



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA PRINSIPAL DAN AGEN
PADA PERGURUAN TINGGI MUHAMMADIYAH
DI JAKARTA**

DISERTASI

HARIS SARWOKO
NPM: 8904030047

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA**

**JAKARTA
JULI 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA PRINSIPAL DAN AGEN
PADA PERGURUAN TINGGI MUHAMMADIYAH DI JAKARTA**

**DISERTASI
DIAJUKAN SEBAGAI SALAH SATU SYARAT UNTUK
MEMPEROLEH GELAR DOKTOR**

HARIS SARWOKO
NPM: 8904030047

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**

**JAKARTA
JULI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS

Disertasi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Haris Sarwoko

NPM : 8904030047

Tanda Tangan :

Tanggal : Juli 2010

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Haris Sarwoko
NPM : 8904030047
Program Studi : Ilmu Administrasi
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Politik
Jenis karya : Disertasi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA PRINSIPAL DAN AGEN
PADA PERGURUAN TINGGI MUHAMMADIYAH DI JAKARTA**

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 26 Juli 2010

Yang menyatakan

Haris Sarwoko



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

**LEMBAR PERSETUJUAN
DISERTASI**

Nama : Haris Sarwoko
NPM : 8904030047
Judul : ANALISIS HUBUNGAN ANTARA PRINSIPAL DAN AGEN
PADA PERGURUAN TINGGI MUHAMMADIYAH DI
JAKARTA

MENYETUJUI

PROMOTOR

Prof. Dr. Martani Huseini, MBA

KO-PROMOTOR

Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA

Dr. Walujo Iman Isworo, MEc,PA

MENGETAHUI:
KETUA PROGRAM

Prof. Dr. Eko Prosojo, Mag.rer.publ.



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

HALAMAN PENGESAHAN

Disertasi ini diajukan oleh :
Nama : Haris Sarwoko
NPM : 8904030047
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Disertasi : ANALISIS HUBUNGAN ANTARA PRINSIPAL
DAN AGEN PADA PERGURUAN TINGGI
MUHAMMADIYAH DI JAKARTA

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Promotor : Prof. Dr. Martani Huseini, MBA ()
Kopromotor : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA ()
: Dr. Walujo Iman Isworo, MEc.PA ()
Tim Penguji : Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.publ (Ketua) ()
: Prof Dr. Masliana Bangun Sitepu (Anggota) ()
: Prof. Dr. Chandra Wijaya, MSi., MM (Anggota)()
: Prof. Dr. Ferdinand Saragih (Anggota) ()
: Dr. Andreo Wahyudi Atmoko, MSi. (Anggota) ()

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 23 Juli 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Swt, yang telah melimpahkan rahmat dan kasihNya sehingga penulis berhasil menyelesaikan disertasi ini. Ditengah beragam kesibukan, penyelesaian studi doktor ini sungguh tidak mudah. Berbagai rintangan, hambatan dan keterbatasan membuat penulis harus berjibaku agar studi ini selesai. Karena itu, penyelesaian studi ini ini tidak saja patut disyukuri tetapi juga dihidmati.

Khidmat penulis berikan kepada almamater dan Bapak – Ibu dosen Universitas Indonesia yang telah memiliki laku Ki Hajar Dewantoro “ Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani “. Memberi tauladan, membimbing, memberi penguatan dan mendorong penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan studi doktor pada Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia.

Atas dedikasi, bantuan dan dorongan segenap pihak, perkenankan penulis menyampaikan penghargaan yang tulus dan terimakasih yang sebesar - besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Martani Huseini, MBA, selaku Promotor, yang telah membimbing dengan penuh perhatian, kesabaran, tauladan dan selalu memberi penguatan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan. Selain itu, kepakaran dan dedikasi selama proses bimbingan merupakan pengalaman dan pelajaran berharga bagi penulis tentang pentingnya menjaga laku “ seorang guru ”
2. Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA selaku Ko- promotor yang sejak menjadi pembimbing Tesis terus memberikan pengayoman dan pengayaan ilmu pada penulisan akhir penulis. Beliau mempunyai arti penting dalam perjalanan karir akademik penulis,atas pertimbangan akademik Beliau, penulis mendapatkan kesempatan menjadi mahasiswa S3.
3. Dr. Walujo Iman Isworo selaku Ko- promotor yang telah membimbing penulis dengan model nguyang jaran, tidak ada jarak, telaten dan penuh kehangatan bagaikan seorang teman dan sekaligus bapak.

4. Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein, SH. Selaku ketua sidang pada ujian proposal penelitian dan hasil penelitian adalah seorang guru yang selalu mengarahkan penulis untuk tetap dijalar perjuangan Muhammadiyah
5. Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag. Rer.Publ Selaku Ketua Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi sekaligus ketua sidang ujian Prapromosi dan Ujian Promosi yang telah berperan penuh dalam proses penyelesaian studi dan pemberi motivasi keilmuan penulis.
6. Prof. Dr. Masliana Bangun Sitepu, selaku penguji yang mempunyai kedalaman analisis telah memberikan kritik dan saran yang konstruktif dalam disertasi ini.
7. Prof.Dr. Ferdinand D Saragih, MA selaku penguji dengan dedikasi keilmuannya telah memberi arah disertasi ini.
8. Prof. Dr. Chandra Wijaya, M.Si.,MM selaku penguji yang memiliki keluasan ilmu telah menuntun dan memberikan kritik serta saran penguatan dalam disertasi ini.
9. Dr. Andreo Wahyudi Atmoko, selaku penguji yang telah memberi masukan dan kritik yang berarti dalam disertasi ini sekaligus sebagai teman yang selalu menegakkan cita-cita penulis sebagai Doktor.
10. Dr. Sudarsono Hardjosoekarto, SH, MA selaku saudara dan guru yang memberi masukan dalam disertasi ini sekaligus mengingatkan penulis untuk dapat kembali mendarma bhaktikan langsung kepada bumi kelahiran “ Kabupaten Sragen”
11. Dr. Cahiril Anwar dan Prof. Edy Suandi Hamid selaku Pimpinan Majelis Pendidikan Tinggi dan Pengembangan Pimpinan Pusat Muhammadiyah yang telah memberi dorongan dan rekomendasi untuk melakukan penelitian ini.
12. Pengurus Pimpinan Wilayah Muhammadiyah DKI Jakarta yang telah membantu kelancaran penyelesaian disertasi ini.
13. Pimpinan Universitas Muhammadiyah Jakarta, Pimpinan Fakultas Ekonomi UMJ periode 2004-2008 maupun periode 2008-2012 dan Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Jakarta serta teman teman

di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jakarta yang telah memberi semangat dan kemudahan penulis dalam menyelesaikan studi.

14. Dr. Razikun, Msi, Dr. Rozan Anwar, Dr. Haryono, Dr. Hartoyo, pak Dance, pak Gede dan pak Gatot selaku teman seangkatan telah memberi peran berharga dalam proses belajar dan penyelesaian studi penulis. Kepada Pak Rumanul teman seangkatan dan sahabat sedari studi S2 telah banyak memberikan tantangan kepada penulis.
15. Mas Yanto , Pak Mustofa, Mbak Ana, Mbak Ina, Mas Purnomo dan Mas Pri selaku sahabat di sekretariat dan perpustakaan serta teman-teman lain yang tidak mungkin disebutkan satu-persatu di sini, melalui kesabaran bapak - ibu dalam bertugas telah menjadikan disertasi ini selesai dan berarti.
16. Ayahanda Suradji Phd yang sejak tahun 2004 terbaring sakit dan terus mendoakan ananda penulis untuk dapat segera meraih gelar Doktor. Semoga dengan tercapainya gelar Doktor penulis menjadi obat penyembuh bagi Bapak. Ibunda Suharti, seorang ibu yang sungguh tabah, tegar dan senantiasa menjadi tempat berteduh dan arah kehidupan penulis. Kepada Mbak Tatiek, Mas Pujo, Mas Agus, Mas Agung (alm) Mas Ncus dan Adinda Gunawan serta ponakan – ponakan yang selalu mendoakan untuk tercapainya gelar doktor penulis.
17. Ayahanda mertua H. Sunardi, BA (alm) dan ibunda mertua Hj. Suhudiyah beserta keluarga yang telah mendoakan untuk kesehatan dan kesabaran penulis dalam menyelesaikan studi doktor ini.
18. Kakek Kyai Haji Muhammad Khusnan Rosyidi (Alm) yang mendoakan dan hanya baru mengizinkan penulis berkiprah didunia politik setelah menyelesaikan jenjang pendidikan tertinggi.
19. Keluarga besar Mbah Sastro Usup (alm) yang telah memberikan dukungan semangat untuk penyelesaian studi ini.
20. Bapak – Ibu H. Manshur dan putra- putrinya yang dengan sabar terus memberikan dukungan untuk penyelesaian studi penulis.

21. Drs.Nunuk Saryadi selaku Managing Partner Kantor Akuntan Publik Drs. Nunuk Saryadi dan Alendro Taubah yang telah memberikan dukungan untuk penyelesaian Desertasi ini.
22. Terakhir, kepada istri dan buah hati penulis, Endah Saptorini, SE, kakak Bintang, mas Awan serta adik Guntur, terimakasih atas pengorbanan tiada balas yang kalian berikan kepada Ayah, dari kalianlah integritas, semangat dan cita – cita Ayah ini tetap menyala. Ayah minta maaf atas semua hak – hak kalian yang terhempas demi penyelesaian studi ini. Kepada Istri dan buah hatiku semata mata karya ini Ayah persembahkan.
23. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu baik secara moril maupun materi untuk penyelesaian desertasi ini.

Akhirnya dengan menyadari keterbatasan yang dimiliki oleh penulis, masukan, saran dan kritik untuk perbaikan desertasi ini sangat penulis harapkan. Semoga karya ini berguna sebagai sumbangan akademik maupun pengembangan kontrol bagi Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Jakarta, Juli 2010

Haris Sarwoko

ABSTRAK

Nama : Haris Sarwoko
NPM : 8904030047
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul : ANALISIS HUBUNGAN ANTARA PRINSIPAL DAN AGEN
PADA PERGURUAN TINGGI MUHAMMADIYAH DI
JAKARTA

Berfungsinya peran kelompok manajer dalam pengelolaan organisasi dapat meningkatkan produktifitas. Namun, fungsi tersebut juga menghadirkan fenomena hubungan antara prinsipal dan agen, dimana ada perbedaan kepentingan antara pemilik dan pengelola organisasi yang kemudian menciptakan *agency problem*, karena pada dasarnya agen memiliki kepentingan sendiri. Di sinilah peran kontrol sebagai penekan *agency problem* dibutuhkan. Berangkat dari sini penelitian ini bertujuan untuk memahami mekanisme kontrol dan perilaku rasional agen yaitu dalam praktek pemilihan rektor, praktek pelaporan keuangan, dan praktek kompensasi.

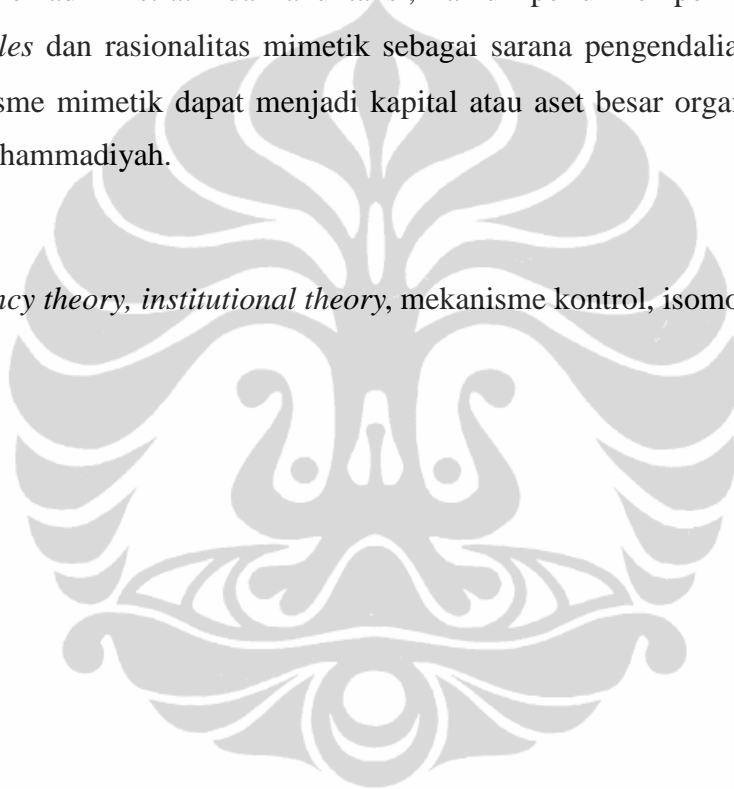
Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami mekanisme kontrol dan karakteristik perilaku rasional agen di Perguruan Tinggi Muhammadiyah Jakarta. Peneliti merupakan instrumen utama dengan wawancara mendalam sebagai teknik pengumpulan datanya. Teknik analisis data dilakukan dengan mengikuti kaidah Miles dan Huberman.

Penelitian menyimpulkan: 1) norma dan nilai-nilai budaya nampak lebih menonjol daripada nilai ekonomi dalam mekanisme kontrol. Norma dan nilai-nilai organisasi telah membatasi perilaku dan menjustifikasi sanksi perilaku apapun yang tidak sesuai di dalam sistem. Terjadi adanya komitmen dan sosialisasi yang relatif tinggi pada sistem dari anggota-anggota organisasi yang secara terus menerus mengorbankan beberapa atau semua kepentingan pribadi untuk menjadi anggota Muhammadiyah; 2) Rasionalitas yang terbangun dalam organisasi merupakan bentuk dari konstruksi mental agen yang didasarkan pada pengalaman sosial, bersifat lokal dan spesifik. Tradisi nilai-nilai Muhammadiyah yang dikembangkan oleh Ahmad Dahlan telah menjadi sumber rasionalisasi tindakan agen terutama dalam mendapatkan legitimasi dari lingkungan. Sekali lagi, norma dan nilai tidak semata digunakan oleh

manajemen untuk secara eksklusif mengurangi masalah agensi; tetapi lebih digunakan sebagai alat simbolis, dalam pengertian yaitu menanggapi keinginan organisasi Perguruan Tinggi Muhammadiyah Jakarta untuk meniru praktek-praktek perguruan tinggi lain Muhammadiyah. Sekalipun peniruan ini tidak menghasilkan efisiensi yang lebih baik, perusahaan menggunakan alat simbolis ini sebagai bagian untuk mendapatkan penerimaan dari lingkungan sesuai konteks sosial.

Sebagai saran praktis, pengendalian organisasi tidak cukup mendasarkan pada mekanisme kontrol administratif dan akuntansi, namun perlu memperhatikan juga peran kontrol *rules* dan rasionalitas mimetik sebagai sarana pengendalian tindakan agen. Isomorphisme mimetik dapat menjadi kapital atau aset besar organisasi yang dimiliki oleh Muhammadiyah.

Kata Kunci: *agency theory*, *institutional theory*, mekanisme kontrol, isomorphis-me.



ABSTRACT

Name : Haris Sarwoko
NPM : 8904030047
Program of Study : Administration
Title : ANALYSIS OF RELATIONSHIP BETWEEN PRINCIPALS AND AGENTS ON COLLEGES OF MUHAMMADIYAH IN JAKARTA

Functioning of the role of group manager in the management of the organization can improve productivity. However, the function is also a phenomena in the relationship between principals and agents, where there is a divergence of interests between owners and managers of organizations who then created the agency problem, because basically the agent has his own interests. This is where the role of control is needed to suppress agency problems. Departure from this idea, the research aim is understanding the mechanisms of control and rational behavior of agents in the practices of elections, financial reporting, and compensation.

