendy kadang-kadang menggunakan gaya kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan militer. Ini termasuk menerapkan pendekatan yang tegas seperti dalam suasana Kostrad ketika ada pekerjaan yang tertunda atau tidak terselesaikan. Seperti yang diceritakan oleh subjek 2, ia akan langsung mengganti tim pelaksana atau jika perlu, ia sendiri yang mengambil alih tugas tersebut. Di sisi lain, Muhadjir Effendy, sebagai seorang pemimpin dengan kapabilitas yang lengkap, telah membuktikan dirinya sebagai rektor UMM. Ia berhasil meraih posisi tersebut dan menjalankan tugasnya. Bahkan melalui proses pemilihan yang relatif kondusif, banyak dari komunitas

akademik UMM yang mendukung kepemimpinannya sehingga ia diberi kesempatan memimpin selama beberapa periode.

Demikian berdasar pada komplitnya gaya kepemimpinan sebagaimana dituturkan subjek 3, subjek 4, subjek 5 dan subjek 6, yang dapat diterapkan oleh Muhadjir Efendi pada saat memimpin UMM, menjadi daya Tarik dan nilai-plus khususnya untuk UMM sebagai institusi Pendidikan tinggi dengan pondasi keislaman yang pernah dipimpinnya hingga empat periode plus perpanjangan satu tahun jabatannya sebagai rektor di UMM. Sebagaimana dikutip dari penjelasan subjek 3 dan subjek 4, Muhadjir Efendi juga merupakan rektor UMM yang bisa memberikan banyak terobosan dan pengembangan pada berbagai sudut dan program sesuai visi dan misi serta tujuan UMM. Baik Malik Fadjar ataupun Muhadjir Efendy merupakan dua sosok penting dalam perjalanan UMM hingga menjadi PTM terbesar dan prestisius.

6.3 Terciptanya Budaya Kepemimpinan Rektor Universitas Muhammadiyah Malang

Tradisi dalam pemilihan kepemimpinan dalam organisasi seperti Universitas Muhammadiyah Malang bukanlah hal yang baru. Selain mengikuti peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah dan kaidah-kaidah PP Muhammadiyah, terdapat beberapa keunikan tertentu yang telah membuat masa jabatan rektor Universitas Muhammadiyah Malang selalu diperpanjang, serta pemilihan rektor menjadi sebuah rutinitas yang umum. Rusadi Kantaprawira (2004) memberikan pendapatnya, bahwa budaya

pemilihan atau budaya politik ialah merupakan bukti pemahaman dari setiap individu, baik gaya pemikiran dan sikapnya terhadap hiruk pikuk permasalahan dalam dunia politik dan hal-hal yang terjadi di pentas perpolitikan dibawa sampai ke dalam system struktalisasi bahkan pada suatu kegiatan kemasyarakatan juga dunia pemerintahannya serta pada lingkup akademik seperti institusi Pendidikan tinggi, hal tersebut dikarenakan kegiatan politik merupakan relasi-relasi kekuasaan pada intinya peraturan, juga kewewenangan.

Hal lain yang paling menonjol yakni, di Universitas Muhammadiyah Malang, sejak rektor dari awal sampai sekarang selalu menerapkan budaya kepemimpinan berikut ini:

6.3.1 Kepemimpinan Keteladanan Rossulullah Muhammad SAW

Universitas Muhammadiyah Malang, sebagai institusi pendidikan Islam, memiliki pemahaman yang mendalam akan pentingnya orientasi ideologi yang sesuai dengan ajaran Profetik yang transformatif, sejalan dengan nilai-nilai Islam. Dengan demikian, seorang pemimpin, seperti Rektor sebagai figur kepemimpinan tertinggi di lingkungan UMM, diharapkan mampu mengintegrasikan ajaran dan contoh kepemimpinan dari Rasulullah Muhammad SAW sebagai acuan utama dalam setiap kebijakan, keputusan, dan interaksi yang dibangun.

Gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh Malik Fadjar dan Muhadjir Efendy mengadopsi gaya kepemimpinan AR. Fachruddin yang menekankan nilai-nilai seperti kebenaran/sidiq, komunikatif/tabligh, serta

kepercayaan/amanah dan kecerdasan/fatonah dalam berbagai situasi, baik di dalam maupun di luar institusi yang mereka pimpin. Pendekatan ini sesuai dengan konsep nilai dalam budaya organisasi, di mana hal tersebut merupakan upaya dari kepemimpinan organisasi untuk menangani permasalahan yang kerap terjadi di dalamnya.

Rektor Malik Fadjar lebih menekankan pada sikap dan gaya yang sederhana, termasuk dengan tidak membesar-besarkan institusi yang ia pimpin jika dibandingkan dengan kampus lainnya. Pendekatan yang bersifat kurang formal terlihat dalam pengawasan prosedural yang fleksibel, namun tetap didasarkan pada saling kepercayaan dan keterandalan antara dia dan bawahannya. Kesederhanaan ini bukanlah indikasi kurangnya ketegasan, tetapi lebih sebagai pendorong untuk meningkatkan diri dalam menghadapi tantangan yang dihadapi.

Menurut penuturan subjek, terutama subjek 5 dan subjek 6, Malik Fadjar dan Muhadjir Efendy cenderung merasa lebih nyaman berperan sebagai murid terhadap setiap sesepuh atau senior di lingkungan mereka. Posisi ini bahkan sering mereka terapkan dalam gaya kepemimpinannya terhadap bawahan, yang bertujuan agar bawahan merasa segan dan merasa malu jika tugas dan kewajibannya tidak diselesaikan dengan baik atau tidak diikuti dengan prestasi. Baik guru maupun murid diharapkan memiliki sifat STAF (sindiq, tabligh, amanah, dan fatonah) sebagai ciri yang dimiliki Rasulullah saw. Kepemimpinan mereka memiliki karakteristik yang

tercermin dalam kebijakan dan sistem yang diterapkan hingga ke lapisan terendah, mencakup aspek nilai, norma, dan aspek lain yang dianggap memiliki hubungan yang penting (Schein, 1990).

Tipikal atau gaya kepemimpinan tersebut juga lebih melintasi zaman; artinya kepemimpinan tersebut berlaku pada masa awal, perkembangan maupun dalam masa kemajuan sebagaimana tiga fase kepemimpinan di UMM. Sehingga sejak awal UMM yang dibangun dengan semangat teladan Rasulullah Muhammad SAW, saat ini telah kita lihat bersama bagaimana budaya alih kepemimpinan dan gaya kepemimpinan tersebut dijalankan dan membentuk UMM yang khas dengan nilai-nilai keislaman dan tauladan kepemimpinan Rasulullah SAW.

6.3.2 Kepemimpinan Paguyuban: Kultural, Kolektif dan Kolegial

Gaya kepemimpinan dari dua rektor UMM yang melalui setiap fase perubahan signifikan di UMM, menurut pernyataan subjek 2, menggambarkan pendekatan yang berbasis pada paguyuban, yang merupakan karakteristik yang ada dalam lingkungan PTM Muhammadiyah. Pendekatan kepemimpinan paguyuban ini sejalan dengan manajemen organisasi yang mungkin sedikit kurang profesional. Namun, gaya ini memiliki keunggulan karena lebih berakar pada budaya, yang membuatnya lebih dinamis dan mendorong rasa kekeluargaan. Ini membuat anggota civitas akademika UMM tidak menjadi tidak disiplin, sebaliknya, kedisiplinan terbentuk melalui kesadaran personal daripada hanya mematuhi aturan. Pendekatan ini lebih kuat dan lebih melekat karena

didasarkan pada kesadaran yang tumbuh secara alami daripada karena dipaksakan oleh peraturan.