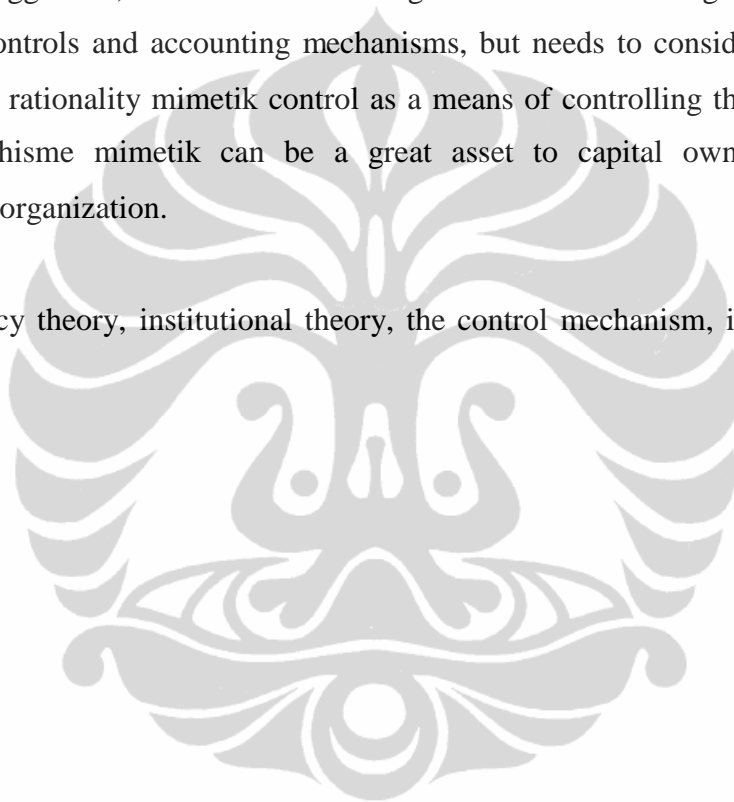
The qualitative approach is used to understand the control mechanism and the characteristics of rational behavior of agents on Colleges of Muhammadiyah in Jakarta. The researcher is the main instrument with in-depth interviews as data collection techniques. Engineering data analysis follows the rules engineered by Miles and Huberman.

The study concludes: 1) the norms and cultural values appear to be more prominent than economic value in the control mechanism. Norms and values restrict the organization's behavior and justify the sanction for any inappropriate behavior in the system. Lack of commitment and socialization occur relatively high on the system of organization members who continually give up some or all personal interests to become a member of Muhammadiyah; 2) The rationality that is developed within the organization is a form of mental construction agent based on social experience, character local and specific. Muhammadiyah values tradition developed by Ahmad Dahlan have become the source of agent, especially in the rationalization measures gain legitimacy from the environment. Once again, the norms and values not only

used by management to be exclusively reduce agency problems, but rather used as a symbolic tool, in the sense that the organization wishes to respond to Colleges of Muhammadiyah in Jakarta to imitate the practices of other universities of Muhammadiyah. Although imitation does not produce better efficiencies, organizations are using this as part of a symbolic tool to gain acceptance from the environment to social context.

As a practical suggestion, the control of the organization is not enough to rely on administrative controls and accounting mechanisms, but needs to consider also the role of rules and rationality mimetik control as a means of controlling the action of agents. Isomorphisme mimetik can be a great asset to capital owned by the Muhammadiyah organization.

Keywords: agency theory, institutional theory, the control mechanism, isomorphisme.

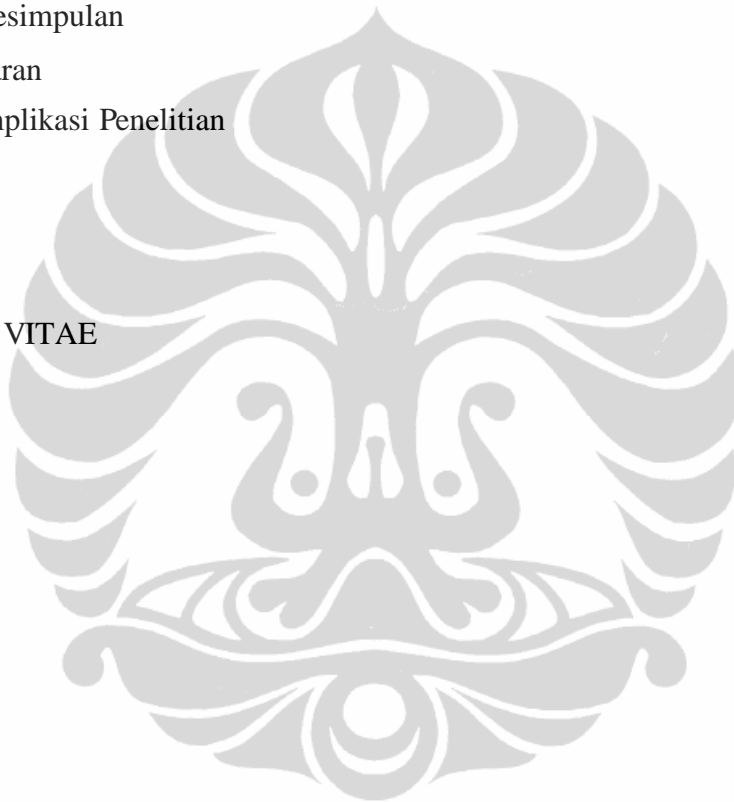


DAFTAR ISI

	Hal.
Halaman Judul	i
Pernyataan Originalitas	iii
Pernyataan Persetujuan Publikasi	vi
Lembar Persetujuan	v
Halaman Pengesahan	vi
Kata Pengantar	vii
Abstrak	xi
Daftar Isi	xv
Daftar Tabel	xviii
Daftar Gambar	xix
Daftar Lampiran	xx
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Pertanyaan Penelitian	11
1.3. Tujuan Penelitian	12
1.4. Signifikansi Penelitian	12
1.5. Sistematika Penulisan	13
BAB II. KERANGKA TEORI	16
2.1. Agency Theory	16
2.1.1. Pengertian dan Asumsi Teori Agensi	16
2.1.2. <i>Agency Problem</i>	23
2.1.3. Mekanisme Kontrol	38
2.2. Teori Institusional	48
2.2.1. Perkembangan Teori Insitusional	48
2.2.2. Perilaku Rasional Agen	50
2.2.2.1. Isomorphisme	52
2.2.2.2. <i>Decoupling</i>	53

2.2.2.3. <i>Ritual of Confidence</i>	54
2.2.2.4. <i>Avoiding of Inspection</i>	54
2.3. Kerangka Pemikiran	
2.3.1. Penelitian Terkait	55
2.3.2. Kerangka Pemikiran	59
BAB III. METODE PENELITIAN	62
3.1. Pendekatan penelitian	62
3.2. Batasan Dan Operasionalisasi Konsep	65
3.3. Informan, Instrumentasi Dan Teknik Pengumpulan Data	69
3.1. Informan	69
3.2. Instrumentasi	69
3.3. Teknik Pengumpulan data	70
3.4. Proses Analisis Data	71
BAB IV. PROFIL MUHAMMADIYAH	77
4.1. Sejarah Perkembangan	77
4.2. Muhammadiyah Sebagai Organisasi Sosial Keagamaan Bercirikan Moderanitas Dan Pembaharuan	78
4.3. Muhammadiyah Sebagai Bentuk Gerakan Warga (<i>Civil Movement</i>)	86
4.4. Muhammadiyah Sebagai Manifestasi Gerakan Kelas Menengah Enterpreneur	91
BAB V. TEMUAN DAN DISKUSI	95
5.1. PRAKTEK PEMILIHAN REKTOR	95
5.1.1. Proses Pemilihan Rektor	95
5.1.1.1 Tahap Pre Pemilihan	95
5.1.1.2. Tahap Pencalonan	107
5.1.1.3. Tahap Penetapan	121
5.1.2. Diskusi: Kontrol Administratif dan Normatif	126
5.2. PRAKTEK PELAPORAN KEUANGAN	134
5.2.1. Praktek Pelaporan	134
5.2.2. Proses Pelaporan	134

5.2.3. Rasionalisasi Pelaporan	139
5.2.4. Diskusi: Kontrol Akuntansi dengan Kontrol Normatif dan <i>Rules</i>	144
5.3. PRAKTEK KOMPENSASI INSENTIF	147
5.3.1. Praktek Pemberian Kompensasi	147
5.3.2. Diskusi: Kontrol <i>Rules</i> dan Isomorpisme Mimetik	150
BAB VI. KESIMPULAN ,SARAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN	156
6.1. Kesimpulan	156
6.2. Saran	159
6.3. Implikasi Penelitian	160
BIBLIOGRAFI	162
LAMPIRAN	171
CURRICULUM VITAE	216



DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel II.1: Asumsi-asumsi <i>Agency Theory</i>	20
Tabel II.2: Tiga Elemen Kontrak	29
Tabel II.3: Adaptasi Terhadap Kesenjangan Antara Harapan dan Kenyataan	35
Tabel II.4: <i>Seven Types and Sources of Control of Public Organization</i>	47
Tabel II.5: Perkembangan Awal Teori Institusional	49
Tabel II.6: Perbandingan Teori Agensi dan Institusional	59
Tabel V.1: Hasil Pengusulan Bakal Calon Rektor UMJ Periode 2006-2010	109
Tabel V.2: Hasil Pengembalian Formulir Surat Pernyataan Kesediaan menjadi Bakal Calon Rektor UMJ periode 2006-2010	110
Tabel V.3: Pendidikan, Pengalaman dan Kesediaan Waktu Calon Rektor UMJ Periode 2006-2010	115
Tabel V.4: Hasil Rekomendasi PWM DKI Jakarta kepada Bakal Calon Rektor UMJ Periode 2006-2010	118
Tabel V.5: Tahapan dan Jadwal Kegiatan Pencalonan dan Pemilihan Calon Rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta Periode 2006-2010	120
Tabel V.6: Hasil Perolehan Suara Calon Rektor UMJ 2006-2010	123

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar II.1: Saling Pengaruh antara Kepentingan Pengambil Keputusan dan Kepentingan Organisasi	22
Gambar II.2: <i>A Pictorial Representation of Agency Theory</i>	28
Gambar II.3: Hubungan Antara Ketidakpastian dan Oportunisme	36
Gambar II.4: Kewenangan Versus Kekuasaan	42
Gambar II.5: Model Pengendalian Kekuasaan	44
Gambar II.6: <i>Control Framework</i>	46
Gambar II.7: Kerangka Pemikiran Penelitian	61
Gambar III.1: Tahap Penelitian Kualitatif	74
Gambar V.1: Struktur Organisasi PTM	104
Gambar V.2: Temuan Penelitian	154



DAFTAR LAMPIRAN

	Hal.
Lampiran 1: Pertanyaan Wawancara terhadap Agen	171
Lampiran 2: Contoh Verbatim Wawancara	173
Lampiran 3: Contoh Koding Hasil Wawancara	204
Lampiran 4: Contoh Koding Tema	213
Lampiran 5: Contoh Kategorisasi Data	214



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Berkembangnya perguruan tinggi di Muhammadiyah, yang telah tersebar di seluruh Indonesia, mendorong Pimpinan Pusat Muhammadiyah untuk menerapkan pengelolaan perguruan tinggi diserahkan kepada pihak yang dinilai memiliki keahlian manajerial dan melarang Pimpinan Pusat Muhammadiyah, seperti anggota Majelis Pendidikan Tinggi Pimpinan Pusat Muhammadiyah, Ketua Pimpinan Wilayah Muhammadiyah, dan Ketua Pimpinan Persyarikatan serta jenjang di bawahnya merangkap sebagai pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah (atau PTM).¹

Pelimpahan pengelolaan dari Pimpinan Pusat Muhammadiyah kepada pihak-pihak manajerial tersebut serta merta telah memunculkan fenomena hubungan antara pemberi wewenang atau prinsipal dan pelaksana wewenang atau agen. Perhatian yang dituju pada fenomena hubungan tersebut adalah bahwa ada kepentingan yang harus dijaga oleh pemberi wewenang (prinsipal) karena penerima wewenang (agen) tidak mungkin pada saat yang sama harus menjaga dua kepentingan sekaligus, yaitu kepentingan prinsipal dan agen sendiri. Fenomena ini telah menjadi perhatian lama seperti dilakukan oleh Adam Smith.

"... the directors of ... companies, being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected that they

¹ Qaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah BAB VI, pasal 10. Sebagai sebuah organisasi yayasan, Muhammadiyah memiliki sekolah dasar 2.901, sekolah lanjutan tingkat pertama sebanyak 1.718, sekolah lanjutan tingkat atas sebanyak 946, dan Perguruan Tinggi Muhammadiyah sebanyak 166. Lihat, "Reorientasi Sekolah Kader," *Majalah Suara Muhammadiyah*, No 03/Th. ke- 91/1-15 Februari 2008, hal. 6.

should watch over it with the same anxious vigilance with wich [owners] watch over their own.”²

Berfungsinya peran kelompok manajer dalam pengelolaan korporasi atau organisasi dapat meningkatkan produktifitas korporasi atau suatu organisasi.³ Meskipun demikian, fungsi tersebut tidak menghapus fenomena hubungan antara prinsipal dan agen, dimana bahwa ada perbedaan kepentingan antara pemilik dan pengelola korporasi. Ini merupakan konsekuensi adanya pendelegasian pekerjaan dari prinsipal kepada agen.⁴ Hatch menyebutkan bahwa yang dimaksud *principal* (prinsipal) adalah para pemilik atau pemegang saham perusahaan (*shareholders*) dan yang disebut dengan *agent* (agen) adalah para anggota dari tim manajemen atau pengelola perusahaan.⁵ Pendelegasian otoritas pengelolaan dari *principal* kepada *agent* dalam sebuah organisasi membuka peluang menimbulkan *agency problem*,⁶ karena pada dasarnya *agent* memiliki sikap oportunistik pada dirinya.⁷

Konflik kepentingan di antara pihak prinsipal dan agen secara konseptual melahirkan *agency problem*, yaitu terjadi ketika *agent* lebih

² Adam Smith, *Wealth of Nations*, NY: Modern Library, 1937, dalam Molla Sloane Donaldson, *Continuity of Care: A Reconceptualization Based on Agency Theory*, Ph.D. Dissertation, The University of Michigan, 2000, hal. 42.

³ Korporasi atau *corporate* sebenarnya bukan saja milik perusahaan semata tetapi juga dapat diterapkan dalam semua organisasi yang berbadan hukum. K. Bertens, *Pengantar Etika Bisnis*, Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 2000, hal. 289.

⁴ Michael C. Jensen and William H. Meckling, “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure,” *Journal of Financial Economic*, 1976, hal. 305-360.

⁵ Mary Jo Hatch, *Organization Theory; Modern Symbolic and Postmodern Perspective*. New York: Oxford University Press, 1997, hal. 334.

⁶ Lipping Xu, *Types of Large Shareholders, Corporate Governance, and Firm Performace: Evidence From China’s Listed Companies*, Disertasi, The Honkong Politechnic University The Schol of Accounting And Finance, 2004.

⁷ Opportunistik dalam literatur manajemen strategik diartikan sebagai sikap atau tindakan yang mencari keuntungan untuk kepentingan sendiri dengan cara curang. Lihat Michael Hitt, A.R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskison, *Startegic Management: Competitiveness and Globalization*, St. Paul: West Publishing Company, 1995, hal. 315. Lihat juga Mary Jo Hatch, hal. 335.

mengutamakan kepentingan diri sendiri dari pada kepentingan *principal*.⁸ Eisenhardt menyampaikan bahwa *agency problem* ditandai adanya konflik antara harapan atau tujuan *principal* dengan *agent*, dan *principal* mengalami kesulitan untuk meverifikasi apa yang sesungguhnya sedang dikerjakan oleh *agent*.⁹ Sementara pendapat Kilick, *agency problem* muncul ketika pemaksimalan fungsi utilitas lebih dari satu pihak memerlukan suatu bentuk tindakan kerjasama dan ketika fungsi sasaran dari para pihak berbeda.¹⁰

Dengan demikian *agency problem* diartikan sebagai konflik yang timbul antara *principal* dengan *agent* dikarenakan adanya kecenderungan *agent* lebih mementingkan tujuannya dari pada tujuan perusahaan. *Agency problem* sangat potensial untuk terjadi pada organisasi manapun, terutama jika organisasi itu semakin besar. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Deni dan Khomsiyah menyimpulkan bahwa organisasi yang besar dapat memiliki masalah keagenan yang lebih besar karena agen lebih sulit untuk dimonitor.¹¹

Fenomena hubungan prinsipal-agen yang mencuatkan *agency problem* menarik untuk dikaji jika melihat kembali fakta yang terjadi di lapangan, terutama pada kasus di Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Secara normatif, Perguruan Tinggi Muhammadiyah merupakan bagian dari Amal Usaha Muhammadiyah yang dikelola dengan menerapkan praktek-praktek manajerial. Pimpinan Pusat Muhammadiyah sebagai pemilik (prinsipal) Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) telah mendelegasikan otoritasnya kepada pihak yang memiliki keahlian

⁸ Mary Jo Hatch, hal. 335.

⁹ Katleen M. Eisenhardt, "Agency Theory: An Assessment and Review," *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 1, 1989.

¹⁰ T. Killick, "Principals, Agents and The Failings of Conditionality," *Journal of International Development*, 1997, hal. 483-495.

¹¹ Khomsiyah dan Deni, "Hubungan Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan," *The Indonesia Institute for Corporate Governance (IICG)*.

manajerial untuk mengelola Perguruan Tinggi Muhammadiyah.¹² Dalam pendelegasian tersebut manajemen Perguruan Tinggi Muhammadiyah, misalnya, diperbolehkan untuk menyusun dan memberikan penggajian sebagai mekanisme intensif bagi pimpinan dan karyawan Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Hal tersebut seperti dituangkan dalam Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah

“Sebagai amal usaha yang bisa menghasilkan keuntungan, maka pimpinan Amal Usaha Muhammadiyah berhak mendapatkan nafkah dalam ukuran kewajaran yang disertai dengan sikap amanah dan tanggung jawab akan kewajiban. Untuk itu setiap pimpinan persyarikatan hendaknya membuat tata aturan yang jelas dan tegas”¹³.

Dalam prakteknya, pemberian wewenang pengelolaan dari Pimpinan Pusat Muhammadiyah kepada para agen sebagai pengelola Perguruan Tinggi Muhammadiyah telah menimbulkan *agency problem*. Beberapa masalah menjelaskan fakta adanya *agency problem* seperti hal berikut. Pertama Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang mengalami kerugian satu miliar lebih akibat penipuan yang dilakukan pihak luar dengan dalih pengembangan teknologi. Kerugian semacam ini terjadi karena dipengaruhi setidaknya dua hal yaitu adanya kelonggaran penggunaan dana yang dikelola oleh pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan pengelola perguruan tinggi merasa bahwa aset yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang dipimpinannya merupakan hak kewenangan yang tidak perlu untuk mendapatkan persetujuan setiap penggunaannya.

Kedua, di UMJ periode 2002-2006, penerimaan dana sebesar 1,8 miliar yang belum dipertanggungjawabkan oleh pengelola Program Magister Manajemen.¹⁴ Ketiga, RAPB Perguruan Tinggi Muhammadiyah

¹² Qaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah BAB VI, pasal 10.

¹³ Pimpinan Pusat Muhammadiyah, *Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah* (Keputusan Mukhtamar Muhammadiyah Ke – 44 Tanggal 8 – 11 Juli 2000 di Jakarta), hal. 26.

¹⁴ Wawancara dengan Wakil Rektor I UMJ

sebelum diajukan ke Majelis Pendidikan Tinggi, Penelitian dan Pengembangan Pimpinan Pusat Muhammadiyah haruslah melalui pertimbangan Senat Perguruan Tinggi Muhammadiyah, namun dalam kenyataannya pertimbangan senat Perguruan Tinggi Muhammadiyah tersebut selama kurun waktu 2004-2008 tidak pernah dilakukan. Anggaran pendapatan dan belanja yang dibuat oleh Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Jakarta pun berbeda – beda, dengan format yang tidak sama.

Keempat, Secara standar akuntansi keuangan Perguruan Tinggi Muhammadiyah tidak menyusun laporan keuangan, yang ada hanyalah bentuk laporan penerimaan dan pengeluaran dana. Kondisi ini berakibat setiap tahun apabila dilakukan pemeriksaan oleh *auditor independent* yang ditunjuk oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah menghasilkan pendapat wajar dengan pengecualian. Kelima, realitas pengelolaan keuangan Perguruan Tinggi Muhammadiyah dapat dikelompokkan dalam entitas bisnis kecil. Kelompok ini dicirikan dengan 1) pemisahan tugas yang terbatas; dan 2) dominasi oleh manajemen senior.

Keenam, nafkah yang diterima pegawai Perguruan Tinggi Muhammadiyah masih dibawah standar pada umumnya pegawai yang dikendalikan oleh insentif. Kecilnya insentif yang diterima oleh pegawai Perguruan Tinggi Muhammadiyah menimbulkan ketidakpercayaan agen terhadap Perguruan Tinggi Muhammadiyah, salah satu informan yang menjadi agen mengatakan

“orang yang disitu untuk bekerja bukan lagi sambilan, jadi orang harus diperhatikan kesejahteraan mereka, kecukupan pendapatan mereka harus diperhatikan. Jika ini diabaikan jangan harap besar dan maju.”¹⁵

¹⁵ Wawancara dengan Dekan Fakultas Ekonomi UMJ

Ketujuh adalah pengangkatan salah satu Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Jakarta yaitu Rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta memerlukan waktu 9 (sembilan) bulan. Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk pengangkatan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah tersebut menunjukkan adanya konflik kepentingan antara prinsipal dengan agen di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Tindakan atau perilaku para manajer (*agent*) yang mengutamakan kepentingannya sendiri tersebut menurut *agency theory* dapat dicegah, dibatasi, dikontrol dengan menggunakan suatu mekanisme pengendalian (*governance mechanism*)¹⁶ atau mekanisme kontrol.¹⁷ Meskipun akan menimbulkan *agency cost*.

Governance pada lembaga pendidikan di Indonesia tertuang dalam Kebijakan Strategis Departemen Pendidikan Nasional yang menyampaikan, pembangunan pendidikan nasional harus berlandaskan *governance* agar layanan pendidikan lebih efisiensi, efektif dan akuntabilitas.¹⁸ *Governance* mengenal dua model, *the managed governance* dan *the governed corporation*. Model *the managed governance* merupakan model pengendalian yang memfokuskan pada aspek kekuasaan. Sedangkan model *the governed corporation* merupakan model pengendalian yang menekankan pada aspek peran dan perilaku, dimana pengambilan keputusan strategis melibatkan pemilik organisasi.

Model *the managed governance* sudah tidak sesuai dan tepat lagi, karena sebagian besar kegagalan organisasi atau perusahaan bukan berasal dari ketidakseimbangan kekuasaan melainkan berasal dari kegagalan

¹⁶ Oliver Hart, "An Economist's Perspective on the Theory of the Firm, dalam Oliver E. William (ed.), *Organization Theory: From Chesters Bernard to The Present and Beyond*, New York: Oxford University Press, 1990, hal. 154-171.

¹⁷ K. Eisenhardt, "Agency and Institutional Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation," *Academy of Management Journal Review*, Vol. 14 (1), 1988.

¹⁸ Indra Bastian, 2006, "Akuntansi Pendidikan," Penerbit Erlangga, Jakarta, hal. 13.

dalam proses pembuatan keputusan.¹⁹ Teori – teori kontrol modern memfokuskan pada mekanisme pengendalian (*governance mechanism*) yang menjamin bahwa kepentingan peorangan dapat dikurangi dan kepentingan – kepentingan organisasi dapat dilayani melalui berbagai kegiatan yang terjadi didalam organisasi.²⁰

Dalam perkembangan teori, isu kontrol organisasi telah luas dikaji oleh berbagai disiplin baik keuangan, akunting, sistem manajemen informasi maupun teori organisasi. Penelitian ini menempatkan kajian kontrol organisasi dari teori organisasi, yang di dalamnya termuat teori agensi.

Dalam kaitan dengan praktek pemberian insentif, sebagai bentuk mekanisme kontrol prinsipal, secara konseptual menarik untuk dikaji juga lebih lanjut. Ketertarikan ini didasarkan pada kondisi dimana mekanisme kontrol dalam bentuk pemberian insentif telah banyak mendapat perhatian peneliti. Umumnya, berbagai penelitian terkait dengan perhatian tersebut dilakukan untuk menguji pengaruh kompensasi insentif terhadap kinerja organisasi,²¹ baik hasilnya menjelaskan hubungan positif²² maupun negatif.²³ Orientasi penelitian sejak 70 tahun terakhir banyak tercurahkan pada falsifikasi premis dasar *agency theory*, yaitu hubungan insentif dan kinerja.²⁴ Premis ini memuat: pertama, *agency theory* secara implisit mengasumsikan bahwa karyawan menginterpretasikan kompensasi

¹⁹ Pound, John , 2000, “The Promise of Governed Corporation ” , Harvard Business Review on Corporation Governance, page 81-82.

²⁰Hatch, Mary Jo, 1997, “ Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspective ,” New York , Oxford University Press, page 328

²¹ Lihat, di antaranya, John E. Core, *et al.*, “Executive Equity Compensation and Incentive Survey,” *Economic Policy Review*, New York, Vol. 9 (1), April 2003.

²² M. Jensen and W. Meckling, 1976.

²³ Theresa M. Welbourne and Linda Cyr, “The Human Executive Effect in Initial Public Offering Firms,” *Academy of Management Journal*, Vol. 42 (6), 1999.

²⁴ Lihat *review* dari L.R. Gomez-Mejia and R.M. Wiseman, “Reframing Executive Compensation: And Assessment and Outlook,” *Journal of Management*, Vol. 23 (3), 1997.

insentif sebagai suatu insentif untuk bekerja lebih keras; kedua, berdasarkan interpretasi ini, karyawan diasumsikan melakukan usaha lebih banyak; dan ketiga, semakin banyak usaha akan mendorong kinerja perusahaan.²⁵

Orientasi besar pada falsifikasi premis tersebut menjadikan kurangnya penjelasan-penjelasan terhadap konflik-konflik yang terjadi antara prinsipal dan agen.²⁶ Asumsi bahwa agen menggunakan rasionalitasnya berdasarkan fungsi memaksimalkan efisiensi nampaknya juga tidak bisa sepenuhnya selalu dapat dijelaskan dengan pendekatan *agency theory*.²⁷ Disertasi ini mencoba melihat bagaimana mekanisme kontrol yang digunakan dalam mengelola *agency problem* sekaligus perilaku rasional yang melandasinya.

Penelitian ini mengungkap *agency problem* yang terjadi di dalam hubungan prinsipal agen dengan memahami praktek-praktek manajemen, yaitu: 1) praktek pemilihan rektor; 2) praktek pelaporan keuangan; dan 3) praktek kompensasi. Hal ini didorong oleh masih sedikitnya penelitian yang sama, seperti misalnya mengenai praktek kompensasi.

Dua penelitian terdahulu pernah dilakukan yaitu oleh Zajac dan Westphal (1995)²⁸ dan Welch (2004)²⁹. Zajac dan Westphal menyimpulkan bahwa *shareholder* memiliki interpretasi berbeda terhadap kompensasi insentif tergantung pada bagaimana para pemimpin korporat di muka umum membangun rencana-rencana. Simpulan ini mengangkat

²⁵ Julia Anna Welch, *Beyond Incentives: The Symbolic Meanings of Employee Stock Options in a High-Tech Firm*, Disertasi: The University of Michigan, 2004, hal. 3.

²⁶ H. Barkema and L. Gómez-Mejia, "Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, 1998; dan J. Miller, et al., *Academy of Management Journal*, Vol. 45 (4), 2002.

²⁷ K. Eisenhardt, 1988.

²⁸ E. Zajac and J. Westphal, "Accounting for Explanation of CEO Compensation: Substance and Symbolism," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, 1995.

²⁹ Julia Anna Welch, 2004.

kemungkinan bahwa interpretasi karyawan terhadap insentif yang berlaku beragam, bukan sama atau padu sebagaimana asumsi *agency theory*. Kemungkinan ini dibenarkan oleh temuan Welch.

Kondisi lain memperlihatkan bahwa kajian-kajian terkini dari *agency problem* mulai memfokuskan pada identifikasi kondisi-kondisi khusus dimana kompensasi insentif, dan dengan demikian transfer risiko kepada agen, berlaku paling baik. St-Onge dan kawan-kawan (2001),³⁰ misalnya, menjelaskan bahwa manajemen insentif tidak digunakan secara eksklusif untuk mengurangi masalah agensi; tetapi lebih digunakan sebagai alat simbolis, dalam pengertian yaitu menanggapi keinginan perusahaan untuk meniru praktek-praktek perusahaan lain di industrinya. Sekalipun penuruan ini tidak menghasilkan efisiensi yang lebih baik, perusahaan menggunakan alat simbolis ini sebagai bagian untuk mendapatkan penerimaan dari lingkungan sesuai konteks sosial.³¹ Pada kajian ini, misalnya, muncul konsep kompensasi simbolis atau *symbolism of compensation policies*.³²

Menilik lebih dalam sekilas, misalnya terhadap praktek kompensasi, beberapa temuan penelitian terkini menjelaskan bahwa agen nampaknya tidak selalu mengejar tujuan finansial seperti maksimasi keuntungan, sebagaimana klaim *agency theory*, tetapi mungkin juga mencari legitimasi, sebagaimana perspektif *institutional theory*. Dua teori tersebut kiranya sesuai untuk menjelaskan fakta empiris gambaran *agency problem*, terutama terhadap bentuk mekanisme kontrol yang diberlakukan prinsipal

³⁰ S. St-Onge, *et al.*, "The Effectiveness of Stock Option Plans: A Filed Investigation of Senior Executives," *Journal of Management Inquiry*, Vol. 10 (3), 2001.

³¹ Mariluz Fernandez-Alles, *et al.*, "How Symbolic Remuneration Contributes to the Legitimacy of the Company: An Institutional Explanation," *Human Relations*, Vol. 59 (7), Jul 2006, hal. 962.

³² J. Westphal and E. Zajac, "Substance and Symbolism in CEO's Long-Term Incentive Plans," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39 (3), 1994; dan B. Staw and L. Epstein, "What the Bandwagon Brings: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45 (3), 2000.

dan perilaku rasional agen yang mendasari tindakannya. Fokus fenomena yang menjadi perhatian penelitian ini adalah pada tiga praktek manajemen sebagaimana telah disebutkan, yaitu: 1) pemilihan rektor; 2) pelaporan keuangan; dan 3) kompensasi insentif.

Sebagai penutup uraian di atas dapat disarikan bahwa hubungan antara prinsipal dan agen menjadi perhatian dasar dari penelitian ini. Menjadi perhatian penelitian karena kedua pihak (prinsipal dan agen) masing-masing mempunyai kepentingan yang berbeda, sehingga kemudian menimbulkan masalah yang berimplikasi terhadap kinerja organisasi. Mekanisme kontrol terhadap perilaku agen dengan demikian menjadi penting dalam rangka menekan masalah keagenan tersebut.