Pendekatan paguyuban dalam konteks politik dapat menghasilkan sifat kolektif dan kolegal. Pendekatan ini secara mendasar sangat terlihat sebagai karakteristik Persyarikatan Muhammadiyah, di mana para pemimpinnya tidak menekankan individualitas mereka, tetapi mereka berperan sebagai satu kesatuan pemimpin; artinya meskipun secara struktural tetap harus ada status rektor, pembantu rektor dan lain sebagainya, namun pada dasarnya semua pihak mempunyai tanggung jawab yang sama dan saling melengkapi untuk mencapai target yang telah ditentukan. Dalam konteks sosial politik modern, pendekatan ini serupa dengan struktur kepemimpinan presidium, tetapi diterapkan dengan penekanan pada konsep kerjasama dan saling melengkapi satu sama lain, atau kolektif kolegal. Gaya kepemimpinan dikatakan dalam teori budaya organisasi, juga dapat secara perlahan menanamkan, menumbuhkan-kembangkan suatu kebudayaan keorganisasian dengan gaya kepemimpinan, suasana kerja sesuai dengan prinsip keseimbangan di semua lini. (Windarwati et al., 2016)

Pada awal perintisan UMM, konsep kepemimpinan berbasis paguyuban banyak diimplementasikan karena pada saat itu secara organisatoris UMM masih tergabung dengan Pimpinan Muhammadiyah Malang. Sedangkan secara struktur kata subjek 5, Universitas dengan

landasan dasar keislaman ini masih harus berbagi tugas dengan Muhammadiyah, sedangkan sumber daya manusia masih sangat minim, Gedung atau Sarana dan Prasarana karena masih kurang memadai; sehingga dari gaya paguyuban tersebut dirasa cukup efektif untuk kemudian diterapkan pada periode awal tersebut.

6.3.3 Kepemimpinan Aktivistis: Penggerak Organisasi

Membahas kepemimpinan di lingkungan UMM, tampaknya mencakup konsep kepemimpinan ala aktivis. Selain dari terobosan dan hubungan yang mereka bentuk, gaya kepemimpinan dari rektor-rector yang memimpin UMM—baik yang awalnya mendirikan, mengembangkan, maupun menggerakkan maju universitas ini—nampaknya hampir semuanya berasal dari latar belakang sebagai aktivis. Dalam teori budaya organisasi, terdapat penekanan akan keberadaan budaya pemilihan yang diinternalisasikan oleh masyarakat atau anggota institusi, yang menunjukkan adanya sikap (perilaku memilih) yang dilakukan oleh anggota atau warganya sebagai bagian penting dari organisasi tersebut.

Nampaknya, budaya organisasi berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan pada sebuah institusi atau organisasi itu benar adanya. Budaya organisasi yang kuat dapat dijadikan sebagai alasan atas kesuksesan perjalanan organisasi, namun sebaliknya budaya yang kuat sulit untuk berubah disebabkan oleh persoalan organisasi (Sarwoko, 2007). Seperti dalam kepemimpinan Malik Fadjar dan Muhadjir Efendy di UMM, keduanya dikenal memiliki latar belakang sebagai aktivis yang sangat

dihargai, yang pada gilirannya membawa karakteristik tersebut saat memimpin UMM, menginspirasi dan menggerakkan organisasi serta anggota akademik UMM. Gaya kepemimpinan aktivis tercermin dalam adopsi cita-cita besar yang dipersiapkan melalui diskusi-diskusi yang intens dan jaringan yang luas, kemudian dijalankan bersama dengan gerakan yang memiliki visi ke depan.

Kedua figure rektor UMM tersebut menunjukkan gaya kepemimpinan aktivis dengan memiliki mimpi besar dan kampusnya maju sebagaimana kampus-kampus di negara maju; tentu dengan cara memupuk terus menerus mimpi tersebut kepada bawahannya melalui Gerakan dan relasi serta perubahan-perubahan menonjol dengan gaya wartawan, kostrad yang sering *out of the box* dengan tingkat dinamisasi yang tinggi. Kedua figure rektor UMM merupakan bentuk penerapan gaya kepemimpinan aktivis, sehingga optimisme terbagun kuat dari atas sampai ke bawah.

6.3.4 Kepemimpinan Lurus dan Dinamis: Luas, Luwes dan Rasional

Lurus dalam hal ini diartikan sebagai pemberlakuan standarisasi baku organisasi karena pengaruh kebijakan baik yang ditentukan oleh pemerintah ataupun Persyarikatan Muhammadiyah sebagai ormas yang menaunginya. Organisasi sebagian besar, dipandang sebagai wadah yang rasional untuk mengkoordinasi dan alat untuk pengendalian anggota organisasi. Akan tetapi organisasi juga memiliki sifat kepribadian sebagaimana individu dalam organisasi yaitu bisa kaku dan fleksibel, inovatif atau konservatif.