Eisenhardt menjelaskan ada empat mekanisme atau strategi dalam upaya mengontrol perilaku agen.³³ Pertama, penyederhanaan pekerjaan sehingga perilaku mudah diobservasi, dan *reward* didasarkan pada perilaku. Kedua, desain kompleks dengan investasi dalam sistem informasi (seperti sistem *budgeting*, audit, dan penambahan lapisan manajemen), dan *reward* didasarkan pada perilaku. Ketiga, disain lebih kompleks tetapi menggunakan skema evaluasi lebih sederhana, dan *reward* didasarkan pada hasil-hasil evaluasi. Keempat, mekanisme keluar dari evaluasi kinerja dan beralih pada pembersihan perbedaan kepentingan yang meningkatkan kebutuhan untuk menempatkan evaluasi kinerja sebagai yang utama. Mekanisme keempat ini menempatkan seleksi, pelatihan dan sosialisasi sebagai alternatif kontrol berbasis konstruktivis, yang menonjol seperti dalam mekanisme kontrol *clan* dari Ouchi.³⁴

Ouchi menjelaskan bahwa, karena budaya mempengaruhi perilaku melalui norma, nilai, harapan, dan keyakinan, para manajer dapat

³³ Kathleen M. Eisenhardt, "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*, Vol. 31, 1985.

³⁴ William G. Ouchi, "Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanism," *Management Science*. Vol. 25 (9) 1979; dan "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, March 1980.

mengontrol perilaku dengan mengendalikan aspek-aspek ini.³⁵ Lebih lanjut, Ouchi menekankan pentingnya aspek budaya ini dalam memahami perilaku agen dan gagasan yang terkandung di dalam mekanisme kontrol organisasional.

Merujuk pada pemikiran Eisenhardt dan Ouchi di atas, nampaknya berbagai mekanisme kontrol mungkin digunakan dalam mengendalikan perilaku agen. Namun tidak satupun pemikir tersebut menjelaskan mekanisme tertentu yang lebih baik dari yang lain.³⁶ Untuk dapat memahami bagaimana mekanisme kontrol yang paling sesuai untuk PT Muhammadiyah di Jakarta, maka salah cara yang paling mungkin adalah mendalami pemahaman bagaimana mekanisme kontrol yang berlaku itu sendiri di PT Muhammadiyah Jakarta.

Uraian di atas mengantar pada *factual and conceptual problem* yaitu bahwa mekanisme kontrol tertentu telah berlaku di PT Muhammadiyah Jakarta. Permasalahannya adalah mekanisme tertentu seperti apa yang telah membentuk kinerja organisasi PT Muhammadiyah Jakarta seperti saat ini.

1.2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penelitian ini mengangkat dua pertanyaan penelitian, yaitu:

1. Bagaimana mekanisme kontrol pada *agency problem* yang berlaku di Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Jakarta ?
2. Bagaimana karakteristik perilaku rasional agen di Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Jakarta ?

³⁵ *Ibid.* Lihat juga Mary Jo Hatch, *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspective* (New York: Oxford University Press, 1997), hal. 342.

³⁶ Lihat! Mary Jo Hatch, *ibid.*, hal 347.

1.3. Tujuan Penelitian

Hasil dari penelitian ini ditujukan untuk dapat menjawab dua pencarian ilmiah, yaitu:

1. Memahami mekanisme kontrol pada *agency problem* yang berlaku di Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Jakarta ?
2. Memahami karakteristik perilaku rasional agen di Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Jakarta ?

1.4. Signifikansi Penelitian

1. Signifikansi Teoritis. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap *building block* atau pengembangan pengetahuan dalam kajian organisasi terutama menambahkan kedalaman dan kompleksitas perspektif tradisional *agency theory*, yaitu melengkapinya dengan perspektif *institutional theory*.³⁷ Kontribusi penelitian ini tertuang dalam isu mekanisme kontrol dan perilaku rasional agen, yang menjelaskan mengenai mekanisme kontrol. Secara lebih khusus penelitian ini memberikan pemahaman mengenai karakteristik mekanisme kontrol yang berlaku baik dilandaskan pada ekonomi maupun budaya, seperti isomorphisme.
2. Signifikansi Metodologis. Kebanyakan kajian *agency theory* mengusung asumsi 'tradisional' perilaku rasional efisiensi, dimana menguji premis hubungan kompensasi dan kinerja organisasi melalui falsifikasi positivisme. Penelitian ini menghadirkan wacana lain dengan mementingkan pemahaman bagaimana interpretasi karyawan terhadap

³⁷ Lihat R.M. Wiseman and L.R. Gomez-Mejia, "A Behavioral Model of Managerial Risk Taking," *Academy of Management Review*, Vol. 23, 1998' 1998; E. Zajac and J. Westphal, 1995.

kompensasi insentif dipahami, sehingga mampu memahami mengapa karyawan bertindak sebagaimana yang dilakukannya.³⁸ Dengan memahami bagaimana agen menginterpretasikan kompensasi insentif dengan menggunakan metode kualitatif, penelitian ini mengenalkan jalan baru pencarian dan teorisasi terhadap kompensasi insentif. Pendekatan kualitatif ini juga dilakukan untuk memahami praktek pemilihan rektor dan pelaporan keuangan. Melalui pendekatan kualitatif tersebut penelitian ini menyumbangkan metode memahami fenomena praktek-praktek tersebut secara kontekstual.

3. Signifikansi Praktis: Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran hipotetis bagaimana signifikansi remunerasi dan mekanisme kontrol di Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Jakarta jika isomorphisme mimetik dan kontrol *rules* termati dalam perilaku rasional agen. Selanjutnya, secara lebih spesifik, signifikansi praktis ini diharapkan dapat dibagikan pada berbagai Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Pertama, hasil penelitian memberikan pemahaman yang mendalam terhadap persoalan hubungan keagenan yang terjadi di Muhammadiyah khususnya PTM sehingga diketahui karakteristik khas hubungan keagenan yang terjadi. Kedua, keluaran penelitian ini dapat memberikan gambaran *agency problem* yang selanjutnya dapat ditemukan kerangka kontrol guna memonitor agen, baik dalam praktek kompensasi, pemilihan rektor maupun pelaporan keuangan.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari 6 bab.

³⁸ Karl E. Weick, "Theory Construction as Disciplined Imagination," *Academy of Management: The Academy of Management Review* 14, 4 (October 1989); dan *The Social Psychology of Organizing*, New York: McGraw-Hill, Inc., 1979.

BAB I: Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, pertanyaan penelitian, tujuan dan signifikansi penelitian. Latar belakang penelitian tersebut terkait dengan pentingnya penerapan model manajerial dalam penyelenggaraan Perguruan Tinggi Muhammadiyah dimana Pimpinan Pusat Muhammadiyah sebagai prinsipal menyerahkan penyelenggaraan Perguruan Tinggi Muhammadiyah kepada pihak yang memiliki kemampuan manajerial untuk memimpin Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan melarang ketua persyarikatan baik dipusat, wilayah maupun daerah untuk menjadi pimpinan (agen) di Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Sementara masalah penelitian yang diangkat adalah permasalahan hubungan antara prinsipal dengan agen, fokus penelitian ini adalah pada mekanisme kontrol dan perilaku rasional agen dalam praktek mekanisme insentif, penetapan rektor, dan pelaporan keuangan dengan menggunakan perspektif *agency theory* dan *institutional theory*.

BAB II: Kerangka Teori

Bab ini menjelaskan tentang kerangka teori, kerangka analisa penelitian dan penelitian – penelitian yang relevan dengan penelitian ini. Kerangka teori yang digunakan ini adalah teori yang relevan dengan permasalahan dan tujuan penelitian. Selanjutnya dengan kerangka teori tersebut digunakan sebagai dasar untuk menyusun kerangka analisis penelitian. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *agency theory* dan *institutional theory*.

BAB III: Metode Penelitian

Untuk mencapai terpenuhinya obyektivitas pengukuran dan analisis terhadap objek yang diteliti, diperlukan relevansi antara metodologi dengan tujuan penelitian. Agar tercapai tujuan penelitian ini dalam Bab III menguraikan tentang paradigma penelitian; batasan dan operasionalisasi

konsep; sumber, jenis dan teknik pengumpulan data; dan proses analisis data.

BAB IV: Profil Perguruan Tinggi Muhammadiyah

Bagian ini menggambarkan sejarah dan profil organisasi Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Gambaran ini diharapkan dapat memberikan latar belakang bagaimana perilaku rasional agen di organisasi tersebut.

BAB V: Temuan Dan Diskusi

Berdasarkan permasalahan penelitian dan kerangka teori yang digunakan dalam penelitian ini, penulis dalam bab ini menguraikan temuan berkenaan dengan gambaran mekanisme kontrol dan perilaku rasional agen di Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Selanjutnya, berbagai data yang berkaitan dengan permasalahan penelitian akan dianalisis dalam bab ini. Analisis yang diuraikan terhadap fenomena praktek-praktek manajemen yang meliputi pemilihan rektor, pelaporan keuangan, dan kompensasi dalam perspektif *agency theory* dan *institutional theory*.

BAB VI: Penutup

Penelitian ini akan ditutup dengan menguraikan kesimpulan, saran dan implikasi penelitian. Kesimpulan akan memberikan jawaban terhadap permasalahan penelitian. Sementara saran dalam penelitian ini memberikan masukan bagi penyelenggara Perguruan Tinggi Muhammadiyah pada khususnya dan penyelenggara perguruan tinggi lain pada umumnya.

BAB II

KERANGKA TEORI

Bab ini menjelaskan dua teori utama yang menjadi pilar pemikiran penelitian. Dua pilar teori tersebut ialah *agency theory* dan *institutional theory*. Dalam pembahasannya, masing-masing akan dipaparkan tersendiri. Pada bagian akhir, sebelum ditutup dalam satu sintesis kerangka pemikiran, bab ini menyajikan bagaimana kedua teori tersebut saling melengkapi dalam melihat fenomena praktek-praktek manajemen di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

2.1. Agency Theory

2.1.1. Pengertian dan Asumsi Teori Agensi

Teori agensi lahir dari pemikiran Berle and Means (1932) yang mengkaji penyerahan otoritas dari pemilik (*owners*) ke manajer (*agen*).³⁴ Kedua peneliti tersebut mengemukakan bahwa manajer adalah orang yang tidak dapat dipercaya penuh dan memiliki tujuan yang terpisah dengan tujuan *principal*.³⁵ Hasil penelitian kedua ahli tersebut kemudian menguatkan perhatian terhadap fenomena hubungan keagenan. Istilah hubungan keagenan, pendekatan keagenan atau hubungan *principal-agent* kemudian juga bermunculan, yang biasanya digunakan secara bergantian untuk menggambarkan banyak dan berbagai hubungan fungsional dan kontrak antara prinsipal dan agen.³⁶

³⁴ Asahay Bhalchandra Desai, *A study of the Relationship between Changes in the Corporate Governance Mechanism: CEO Turnover and Performance in Declining Firms*, Dissertation, Doctor of Philosophy Degree, Memphis University, 1998, hal. 29.

³⁵ *Ibid.*, hal. 30.

³⁶ Arie Halacmi, "Franchising in Government: Can Principal-Agent Perspective be the First Step toward the Development of Theory?" dalam Lev I. Jakobson, *Innovation and Inertia in Public Administration under Reform: The Case of Rusia*, Moscow: National Conference of the American Society for Public Administration Philadelphia, PA, 1997.

Kajian *principal-agent* pada awal perkembangan banyak dilakukan oleh Spencer and Zeckhauser (1971), Ross (1973), Jensen and Mackling (1976).³⁷ Dalam perkembangannya, kajian dari *agency theory* telah menyerap perhatian berbagai disiplin ilmu, di antaranya ilmu ekonomi, ilmu keuangan, ilmu akuntansi, hukum, organisasi, strategi, dan *human resources development*.³⁸ Namun demikian, perkembangan perhatian terhadap teori agensi pada intinya membahas tentang fenomena hubungan keagenan, dimana suatu pihak tertentu (prinsipal) mendelegasikan pekerjaan kepada pihak lain (agen).³⁹

Teori keagenan mendasarkan pada beberapa asumsi. Pertama, asumsi tentang sifat manusia. Asumsi ini menekankan bahwa manusia selalu mengutamakan kepentingan dirinya sendiri (*self-interest*), selalu berupaya untuk menghindari risiko (*risk-aversion*), dan manusia dianggap memiliki rasionalitas yang terbatas (*bounded rationality*). Kedua, asumsi tentang organisasi, dalam asumsi ini organisasi dianggap selalu terjadi konflik tujuan antar pihak yang berkepentingan, adanya informasi yang tidak simetris (*asymmetric information*) antara *principal* dan *agent*, dan efisiensi sebagai kriteria efektivitas. Ketiga, asumsi informasi adalah bahwa informasi sebagai komoditas yang dapat diperjualbelikan (*information as a purchasable commodity*).⁴⁰

Fenomena hubungan keagenan menjadi semakin menarik perhatian, karena memunculkan permasalahan tersendiri terutama isu

³⁷ *Ibid.*, hal. 166.

³⁸ Mesut Akdere and A. Ross E., "Agency Theory Implication for Efficient Contract in Organization Development," *Organization Development Journal*, Summer 2006.

³⁹ Manus Rungtusanatham, Elliot Rabinovich, Bryan Ashenbaum, and Cynthia Wallin, "Vendor Owned Inventory Management Arrangements in Retail: An Agency Theory Perspective," *Journal Of Business Logistics*, Vol. 28, No. 1 2007.

⁴⁰ Eisenhardt, 1989, hal. 211.

moral hazard dan *adverse selection*. *Moral hazard* ini berhubungan dengan masalah biaya yang dikeluarkan oleh prinsipal untuk melindungi kepentingan prinsipal dari keputusan-keputusan agen dikarenakan asumsi bahwa agen memiliki informasi yang lebih dibandingkan dengan prinsipal. Dalam kaitan untuk menghindari masalah tersebut, misalnya, perlu dibangun kemudian upaya-upaya untuk mengurangi kemungkinan bahwa agen akan merongrong.⁴¹ *Agency theory* di sini kemudian memfokuskan arah di sekitar fungsi yang penting dalam korporasi yaitu *monitoring* agen (Fleisher, Hasard & Kliper, 1998; Minzberg, 1983; Waldo, 1985),⁴² sehingga kontribusi penting teori agensi salah satunya pada korporasi adalah untuk membangun strategi dan kerangka arah (*guidelines*) untuk diimplementasikan serta efektivitas kontrol atau *monitoring*.⁴³

Kembali pada fenomena hubungan keagenan. Gagasan inti dari hubungan keagenan adalah adanya pemisahan antara kepemilikan dan pengendalian yang memfokuskan pada kontrol kepada agen,⁴⁴ yang kemudian berimplikasi pada pembahasan konflik kepentingan antara agen dan prinsipal akibat adanya *asymetries of Information*.⁴⁵ Secara garis besar, *agency theory* ditujukan untuk memecahkan dua permasalahan yang dapat terjadi dalam hubungan keagenan. Pertama, masalah keagenan timbul pada saat: a) keinginan keinginan atau tujuan tujuan dari prinsipal dan agen berlawanan; dan b) merupakan suatu hal yang mahal bagi prinsipal untuk meverifikasi tentang apa yang benar-benar dilakukan

⁴¹ K.J. Arrow, "The Economic of Agency in Principles and Agents: The Structure of American Business," *Harvard Business School Press*, Boston, 1985.

⁴² Asahay Bhalchandra Desai, 1998, hal. 34.

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ Mary Jo Hatch, 1997, hal. 334-335.