Penerapan gaya kepemimpinan yang langsung dan energik ini terlihat pada tahun 2000 ketika Malik Fadjar digantikan oleh Muhadjir Effendy sebagai pemimpin UMM. Di era Muhadjir Effendy, UMM secara sosial politik lebih fokus pada penguatan sistem internal dan adaptasi terhadap regulasi yang telah ada sebelumnya. Oleh karena itu, keselarasan gaya kepemimpinan yang langsung dalam ranah sosial politik perlu diimbangi dengan ketangguhan dan dinamika institusi.

Pandangan terhadap perubahan budaya kepemimpinan yang didukung oleh budaya organisasi mencakup pemimpin yang mematuhi peraturan sebagai standar minimum untuk menjaga kondusifitas dalam kepemimpinan. Namun, dalam aspek sosialnya, pendekatan ini harus melampaui sekadar memenuhi standar yang ada. Oleh karena itu, gaya yang dinamis mengimplikasikan kemampuan untuk berubah sesuai dengan kebutuhan, tuntutan, dan perkembangan zaman. Contohnya, ketika UMM menyesuaikan diri dengan peraturan dari pemerintah atau Muhammadiyah di tingkat lokal, regional, dan nasional. Konsep kepemimpinan ini, menurut Malik, mewakili pemikiran yang luas, fleksibel, dan rasional. Sehingga budaya organisasi menjadi motor utama perubahan karena berkembang melalui proses pembelajaran yang kontinu, memungkinkan budaya itu sendiri untuk berkembang secara dinamis dan berfungsi sebagai formalisasi. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Robbins Rahmat (2015) "*strong culture increase behavioral concistency*, sehingga motivasi kerja dapat

dijalankan. Budaya organisasi memiliki tujuan yang agung yakni dalam rangka memelihara dan mewujudkan pola komunikasi, manajemen dan seluruh program kerja yang dinamis serta kondusif seperti di lingkungan UMM.

6.4 Implikasi Teoritik

Berdasar pada hasil dan temuan dari penelitian, maka dapat dijelaskan implikasi baik secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Implikasi teoritis
 - a. Diskusi tentang Dinamika Politik Pemilihan Pimpinan perguruan tinggi Muhammadiyah dalam persektif sosial politik telah dijalankan sesuai dengan tata aturan pemerintah sekaligus kaidah PTM sebagai peraturan *independent* Universitas Muhammadiyah dalam menyelenggarakan pemilihan pimpinan. Hal ini terlihat dari adanya dua aturan (peraturan pemerintah dan PTM) yang secara langsung dijadikan dasar penyelenggaraan pemilihan pimpinan.
 - b. Peraturan-peraturan yang ada kemudian diimplikasikan dalam proses pemilihan melahirkan periodisasi kepemimpinan rektor di UMM sedikit berbeda; yakni periodisasi pada umumnya maksimal 2 kali pada setiap periode kepemimpinan rektor pada Universitas umumnya; namun di UMM dapat diperpanjang sesuai dengan pertimbangan dan kebutuhan *internal* sampai 3 atau 4 periode kepemimpinan.

2. Implikasi praktis

- a. Civitas akademika UMM praktis harus bisa beradaptasi dengan pola pemilihan atau ketentuan periodisasi kepemimpinan di lingkungan UMM tersebut. Sebagai konsekuensi dari tata aturan yang ditetapkan dalam mekanisme pemilihan pimpinan, juga mempunyai implikasi praktis yakni gaya kepemimpinan yang cukup beragam pada setiap periodenya; karena kepemimpinan ditekankan pada kondisi, visi dan target atau capaian yang hendak diwujudkan oleh institusi.
- b. Berdasar pada teori budaya politik, kepemimpinan dan pendekatan fenomenologis, realitas dinamika politik pemilihan pimpinan dan beragamnya gaya kepemimpinan di UMM juga tidak lepas dari faktor sosial budaya dan lingkungan serta tradisi yang ada di lingkungan PP Muhammadiyah sebagai ormas yang menaunginya, termasuk bagaimana sosial politik hingga kini masih terpelihara dengan baik dalam setiap era pemilihan juga kepemimpinan yang ada.