⁴⁵ Oliver Hart, "An Economist's Perspective on the Theory of the Firm," dalam *Organization Theory: From Chesters Bernard to the Present and Beyond*, edited Oliver E. William, New York: Oxford University Press, hal. 154-171.

oleh agen. Kedua, adanya masalah pembagian risiko yang timbul pada saat prinsipal dan agen memiliki sikap yang berbeda terhadap risiko.⁴⁶ Pendapat yang sama tersebut disampaikan oleh Eisenhardt:

“.....Agency Theory is concerned with resolving two problems that can occur in agency relationship . The first is the ‘ agency problem ‘ that arises when a) the desires or goals of the principal and agent conflict and (b) it is difficult or expensive for the principal verify what the agent actually doing. The problem here is that the principal cannot verify that the agent has behaved appropriately. The second is the ‘problem of risk sharing ‘ that arises when the principal and agent have different attitudes toward risk. The problem here is the principal and the agent may prefer different actions because of the different risk preferences .”⁴⁷

Sebagai ringkasan berkenaan dengan asumsi dalam teori agensi atau keagenan, Tabel II.1 menyajikan gambaran beberapa asumsi yang berasal dari asumsi manusia, organisasi, dan informasi. Dari berbagai asumsi yang dibangun oleh teori agensi tampak bahwa pemisahan antara kepemilikan perusahaan diawali dengan pemberian hak pengendalian residual kepada agen, yaitu hak untuk membuat keputusan dalam kondisi-kondisi tertentu. Hak pengendalian residual yang dimiliki oleh agen memungkinkan untuk diselewengkan dan akan menimbulkan masalah keagenan yang dapat diartikan dengan sulitnya prinsipal memperoleh keyakinan bahwa kekayaan prinsipal telah dikelola dengan semestinya. Agen memiliki hak untuk mengelola organisasi dan dengan demikian agen memiliki hak diskresioner dalam mengelola kekayaan prinsipal. Kemungkinan yang akan terjadi selanjutnya adalah agen dapat melakukan ekspropriasi kekayaan prinsipal dan mengarahkan terjadinya sikap oportunistik.⁴⁸

⁴⁶ Manus Rungtusanatham, 2007.

⁴⁷ Eisenhardt, 1989, hal. 200.

⁴⁸ *Ibid.* hal. 335.

Tabel II.1
Asumsi-asumsi *Agency Theory*

<i>Key Idea</i>	Hubungan prinsipal agen
Unit analisis	Kontrak antara principal dan agen
Asumsi perilaku agen	Mementingkan diri sendiri <i>Bounded rationality</i> <i>Risk Aversion</i> <i>Goal conflict</i>
Asumsi organisasi	Efisiensi dijadikan kretaria Asymetris informasi antara principal dan agen
Asumsi Informasi	Informasi adalah komoditas
Problem Kontrak	<i>Moral hazard</i> dan <i>adverse selection</i> (agen) <i>Risk sharing</i>

Sumber: Eisenhardt (1989: 59).

Ekspropriasi yang dilakukan oleh agen dapat dilakukan dengan berbagai bentuk, mulai dari penggelapan, menjual produk yang lebih rendah dari harga pasar dan ekspropriasi yang paling parah dilakukan oleh agen bisa dalam bentuk mempertahankan jabatan atau posisi pekerjaannya meskipun sudah tidak kompeten atau berkualitas lagi dalam menjalankan usahanya. Agen yang tidak berkualitas tetapi masih ingin bertahan pada saat akan digantikan merupakan perwujudan dari masalah keagenan yang paling mahal.

Perilaku menyimpang agen lainnya disebabkan oleh, merujuk pada konsepsi Simon, *bounded rasionality* atau keterbatasan rasionalitas. Agen adalah manusia dengan demikian memiliki kelemahan. Agen jarang sekali mempunyai tujuan yang diatur secara konsisten. Agen dipandang tidak selalu mengejar tujuannya secara sistematis, membuat keputusan dengan informasi yang tidak lengkap, dan jarang sekali melakukan suatu penelitian yang mendalam untuk

mencari alternatif.⁴⁹ Pengambil keputusan hanya mengakui sejumlah kriteria terbatas mengenai pengambilan keputusan. Pengambil keputusan hanya menawarkan sejumlah alternatif yang terbatas. Pilihan pengambil keputusan mengenai kriteria dan bobot yang diberikan kepada pengambil keputusan dan pilihan dan agen mengenai alternatif-alternatif tersebut akan mencerminkan kepentingan diri sendiri.

Hasil dari pilihan agen karena *bounded rationality* adalah agen dalam mengambil keputusan bukan memilih yang optimum tetapi hanya yang memuaskan. Daripada mempertimbangkan semua alternative dari yang paling disukai sampai yang tidak, agen hanya mencari sampai sebuah alternatif yang dianggap cukup baik. Pengambilan keputusan yang aktual, oleh karenanya bukanlah sebuah proses yang komprehensif untuk mencari sebuah pemecahan optimal. Tindakan tersebut merupakan proses yang berlangsung sedikit demi sedikit dimana agen menilai pilihan-pilihan sampai ditemukan yang memenuhi tingkat penerimaan yang minimum. Jika tingkat tersebut telah dicapai, maka pencarian itu berhenti dan pilihan dibuat.

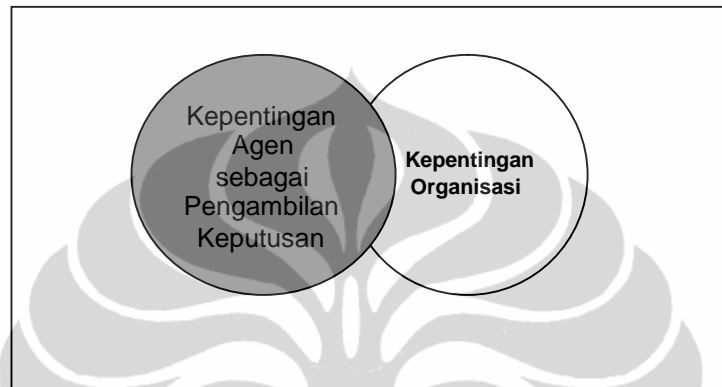
Rasionalitas yang terbatas (*bounded rationality*) tersebut memunculkan sikap *satisficing* (bekerja dengan cukup baik dan cukup memuaskan saja) pada pengambil keputusan. Agen biasanya hanya puas jika telah mendapatkan hasil yang memuaskan dan mencukupi.⁵⁰ Dengan kata lain, agen membuat pilihan yang cukup baik. Bukannya mencari sebuah struktur yang akan menghasilkan keefektifan yang tinggi. Para manajer memilih struktur yang hanya sesuai dengan persyaratan minimal bagi keefektifan. Agen bisa menukarkan keuntungan optimum dengan kekuasaan lebih besar dengan stabilitas

⁴⁹ James G. March and Herbert A. Simon, *Organization*, New York: John Wiley, 1958. Hal 21

⁵⁰ Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, New York: Free Press, 1976. Hal 339

atau tujuan lainnya. Hal ini berarti bahwa para pengambil keputusan puas dengan berbagai tingkat keefektifan organisasi selama keefektifan itu memenuhi atau melampaui tingkat kepuasan minimal.

Gambar II.1
Saling Pengaruh antara Kepentingan Pengambil Keputusan
dan Kepentingan Organisasi



Sumber: Stephen P. Robins (1990: 454)⁵¹

Realitas mengenai pengambilan keputusan organisasi mengatakan bahwa kepentingan para agen sebagai pengambilan keputusan dan kepentingan organisasi jarang sekali menyatu dan sama. Gambar II.1 di atas memperlihatkan realitas pengambilan keputusan.

Harapan bahwa kedua lingkaran tersebut bersekutu sempurna, agaknya lebih merupakan pengecualian ketimbang keharusan. Karena para agen bertindak untuk kepentingan mereka sendiri, pilihan mereka hanya akan mencerminkan kriteria dan preferensi yang cocok dengan daerah berwarna gelap. Artinya tidak akan ada seorangpun agen yang akan menomorduakan kepentingannya demi kepentingan organisasi. Selain itu, jika dikonfrontasikan dengan sejumlah pilihan yang semuanya memenuhi kriteria cukup baik, agen sebagai pengambilan

⁵¹ Stephen P. Robins, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, NY: Prentice-Hall, 1990, hal. 454.

keputusan jelas akan memilih yang paling menguntungkan dirinya sendiri. Berdasarkan Gambar II.1 tersebut daerah gelap diluar daerah yang saling tumpang tindih merupakan situasi dimana para agen telah memilih kriteria atau preferensi yang tidak sesuai dengan kepentingan organisasi, tetapi menguntungkan bagi pengambil keputusan. Keputusan yang memberi keuntungan diri sendiri merupakan sebuah keputusan politik, meskipun politik yang mencolok dalam organisasi tidak disukai dalam organisasi. Dengan demikian keputusan yang menguntungkan diri sendiri akan "dibungkus" dengan istilah untuk memperbaiki keefektifan organisasi.

2.1.2 Agency Problem

Agen, sebagaimana asumsinya telah dijelaskan di atas, cenderung lebih mendahulukan kepentingannya daripada kepentingan prinsipal. Kecenderungan tersebut pada akhirnya memunculkan permasalahan tersendiri atau masalah keagenan (*agency problem*). Teori keagenan yang telah banyak berkembang umumnya diarahkan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang dapat terjadi dalam hubungan keagenan.

Permasalahan keagenan pada dasarnya, kembali, muncul karena:

- a) adanya konflik kepentingan antara *principal* dengan *agent*;⁵² dalam hal ini kontrak prinsipal dengan agen dapat mendekatkan antar kepentingan keduanya;
- b) *agent* berusaha menghindari risiko. Lebih lanjut, Barney dan Hesterly menyebutkan bahwa hubungan keagenan akan muncul apabila salah satu pihak di dalam transaksi (*principal*) mendelegasikan otoritas kepada pihak lain (*agent*) dan kesejahteraan prinsipal dipengaruhi oleh agen;⁵³ dan
- c) perilaku agen yang susah

⁵² T. Killick, "Principals, Agents and The Failings of Conditionality," *Journal of International Development*, 1997, hal. 487.

⁵³ Arie Halacmi, "Agency Theory and Transaction Analysis in the Increasingly Competitive Public Sector," dalam Lev I. Jakobson, *Innovation and Inertia in Public*

dimonitor.⁵⁴ Sedangkan unsur yang dapat dijadikan untuk membatasi perilaku agen menyimpang, misalnya menurut Ross, berupa: (1) *take over* – kekwatiran untuk diambil alih mendorong agen untuk mengambil tindakan yang akan memaksimalkan kepentingan prinsipal; dan (2) persaingan dalam pasar tenaga kerja manajerial mungkin akan mendorong para agen untuk bertindak sesuai dengan kepentingan yang terbaik dari prinsipal.⁵⁵

Kembali, dalam kaitan sebagai upaya mengatasi kecenderungan sikap menyimpang agen dan berdasarkan unit analisis teori keagenan, kuncinya terletak pada penentuan kontrak yang mendasari hubungan antara prinsipal dan agen itu sendiri. Jensen dan Meckling lebih lanjut menggambarkan hubungan agen adalah kontrak di mana satu pihak yang disebut prinsipal melibatkan pihak yang lain yaitu agen untuk melaksanakan pelayanan bagi prinsipal. Pihak utama yaitu prinsipal akan mendelegasikan beberapa otoritas pengambilan keputusan kepada agen.⁵⁶

Prinsipal memiliki harapan bahwa agen dapat memenuhi kepentingan prinsipal. Di satu pihak, kegagalan menyusun kontrak akan menimbulkan sikap oportunistis pada diri agen. *Opportunism* adalah suatu sikap ataupun serangkaian tindakan atau perilaku yang mencari keuntungan untuk kepentingan sendiri dengan cara yang licik atau curang.⁵⁷ Sikap ini muncul dengan bentuk menghindari tugas, kerja dan tanggung-jawab.⁵⁸

Administration under Reform: The Case of Rusia, Moscow: National Conference Of The American Society For Publik Administration Philadelphia, PA, 1997, hal. 166.

⁵⁴ J.B. Carr and R.S. Brower, "Principal-Agent as an Explanation of Unsanctioned Managerial Behavior: Is the Theory Useful?" *A Paper For The 1996 Academy of Management Meeting*, 1996, hal. 5.

⁵⁵ Ross, 1999, hal. 17.

⁵⁶ Michael C. Jensen and William H. Meckling, 1976, hal. 305-360.

⁵⁷ Michael Hitt, *et al.*, 1995, hal. 315.

⁵⁸ Mary Jo Hatch, 1997, hal. 335.

Di pihak lain, manajer juga memerlukan biaya untuk mengejar tujuannya sendiri walaupun hal tersebut hanya sedikit manfaat bagi para agen. Jensen dan Meckling berpendapat bahwa hal tersebut merupakan ketidak-efisienan. Lebih lanjut Jensen dan Meckling mengajukan cara untuk mengatasinya, yaitu melakukan pengurangan *incentive* bagi manajer dan meningkatkan keputusan untuk memaksimalkan nilai perusahaan.

Agency problems dengan demikian muncul karena ketidak-sempurnaan kontrak terhadap tindakan keputusan agen yang mempengaruhi atas kesejahteraan agen dan kesejahteraan dari prinsipal. Adanya masalah ini memunculkan cara untuk mempengaruhi agen agar bertindak jauh lebih baik dari kepentingan *principal*.⁵⁹

Akibat ekonomi dari *agency problem* adalah *agency cost*. *Agency cost* dapat dilihat sebuah kerugian nilai kepada pemegang saham, *agency cost* ini timbul adanya penyimpangan kepentingan antara pemegang saham dan para manajer. Jensen dan Meckling (1976) menggambarkan *agency cost* sebagai keseluruhan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan *monitoring*, *cost bonding*, dan *residual loss*.

Monitoring cost adalah biaya yang dibayar oleh prinsipal untuk mengukur, mengamati dan mengendalikan suatu perilaku agen. Biaya ini meliputi *cost of audit*, biaya mencari dan kompensasi ke agen atas adanya kontrak. Pada awalnya biaya-biaya ini dibayar oleh prinsipal, tetapi akhirnya biaya-biaya tersebut dipikul oleh agen atas kemampuan para agen menutupi/meng-cover biaya-biaya tersebut.⁶⁰

⁵⁹ Brennan, "Corporate Finance over the Past 25 Year," *Financial Management*, 1995, hal. 9-22.

⁶⁰ Fama and Jensen, "Agency Problems and Residual Claims.," *Journal of law and Economics*, 1983.hal. 327-350

Denis, Denis dan Sarin (1997) menetapkan bahwa *monitoring* yang efektif terbatas pada individu atau kelompok tertentu. Monitor seperti itu harus mempunyai perangsang (*incentives*) dan kecakapan agar pelaksanaan monitor dapat tercapai, sebagai tambahan monitor seperti itu harus menyediakan suatu sanksi yang kredibel/dipercaya.

Burkart, Gromb dan Panunzi (1997) memberikan suatu pandangan yang berlawanan dari *monitoring*. Pendapatnya adalah *monitoring* yang berlebihan akan menghambat prakarsa managerial. Tingkatan kebijakan *monitoring* ke managerial yang optimal adalah dikhususkan pada kontrak individual yang ada pada perusahaan.

Jika agen pada akhirnya menimbulkan *monitoring cost*, sehingga perlumaka perlu disediakan struktur yang akan menyebabkan agen bertindak memenuhi kepentingan para prinsipal, atau jika agen tidak dapat memenuhi kepentingan prinsipal, maka agen diwajibkan untuk mengganti kerugian yang ditimbulkan. Biaya menetapkan dan mempertahankan sistem ini dikenal sebagai *bonding cost*.

Bonding cost yang dilahirkan oleh agen tidaklah selalu masalah keuangan. *Bonding cost* juga meliputi biaya tambahan atas pengungkapan informasi ke pemegang saham dengan ketentuan manajemen memperoleh manfaat yang berarti dari pengungkapan tersebut. Agen akan memberhentikan *bonding cost* ketika adanya pengurangan keuntungan dalam *monitoring* sama dengan peningkatan keuntungan dalam *bonding cost*.

Denis (2001) berpendapat bahwa untuk optimalisasi *bonding contract* harus mampu memikat para manajer, sehingga keputusannya sesuai dengan kepentingan prinsipal. Bagaimanapun, sejak para manajer tidak bisa berbuat memenuhi semua hal kepentingan prinsipal, pengikat memberikan sesuatu untuk

memberikan keyakinan kepada agen atas kepentingan prinsipal dengan pembuatan kontrak yang sempurna. Struktur yang dapat digunakan untuk mencapai pendapat tersebut adalah dengan memberikan keuntungan kepada agen setelah diperhitungkan dengan kebutuhan bisnis perusahaan.

Di samping *monitoring* dan *bonding*, kepentingan dari para manajer dan prinsipal mau tidak mau masih secara penuh harus diketemukan agar mengurangi konflik kepentingan *principal-agent*. Kerugian keagenan yang timbul dari konflik kepentingan antara *principal* dan *agent* disebut sebagai *residual loss*.

Residual loss timbul disebabkan biaya yang dikeluarkan untuk membuat kontrak *principal-agent* jauh lebih besar dibandingkan dengan manfaat yang diperoleh. Sejak tindakan managerial tidak bisa diamati dan tidak memberi kontribusi atau manfaat, maka semua hal yang ada dalam kontrak tidaklah dapat dipraktekkan. Hasil dari kegagalan tersebut adalah *residual loss*, hal yang mungkin dilakukan untuk mengurangnya adalah membuat mekanisme pemaksaan yang sesuai dengan kontrak.

Untuk mengatasi *agency problem*, teori hubungan keagenan mengidentifikasi dan menentukan pilihan antara dua tipe kontrak formal untuk mengendalikan (*governed*) hubungan prinsipal-agen, pertama berdasarkan perilaku agen (*behavioral based contract*); dan kedua berdasarkan *outcome* (*outcome based contract*). Dalam kaitan ini ketepatan pemilihan kontrak merujuk efisiensi pertukaran antara: a) biaya perolehan informasi untuk memonitor perilaku agen, dan b) biaya untuk menentukan *outcome* dan memindahkan risiko ke agen (Lihat Gambar II.2).

Gambar II.2 di bawah menjelaskan, ketika prinsipal mempunyai kecukupan untuk memperoleh dan menganalisa informasi yang

ekonomi, pada kondisi stabil prinsipal yang memiliki hak kontrol akan memberikan kepada agen pendelegasian tugas dan agen akan menjadi penengah (*mediator*) antara prinsipal dengan pihak luar.⁶¹

Tabel II.2
Tiga Elemen Kontrak

<i>Criteria</i>	<i>Complete Contract</i>	<i>Residual Rights Allocation</i>	<i>Project Contract</i>
Spesifikasi dasar	Kualifikasi, pengalaman profesional	Pengalaman berbagai fungsi yang berbeda dalam perusahaan	Pengetahuan dan lingkungan yang membentuknya
Aturan dalam proses koordinasi	Lemah	Sangat Penting	Penting
Indikator penentu	Essensial	Instrumental	Instrumental
Aturan manajemen dialogue	Memperhitungkan pergantian (evolution)	Sangat penting untuk menyampaikan perolehan (hasil)	Penting untuk penyatuan tim project.
Penggunaan kekuasaan	Lemah	Penting	Sangat Penting
Hak Veto	Tidak ada	Tidak ada	Essential

Sumber: Jean and Pascal (1997).

Pada *allocation of residual contract* disebutkan bahwa *agent* adalah orang yang mendapatkan hak pengelolaan dalam organisasi atau mempunyai tanggungjawab lain dengan keahlian khusus. Dengan demikian, untuk membawa misi tersebut diperlukan pengetahuan yang spesifik. Tipe kontrak ini juga mempertimbangkan kontrol. Meskipun agen memiliki kekuasaan bukan berarti agen bekerja tanpa banyak kontrol dan monitor dari prinsipal. Tanggung jawab agen dalam organisasi adalah untuk dikontrol dan mempertemukan tujuan antara prinsipal dengan agen.

Berbeda dengan dua tipe kontrak yang telah diulas di atas, *project contract* diimplementasikan karena adanya keterbatasan

⁶¹ *Ibid.*, hal. 73.

rasional (*bounded rationality*). Arti *bounded rationality* dalam tipe kontrak di sini adalah keterbatasan pengetahuan. Agen dalam kontrak ini memiliki hak veto, meskipun demikian dalam prosesnya penentuan keputusan dilakukan secara bersama (*collective*).⁶²

Secara prinsip kontrak dalam *agency theory* dapat digunakan untuk mengatasi *agency problem*, namun kontrak akan menimbulkan beberapa kelemahan, setidaknya dalam dua hal. Pertama, dalam kondisi yang tidak menentu proses kontrak akan menjadi lebih rumit. Kedua, dikarenakan adanya kesulitan, pembuatan kontrak yang tidak menggambarkan spesifikasi yang tepat akan menyebabkan perilaku oportunistik dari agen.⁶³

Oportunis adalah bentuk terkuat dari *self-interest* yang mengacu pada penyingkapan, penyimpangan atau informasi yang tidak lengkap, terutama pada upaya-upaya yang dapat dikalkulasikan sebagai penyesatan, penyamaran/penyembunyian atau membingungkan.⁶⁴ Organisasi yang ketergantungannya tinggi pada salah satu *partner* atau organisasi berukuran kecil memiliki tingkat oportunistik tinggi.⁶⁵ Alasan mengapa manager menyimpang dari ketentuan atau berlaku oportunistik adalah: 1) manager atau agen kecenderungan untuk mempertahankan jabatannya; dan 2) manager atau agen menginginkan kesuksesan melalui *project* yang dijalankan pada organisasi yang telah sukses.⁶⁶

⁶² *Ibid.*, hal. 79.

⁶³ Paul H. Rubin, *Managing Business Transactions: Controlling the Cost of Coordinating, Communicating, and Decision Making*, New York: The Free Press, 1990, hal. 7.

⁶⁴ Williamson, 1986, hal. 175.

⁶⁵ Gareth R Jones, *Organizationa Theory*, NY: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1993, hal. 253.

⁶⁶ *Ibid.* hal. 457.

Opurtunistik dianggap menjadi sumber konflik karena dapat membahayakan tegaknya sistem dan mempersulit organisasi untuk berubah.⁶⁷ Pengguna konsep perilaku menyimpang secara tersirat mengandung makna bahwa ada jalur baku yang harus ditempuh. Dalam studi tentang perilaku menyimpang dapat diidentifikasi adanya dua tipe penyimpangan yaitu penyimpangan murni dan penyimpangan tersembunyi atau terselubung.⁶⁸ Penyimpangan murni adalah perilaku tidak mentaati aturan dan juga dianggap demikian oleh pihak lain.

Mengingat aturan dalam organisasi seringkali cukup kompleks dan tidak jarang bersifat abstrak, maka kemudian dikembangkan cara-cara identifikasi untuk mengetahui perilaku yang menyimpang.⁶⁹ Pertama, merupakan rumusan paling sederhana adalah menggunakan logika dalam statistik. Menurut cara ini yang di anggap menyimpang adalah setiap hal yang terlalu jauh dengan keadaan normal atau rata-rata. Tingkat penyimpangan dalam dilihat dari seberapa jauh suatu keadaan berbeda dengan keadaan normal atau rata-rata tersebut. Kedua, dengan jalan melakukan diskriminasi antara ciri-ciri perilaku individu yang mendorong stabilitas (jadi bersifat fungsional) dengan faktor-faktor yang mengganggu stabilitas (bersifat disfungsional). Ketiga, melalui pandangan yang relatif. Menurut pandangan ini, tindakan menyimpang merupakan kegagalan mematuhi aturan organisasi. Kelompok atau organisasi merumuskan aturan-aturan dan berusaha menegakkannya.

Berdasarkan tolok ukur aturan organisasi tersebut maka akan dapat ditentukan apakah seorang anggota organisasi melanggar aturan

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ Soerjono Soekanto, *Sosiologi Penyimpangan*, Jakarta: Rajawali, 1988, hal. 1.

⁶⁹ Soetomo, *Masalah Sosial dan Upaya Pemecahannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008, hal. 93.

sehingga dianggap sebagai menyimpang. Dengan demikian ukurannya relatif berdasarkan aturan organisasi yang bersangkutan. Hal ini mengingat bahwa setiap organisasi dapat mempunyai aturan yang berbeda, sehingga seseorang perilakunya dianggap menyimpang oleh organisasi yang lain.

Untuk melakukan pelacakan lebih lanjut tentang latar belakang perilaku menyimpang perlu membedakan adanya perilaku menyimpang yang tidak disengaja atau disengaja. Perilaku menyimpang yang tidak disengaja dapat disebabkan karena si pelaku kurang mengetahui atau kurang memahami atura-aturan yang ada, dapat juga disebabkan karena dalam kelompok yang berbeda mempunyai aturan-aturan yang berbeda pula. Dalam keadaan yang berakhir tersebut penyimpangan terjadi karena seseorang berperilaku pada kelompok tertentu dengan berpedoman pada aturan kelompok lain. Hal ini terjadi Karena tidak jarang seseorang menjadi anggota lebih dari satu kelompok.

Perilaku menyimpang yang disengaja terjadi bukan karena si pelaku tidak mengetahui aturan. Pertanyaan yang paling relevan untuk memahami bentuk perilaku ini adalah mengapa seseorang melakukan penyimpangan, sedangkan seseorang tersebut tahu bahwa apa yang dilakukannya melanggar aturan pertanyaan semacam ini sebetulnya sama halnya dengan mempertanyakan motivasi yang mendorong tindak penyimpangan tersebut. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya setiap manusia pasti mengalami dorongan untuk melanggar pada situasi tertentu. Dengan demikian, lebih tepat untuk mempersoalkan mengapa dorongan-dorongan tersebut tidak menjadi kenyataan yang berwujud penyimpangan pada kebanyakan orang. Secara sederhana pertanyaan tersebut dapat dijawab dengan pernyataan, bahwa orang yang dianggap normal biasanya dapat menahan dirinya apabila timbul dorongan-dorongan untuk

menyimpang, oleh karena yang bersangkutan memikirkan akibat-akibatnya apabila melanggar.

Dalam kajian tentang perspektif perilaku tersebut ada dua macam yang pemikirannya sering digunakan untuk menjelaskan latar belakang terjadinya perilaku menyimpang, yaitu Merton dan Sutherland.⁷⁰ Dalam penjelasan yang berbeda keduanya melihatnya melalui proses sosialisasi. Merton menjelaskan proses terjadinya perilaku menyimpang dengan menggunakan teori *anomie*. Pada seseorang dapat tersosialisasikan sesuatu bentuk impian besar (*great dream*) tentang peluang dan sukses. Dalam kenyataannya banyak warga masyarakat yang tidak dapat merealisasikan impian dan harapan tersebut melalui cara yang sesuai aturan. Hal itu dapat disebabkan karena tidak tersedianya sarana dan ketrampilan yang dibutuhkan, atau karena mendapatkan hambatan dari institusi yang bersifat diskriminatif. Kenyataan itu telah mengakibatkan terjadinya kesenjangan antara harapan dengan kenyataan, yang mengakibatkan terjadinya *personal stress*.

Dalam konteks wacana perilaku menyimpang, teori agensi melihatnya sebagai perilaku yang tetap dilandasi rasionalitas, demikian juga teori institusional. Diskusi mengenai teori institusional ini akan dibahas pada sub bab tersendiri sesudah bab *Agency Theory*.

Kembali pada diskusi mengenai perilaku dalam teori agensi. Perilaku menyimpang dapat terjadi sebagai salah satu bentuk adaptasi terhadap realitas ini. Oleh karena harapan dan tujuan tidak dapat diwujudkan dengan cara konvensional sesuai aturan main yang berlaku, maka hal itu mendorong digunakan cara yang tidak konvensional dan melanggar nilai serta norma yang berlaku. Sebagai contoh bentuk adaptasi untuk tetap mencapai tujuan semula akan

⁷⁰ Martins S. Wienberg, *et. al.*, *The Solution of Social Problem*, New York: Oxford University Press, 1981, hal. 132.

tetapi dengan cara yang tidak *conform* terhadap nilai dan norma tersebut adalah berbagai perilaku kriminal.

Individu yang miskin pada umumnya merasakan ketidakpastian hari esok, sementara dari sisi yang lain dengan usaha yang wajar dan dengan cara konvensional merasa tidak akan memperoleh hasil yang diharapkan, apabila keluar dari kondisi kemiskinan. Pertimbangan tersebut kemudian mendorong mereka untuk menempuh jalan yang bersifat spekulatif dan untung-untungan, salah satu caranya adalah dengan berjudi.

Bentuk adaptasi yang dilakukan menurut cara seperti itu oleh Merton disebut sebagai inovasi. Kemungkinan lain dari cara adaptasi yang dilakukan seseorang terhadap realitas adanya kesenjangan antara harapan dan tujuan dengan realitas yang dihadapi adalah ritualisme dan retreatisme. Ritualisme apabila yang bersangkutan menurunkan kadar tujuan dan harapan sehingga kemudian masih dapat diwujudkan dengan cara yang tidak harus melanggar nilai. Bentuk adaptasi ini memang tidak menimbulkan masalah dilihat dari pelanggaran norma, akan tetapi masih mungkin menimbulkan masalah dilihat dari kondisi kehidupan sosial ekonominya. Sementara itu, retreatisme terjadi apabila seseorang melakukan adaptasi dengan cara menarik kembali harapan dan tujuan yang sudah pernah ditetapkan dan sekaligus juga diikuti dengan melarikan diri dari realitas yang dihadapi, misalnya terjerumus pada masalah *alkoholisme* dan narkoba. Secara lebih jelas berbagai bentuk adaptasi tersebut dapat dilihat dalam Tabel II.3.

Tabel II.3
Adaptasi Terhadap Kesenjangan Antara Harapan dan Kenyataan

Konsistensi terhadap cara mencapai tujuan	Konsisten terhadap tujuan	
	Tinggi	Rendah
Tinggi	<i>Conformity</i>	<i>Ritualism</i>
Rendah	<i>Inovation</i>	<i>Retreatism</i>

Sumber: Soetomo (2008: 100)

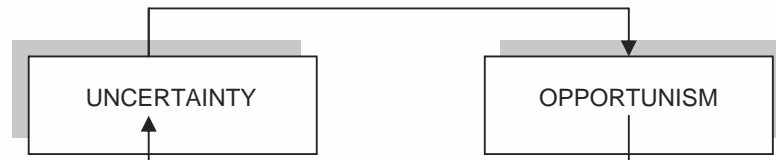
Melihat bahwa pokok permasalahan perilaku menyimpang bersumber dari pemahaman anggota organisasi tentang nilai dan norma organisasi yang diperoleh seseorang melalui proses sosialisasi, maka *treatment* untuk memecahkan problem perilaku menyimpang ini adalah melalui proses resosialisasi devian.⁷¹ Resosialisasi dapat berupa peningkatan kontak dengan lingkungan yang bersifat *conformity* terhadap nilai dan norma organisasi. Disamping itu juga dapat berupa usaha membuat sistem aturan yang mampu memberikan kesempatan-kesempatan yang lebih terbuka agar pencapaian tujuan setiap individu sesuai norma dapat lebih mudah terjangkau. Sudah barang tentu bentuk konkret dari usaha *treatment* akan sangat ditentukan oleh hasil pelacakan terhadap faktor-faktor yang melatar belakangi perilaku menyimpang yang bersangkutan

Selain adanya ketergantungan, oportunisme terkait dengan adanya ketidakpastian (*uncertainty*). Jika seluruh elemen yang terlibat dalam kontrak memperoleh informasi yang lengkap atas kontrak yang telah dibuat maka penyimpangan informasi dan lain-lainnya tidak akan mungkin terjadi. Adalah ketidakpastian tinggi yang menciptakan peluang bagi oportunisme. Dilain pihak, oportunisme itu sendiri merupakan sumber masalah yang dapat menimbulkan ketidakpastian.

⁷¹ Soetomo, 2008, hal. 101.

Gambar II.3 berikut memberikan penjelasan atas keterkaitan antara ketidakpastian dengan oportunisme.

Gambar II.3
Hubungan antara Ketidakpastian dan Oportunisme



Sumber: Ropke, *The Economic Theory of Cooperative*.

Jika individual bersifat terbuka dan jujur dalam upaya menciptakan/merealisasikan keunggulan individualnya dengan orang lain atau jika agen-agen patuh dan benar-benar mendahulukan kepentingan, harapan dan perintah prinsipal maka ketidakpastian perilaku hampir dapat dipastikan akan banyak berkurang.⁷² Tingkat kedua perilaku oportunisme adalah "self interest yang sederhana" dimana perilaku oportunisme tingkat kedua ini terjadi dengan cara memanfaatkan lubang-lubang yang dikesampingkan dalam kontrak.

Oportunistik sendiri dibedakan menjadi dua jenis oportunisme, yaitu *moral hazzard* dan *hold up*. *Moral hazzard* dapat didefinisikan sebagai tindakan-tindakan agen dalam mengoptimalkan manfaat bagi dirinya atas kerugian pihak lain, dalam situasi dimana para agen tidak memikul seluruh konsekuensi atau sebaliknya, para agen tidak menikmati seluruh manfaat dari tindakan-tindakannya karena adanya ketidakpastian dan kontrak-kontrak yang tidak lengkap maupun dibatasi, yang mencegah penetapan atas seluruh manfaat/ kerugian yang merupakan tanggung-jawab agen tersebut. *Moral hazzard* terjadi ketika agen memiliki informasi yang tersembunyi atau dengan kata lain *moral hazzard* terjadi ketika kegiatan-kegiatan agen tidak dapat

⁷² *Ibid.*, hal.176.

ditelaah maupun diduga dengan sempurna dalam basis variabel-variabel yang dapat ditelaah, atau jika karena asimetri informasi, agen mengambil tindakan atas dasar informasi yang tersedia bagi si agen.

Peristiwa *moral hazard* dapat terjadi apabila dua individu A dan B bekerjasama. A memberikan pelayanan pada B, sedangkan pelayanan balasan yang tercantum dalam kontrak dari B, akan tergantung pada:

- a) Perilaku/motivasi dari B
- b) Faktor-faktor eksogen (risiko)

Masalah dalam faktor eksogen tambahan ini adalah, bahwa hal itu tidak dapat ditelaah secara langsung oleh A. Karenanya tidak dapat menyimpulkan apakah perilaku B jujur, menurut kontrak atau tidak, karena A juga tidak mampu membedakan antara situasi (a) dan (b) yang disebabkan oleh kurangnya informasi atau mahal biaya informasi. Contoh *moral hazard* yang lain dikemukakan oleh Stiglitz, yaitu bagaimana seorang tuan tanah dapat memonitor dengan sempurna kegiatan penyiangan yang dilakukan oleh buruhnya? Bagaimana bank dapat memonitor dengan sempurna tindakan-tindakan para peminjam dana yang diberikan? dan bagaimana pemilik perusahaan dapat memonitor dengan seksama upaya manajer (agen) dalam melakukan tugas-tugasnya.

Solusi untuk mengatasi *moral hazard* yang terjadi adalah dengan menjadikan agen sebagai pihak yang menerima hasil/manfaat dari kemajuan yang diperoleh perusahaan atau organisasi. Selain itu *moral hazard* dapat diatasi dengan menjadikan agen sebagai pemilik perusahaan/organisasi. Alternatif lain untuk mengatasi *moral hazard* adalah dengan menggunakan solusi yang lunak yaitu menggunakan norma- norma moral dari budaya.

Jenis oportunisme yang lain dinamakan "hold-up". Sifat oportunisme *hold-up* tersebut dicirikan dimana dua individu A dan B bekerjasama. Individu A (pihak A) membuat kontrak untuk memberikan sejumlah jasa kepada pihak B. Sedangkan B sebaliknya akan membayar jasa yang diberikan A sesuai dengan kontrak yang telah dibuat oleh kedua belah pihak. Kerjasama yang telah dituangkan dalam kontrak tersebut menyisakan permasalahan yaitu pihak B masih merasa apakah A akan memberikan jasa yang sesuai dengan kontrak. Situasi seperti ini merupakan *asymmetric information* atau informasi yang tidak simetris.

Peristiwa *hold up* memiliki keluwesan tertentu atas kualitas maupun kuantitas pelayanan A terhadap B. Pihak A dapat secara pasti mengobservasi dan memonitor perilaku B. Sebagai prinsipal A telah melakukan penanaman modal yang diserahkan kepada B. Prinsipal memiliki hak *claim* terhadap B jika terjadi penyimpangan. Masalah yang muncul dalam pemberian hak pengelolaan tersebut adalah bagaimana A sebagai prinsipal dapat melindungi diri dari penyimpangan yang tidak adil atas kesepakatan yang telah tertuang dalam kontrak dengan B. Kekuatan yang dimiliki B adalah menahan sejumlah sumber daya untuk mengambil alih A atau membuat A tergantung pada B. Suatu aset jika sudah ditanamkan akan begitu mahal ketika akan dipindahkan. Solusi masalah *hold up* dapat dilakukan dengan memperhatikan pada modal biaya transaksi, terutama pada biaya transaksi dari berbagai alternatif seperti membeli, menyewa atau membuat sendiri.

2.1.3. Mekanisme Kontrol

Teori agensi merupakan salah satu isu atau bahasan pokok dalam teori organisasi (*organization theory*), karena berkaitan dengan

aspek dan persoalan pengendalian (*control*) dalam organisasi modern. Hubungan keagenan adalah sebuah kontrak antara prinsipal dan agen. Berdasarkan uraian diatas *agency theory* merupakan kajian yang diarahkan untuk penyelesaian konflik keagenan melalui mekanisme kontrak maupun kontrol. Konflik akan semakin meruncing manakala kepemilikan terdistribusi secara luas yang menyebabkan pemilik semakin tidak melakukan kontrol yang efektif terhadap agen.

Perilaku agen yang oportunistik dalam pandangan *agency theory* juga dapat dicegah dengan penerapan *control*. Kontrol merupakan tujuan dari hubungan keagenan.⁷³ Kontrol digunakan untuk menjamin tindakan tindakan agen memenuhi kepentingan atau tujuan prinsipal.⁷⁴ Konsep kontrol dapat diartikan sebagai suatu tindakan mengusahakan agar suatu kegiatan dilaksanakan sesuai dengan yang telah digariskan atau menilai apakah yang telah dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan.⁷⁵

Agency adalah *control* demikian dikatakan oleh Horison.⁷⁶ Kontrol adalah tujuan *agency*.⁷⁷ Kontrol sebagai kewenangan untuk memerintah dan mengarahkan secara tidak langsung, dimana kepatuhan bawahan berasal dari kewenangan hirarkhi dan legal dibalik pengarahannya.⁷⁸ Sumber kewenangan untuk melakukan kontrol bisa berasal dari luar dan dari dalam organisasi. Sumber dari luar bisa berupa undang-undang dan peraturan (*rules*) yang dijadikan

⁷³ *Ibid.*, hal. 336.

⁷⁴ Horison C. White, "Agency as Control," dalam John W. Pratt and Richard J. Zeckhauser (eds.), *Principals and Agent: The Structure of Business*, NY:Harvard Business School Pres, hal.188.

⁷⁵ Regar, 2000, hal. 89.

⁷⁶ Horison C. White, "Agency as Control," dalam John W.Pratt and Richard J. Zeckhauser (eds.), *Principals and Agent: The Structure of Business* (edited), NY: Harvard Business School Pres, hal.188.

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ Joko Widodo, *Good Governance*, Surabaya: Penerbit Insan Cendekia, 2001, hal. 169.

standar perilaku bawahan (*conduct of subordinates*). Kontrol membantu organisasi untuk memberikan jaminan kepada masyarakat dan pelanggan atas perlakuan yang konsisten dan adil.⁷⁹ Fungsi kontrol diarahkan untuk memonitor input, proses dan kelangkaan sumber daya.⁸⁰ Dimana kelangkaan sumber daya merupakan fokus dari upaya penyelesaian dari *agency theory* yang berupa mahalnnya mendapatkan pihak yang ditugaskan untuk mendapatkan otoritas pengelolaan.

Jensen dan Ruback mengartikan *corporate control* sebagai: "Hak untuk menentukan pengelolaan dari berbagai sumber daya perusahaan yang dapat berupa hak untuk mengangkat, memberhentikan dan menyusun kompensasi dari *top level managers*."⁸¹ Kontrol organisasi atau *corporate control* dapat diarahkan untuk menjaga kekayaan, meningkatkan efisiensi operasi perusahaan dan untuk mendorong kepatuhan pada kebijakan yang telah digariskan oleh perusahaan.⁸² Secara umum kontrol diarahkan untuk mencegah terjadinya perilaku yang tidak terkendali, dalam konteks pengendalian kondisi tersebut disebut sebagai *risk exposures*.⁸³

Salah tu model atau mekanisme kontrol (*'model of governance'*), misalnya, diajukan juga oleh Pound, yang membaginya menjadi 2 (dua), yaitu *'the managed corporation'* dan model *the*

⁷⁹ Montgomery Van Wart, *Changing Public Sektor Values*, New York: Garland Publishing, Inc., 1998, hal. 290.

⁸⁰ Dalton S. Lee and Susan C. Paddock, "Improving the Effectiveness of Theaching Public Administration Ethics," *Public Productivity and Management Review* 15, No. 4, 1992, hal. 487-500.

⁸¹ Smith, 1990, hal. 593.

⁸² Joseph W. Wilkinson, *Accounting and Information System*, NY: John Willey & Sons Inc., 1989, hal. 101.

⁸³ Eksposur dapat didefinisikan sebagai segala ketidak beresan yang diakibatkan oleh kurang atau lepasnya kendali (Wilkinson, 1989).

governed corporation.⁸⁴ Pound lebih lanjut menjelaskan bahwa “saat ini penerapan model pengendalian dalam bentuk ‘*the managed corporation*’ sudah tidak sesuai dan tepat lagi, karena sebagian besar kegagalan perusahaan bukan berasal dari ketidakseimbangan kekuasaan melainkan berasal dari kegagalan dalam proses pembuatan keputusan.”⁸⁵

Model ‘*the managed corporation*’ pada dasarnya merupakan model pengendalian yang memfokuskan pada aspek kekuasaan. Kekuasaan berbeda dengan wewenang. Wewenang didefinisikan sebagai untuk bertindak atau untuk memerintahkan orang lain untuk bertindak kearah pencapaian tujuan organisasi. Karakteristik uniknya bahwa hak tersebut mempunyai dasar yang sah berdasarkan posisi yang mempunyai wewenang tersebut didalam organisasi. Kewenangan sejalan dengan pekerjaan. Jika seseorang meninggalkan pekerjaan manajerial, maka seseorang tersebut melepaskan kewenangan yang ikut serta dalam posisi tersebut.

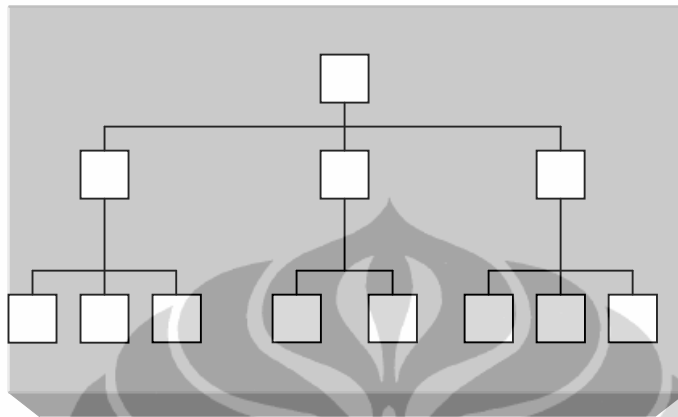
Sedangkan kekuasaan adalah kapasitas yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi keputusan. Dengan demikian, kewenangan sebetulnya adalah bagian konsep yang lebih luas dari kekuasaan, artinya, kemampuan untuk mempengaruhi yang didasarkan atas kedudukan yang sah, dapat mempengaruhi keputusan. Namun, orang tidak membutuhkan kewenangan untuk mempunyai pengaruh seperti itu. Lihat Gambar II.4, perbedaan kekuasaan dan kewenangan.

⁸⁴ John Pound, “The Promise of the Governaned Corporation,” *Harvard Business Review on Corporate Governance*, NY: 2000, hal. 81.

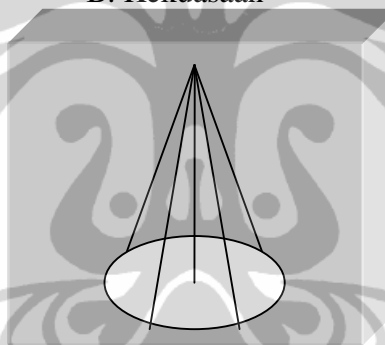
⁸⁵ *Ibid.*, hal. 82.

Gambar II.4
Kewenangan Versus Kekuasaan

A. Kewenangan



B. Kekuasaan



Sumber: Robbin (1990: 276)

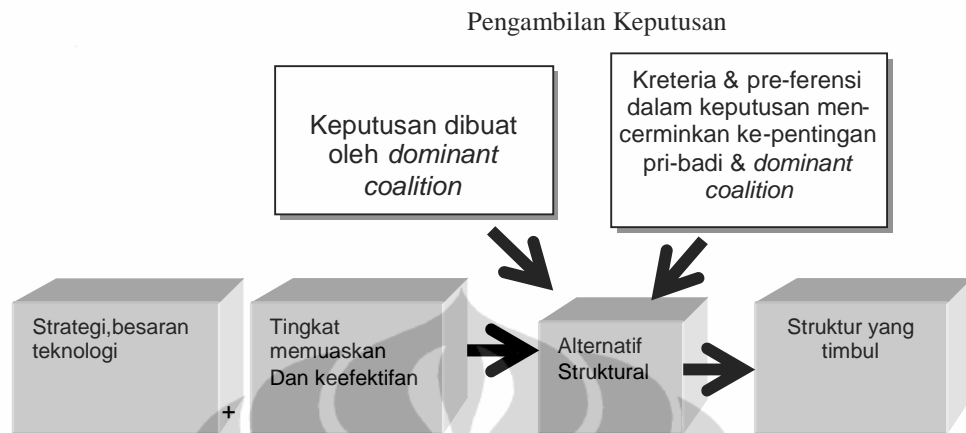
Gambar II.4 di atas memperlihatkan perbedaan antara kewenangan dan kekuasaan. Pengaturan kotak-kotak hirarki dua dimensi pada gambar kewenangan mengidentifikasi bahwa dalam organisasi ada tingkatan tingkatannya dan bahwa hak untuk membuat keputusan bertambah dengan naiknya seseorang didalam hirarki. Kekuasaan, sebaliknya, digambarkan dalam suatu kerucut tiga dimensi. Kekuasaan para individu pada suatu organisasi bergantung pada posisi vertikalnya didalam kerucut tersebut dan kepada jaraknya dari pusat kerucut.

Pusat kerucut dinamakan inti kekuasaan. Makin dekat dengan inti kekuasaan, maka makin besar pengaruh yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi keputusan. Analogi kerucut tersebut memberi kesempatan dua faktor untuk dipertimbangkan. Pertama, makin tinggi seseorang bergerak keatas dalam sebuah organisasi (peningkatan dari kewenangan), maka otomatis orang tersebut akan semakin mendekati inti kekuasaan. Kedua, seseorang tidak perlu mempunyai kewenangan untuk memperoleh kekuasaan karena dapat bergerak secara horisontal kedalam kearah kekuasaan tersebut tanpa bergerak keatas. Kekuasaan menjadi tema sentral dalam model pengendalian kekuasaan.

Menurut model ini para '*senior managers*' atau *dominant coalition*⁸⁶ sangat mempengaruhi dan pembuat keputusan. Bawahan menerima pengaruh ini sebagai suatu hak yang melekat pada posisi senior manajer. Pekerjaan senior manager datang dengan hak tertentu untuk memberi imbalan dan hukuman. Selain itu jabatan itu disertai hak prerogatif untuk membuat keputusan tertentu. Namun, banyak sekali manajer menemukan bahwa pengaruh formal yang dimiliki terhadap orang atau terhadap keputusan sangat terbatas karena ketergantungan mereka pada orang lain dalam organisasi. Pengendalian yang memfokuskan pada kekuasaan menghasilkan sebuah keputusan yang hanya mempertahankan kekuasaan yang telah dimiliki karena pengendalian tersebut hanya membutuhkan tingkat keefektifan yang minimal. Berikut Gambar II.5 model pengendalian berdasarkan kekuasaan.

⁸⁶ *Dominant Coalition* mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi struktur. Pada organisasi, manajemen puncak biasanya mendominasi. Tetapi tidak selalu demikian, setiap koalisi yang dapat menguasai sumberdaya yang menjadi tempat bergantungnya organisasi dapat menjadi *dominant coalition*. Lihat juga Chu Eva C., "Dominant Coalition as a Mediating Mechanism between the Rational Model and the Political Model in Organization Theory," paper in *Academy of Management Conference*, California: Anaheim, August 1988.

Gambar II.5
Model Pengendalian Kekuasaan



Sumber: Robbin (1990: 290)

Penganut pengendalian (*'model of governance'*), seperti diajukan oleh Pound di atas berpengaruh terhadap penstrukturan organisasi. Dalam sebuah organisasi, penstrukturan organisasi dipengaruhi oleh teknologi dan peran lingkungan, stabilitas dan mekanistik, kompleksitas, formalisasi serta sentralisasi.

Pada penelitian ini, model Jensen dan Ruback akan digunakan untuk memahami fenomena mekanisme kontrol di Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Mekanisme kontrol atau model pengendalian, selain seperti model Pound di atas, dapat juga dilihat dari berbagai sumber, secara struktur dan perilaku. Dilihat dari struktur, pendendalian dapat di katagorikan kedalam pengendalian akuntansi (*accounting control*) dan pengendalian administrasi (*administrative controls*).⁸⁷ *Accounting control* terdiri dari rencana organisasi dan prosedur serta catatan yang menyangkut penjagaan aktiva dan keandalan catatan keuangan dan karena itu dirancang untuk memberikan jaminan yang memadai. Sedangkan *administrative control* meliputi, tetapi tidak

⁸⁷AICPA, *Codification of Auditing Standars and Procedures*, York, 1973, hal. 20.

⁷⁹ Joseph W. Wilkinson, 1989, hal. 102.

terbatas, rencana organisasi dan prosedur serta catatan sehubungan dengan proses pengambilan keputusan yang mengarah pada otorisasi manajemen.

Dua katagori utama pengendalian (*control*) dapat dibagi menjadi lebih khusus. *Accounting control* dibagi menjadi kendali atas transaksi dan kendali umum. Kendali atas transaksi atau kendali akuntansi terapan dibagi menjadi kendali masukan, proses dan keluaran. Kendali akuntansi umum dibagi menjadi kendali organisasional, *accountability*, kendali otorisasi, kendali dokumentasi dan kendali cara pengamanan. *Administrative control* dibagi menjadi kendali organisasional, kendali otorisasi, kendali dokumentasi kendali operasional dan kendali praktek manajemen.⁸⁸

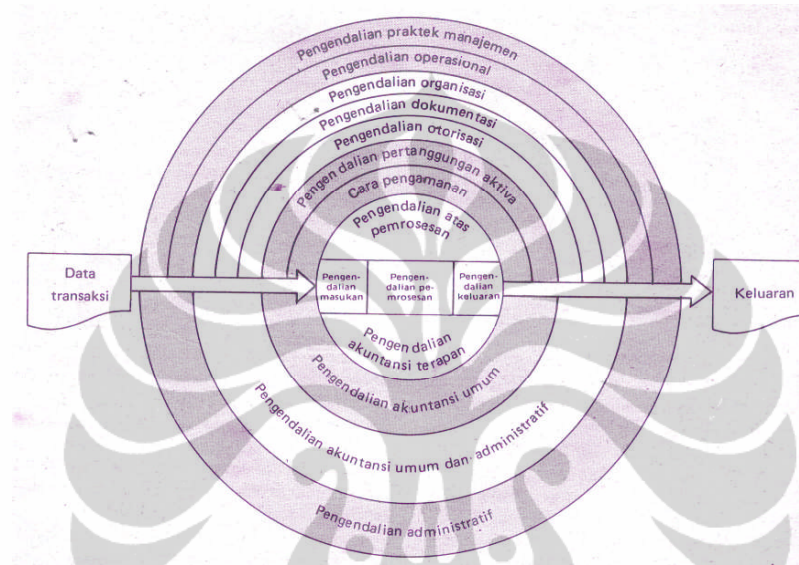
Kendali organisasi (*organization control*) yang terpenting terdiri dari kemandirian organisasional yaitu pembagian tugas dan tanggungjawab yang jelas dan logis. Kemandirian organisasi akan berjalan efektif apabila fungsi otoritas berjalan. Artinya transaksi organisasi harus mendapatkan otorisasi dari bagian yang berwenang. Pengendalian tanggung gugat (*accountability control*) diperlukan untuk menjaga kekayaan organisasi. Pengendalian ini bertujuan untuk: 1) memberikan perlindungan fisis; dan 2) menggambarkan nilai seluruh kekayaan (aktiva) secara tepat. *Accountability* mencakup prosedur pengakuan dimana agen mengakui atau menerima *accountability* (tanggungjawab) terhadap hal yang dikerjakannya. Dengan demikian berdasarkan *accountability* agen tidak saja melaksanakan akuntabilitas legal tetapi juga dimungkinkan melaksanakan akuntabilitas yang lebih komprehensif.⁸⁹ Kendali otorisasi berfungsi sebagai jembatan antara pengendalian administratif

⁸⁸ *Ibid.*

⁸⁹ Kevin Kearns, *Managing for Accountability: Preserving the Public Trust in Public and Non-profit Organizations*, San Francisco: Josey Bass Publisher, 1996,

dan pengendalian akuntansi. Pengendalian ini merupakan alat kunci bagi manajemen dalam mengembang tanggungjawabnya untuk melindungi aktiva perusahaan dan menjamin transaksi dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Gambar II.6
Control Framework



Sumber: Wilkinson (1989: 103).

Dengan demikian dari katagori utama pengendalian yang disampaikan oleh AICPA menunjukkan bahwa pengendalian akuntansi (*accounting control*) untuk memenuhi tujuan menjaga kekayaan organisasi dan menjamin keakuratan data. Sedangkan pengendalian administrative (*administrative control*) digunakan untuk meningkatkan efisiensi operasional organisasi dan menjamin dipatuhinya kebijakan organisasi. Secara ringkas *accounting* dan *administrative control* tersebut dapat dilihat pada Gambar II.6.

Sedangkan sumber pengendalian (*control*) yang berasal dari organisasi publik meliputi; *laws, rules, public opinion, virtue, norms,*

competition dan *comparisons*.⁹⁰ Ketujuh tipe kontrol tersebut dapat dijelaskan dalam Tabel II.4

Tabel II.4
Seven Types and Sources of Control of Public Organization

<i>Laws</i>	<i>Rules</i>	<i>Public Opinion</i>	<i>Virtue</i>	<i>Norms</i>	<i>Competitions</i>	<i>Comparations</i>
<i>legislative and judicial actions</i>	<i>Organizations actions and philosophie</i>	<i>civic sentiments and political processes</i>	<i>the character and values of individuals</i>	<i>profesional standards</i>	<i>Public choice</i>	<i>financial and management contrast</i>

Sumber: Wart (1998: 292).

Untuk menegaskan kembali, penelitian ini memanfaatkan model Jensen dan Ruback serta Wart untuk memahami fenomena mekanisme kontrol di Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Bentuk-bentuk mekanisme kontrol adalah, pertama, *accounting control* – yaitu terdiri dari rencana organisasi dan prosedur serta catatan yang menyangkut penjagaan aktiva dan keandalan catatan keuangan dan karena itu dirancang untuk memberikan jaminan yang memadai; dan kedua *administrative control* meliputi, tetapi tidak terbatas, rencana organisasi dan prosedur serta catatan sehubungan dengan proses pengambilan keputusan yang mengarah pada otorisasi manajemen.

Dalam kaitan kedua mekanisme kontrol tersebut *accounting control* dibagi menjadi kendali atas transaksi dan kendali umum. Kendali atas transaksi atau kendali akuntansi terapan dibagi menjadi kendali masukan, proses dan keluaran. Kendali akuntansi umum dibagi menjadi kendali organisasional, *accountability*, kendali otorisasi, kendali dokumentasi dan kendali cara pengamanan. *Administrative control* dibagi menjadi kendali organisasional, kendali

⁹⁰ Wart, 1989, hal. 292.

otorisasi, kendali dokumentasi kendali operasional dan kendali praktek manajemen.⁹¹

2.2. Teori Institusional

2.2.1. Perkembangan Teori Intitusional

Perkembangan teori institusional (*institutional theory*) dapat dilacak dari tiga disiplin ilmu yang menggunakannya. Scott, misalnya, menggambarkan perkembangan teori institusional dari disiplin ilmu ekonomi, ilmu politik, dan sosiologi.⁹²

Perkembangan awal teori institusional dalam disiplin ilmu ekonomi bermula di akhir abad 19. Perkembangan awal ini ditandai oleh gerakan protes terhadap hukum-hukum konvensional yang mendorong ilmu ekonomi dapat direduksi ke dalam hukum-hukum universal. Jika kelompok klasik menekankan pada pengembangan teori berbasis asumsi yang abstrak dan berlaku lintas waktu, maka kelompok baru menekankan pada asumsi bahwa proses ekonomi dalam kerangka kerja sosial dipengaruhi oleh budaya dan kekuatan-kekuatan historis.

⁹¹ *Ibid.*

⁹² W.R Scott, *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 1995.

Tabel II.5
Perkembangan Awal Teori Institusional

School	Key Actors	Definition
Columbia School	Robert K. Merton Philip Selznick Alvin Gouldner Peter Blau Seymour Lipsett, Martin Trow, James Coleman	Revived interest in bureaucracy Study on TVA: "to institutionalize is to infuse with value..." A Study in a gypsum plant A Study of a federal and state bureau A Study of a union Selznick was probably most noted for relating institutional theory to organizations
Cultural-Institutional	Talcott Parsons	Normative structures within organization; these structures legitimize values; vertical integration of organizations into layers: technical, managerial, institutional
Carnegie School	Herbert Simon James March	Link the limits of individuals to nature of the organization's structure. With Simon develop a theory of organization behavior being governed by performance program.
Cognitive Theory (Social Psychology)	Kurt Lewin Hazel Markus, R.B. Zajonc R.C. Schank, R.P. Abelson Perter Burke, Donald Reitzes	The concept of the human organism as an information processor Schemas, Frames, Inferential Sets Script Identities viewed as shared social meaning

Sumber: Scott dalam Chesmore (2002: 26)⁹³

Perkembangan awal teori institusional dalam disiplin ilmu politik bermula dari perkembangan analisis politik yang menekankan aspek hukum konstitusional dan filsafat moral daripada aspek-aspek positivisme. Perspektif yang mempengaruhi perkembangan ini ialah

⁹³ Marshal C. Chesmore, *The Effect of Institutional Preseures on Environmental Interconectedness – A Social Network Analysis Perspective*, Ph.D. Dissertation, Benedictine University, 2002.

pendekatan perilaku, dimana kajian-kajiannya mengungkap masalah distribusi informal kekuasaan, tindakan, dan perilaku politik.

Perkembangan awal dalam sosiologi, menekankan pada kesalingtergantungan antara individu dan organisasi, diri dan struktur sosial. Pendukung perkembangan teori ini adalah Weber, Durkheim, Parson, dan Berger dan Luckmann. Dua ahli disebut terakhir ini menjelaskan bahwa pengetahuan secara sosial dikonstruksi melalui interaksi manusia. Perhatian utamanya di sini adalah pada bahasa dan pengetahuan (*cognition*) dalam proses sosial sebagai hal penting dalam membangun tindakan berulang yang membentuk makna-makna stabil dalam masyarakat. Proses sosial ini adalah pokok dari proses institusionalisasi.⁹⁴

2.2.2. Perilaku Rasional Agen

Teori institusional mengawali gagasannya dengan asumsi bahwa institusi bertindak sesuai dengan kepentingan terbaiknya, sebagaimana individu melakukannya. DiMaggio mendiskusikan hubungan antara teori kepentingan dan teori institusi ini dengan menjelaskan "... bahwa perilaku didorong oleh dan sesuatu yang dapat dipahami dalam pengertian kepentingan aktor manusia, baik secara individu atau kesatuan dalam kelas, organisasi, atau sub unit organisasional, yang berjuang untuk mendapatkan (personal) tujuannya."⁹⁵

Mengapa aktor individu bertindak sesuai kepentingannya sekalipun dalam unit yang lebih besar? Teori institusional mengasumsikan

⁹⁴ Berger and Luckmann, *The Social Construction of Reality*, London: Penguin Book, Ltd., 1971.

⁹⁵ Paul DiMaggio and Walter Powell, "Interest and Agency in Institutional Theory," dalam J. Meyer and R. Scott (eds.), *Organizational Environments*, (Beverly Hills: Sage Publications, 1988), hal. 4.

bahwa prediktabilitas dan kehidupan kelompok adalah alasan untuk merubah dari motivasi kepentingan agensi individual ke motivasi institusional. Di Maggio lebih lanjut menjelaskan bahwa: "...preferensi untuk kepastian dan prediktabilitas dalam kehidupan organisasi dan kepentingan dalam kehidupan organisasi meningkatkan kepentingan individual."⁹⁶ Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepentingan individual menjadi, dan integral, dalam kepentingan institusi.

Teori institusional mengasumsikan juga bahwa organisasi sebagai satuan entitas dan bertahan dari perubahan dari luar. Teori institusional berupaya untuk mendeskripsikan bagaimana organisasi merespon lingkungannya terutama terhadap perubahan-perubahan yang di lingkungan tersebut. Teori ini menekankan bagaimana sesungguhnya perubahan itu dihindari tetapi organisasi menciptakan kesan perubahan tetapi senyatanya menghindari perubahan itu dan bertahan dengan struktur dan proses yang telah ada.⁹⁷ Inti pokok dari teori institusional adalah apa yang senyatanya dicapai oleh organisasi berbeda secara gamblang dari apa yang seharusnya dicapai.

Konsep teori institusional dibangun pada asumsi bahwa kebaikan institusi adalah kebaikan untuk tiap-tiap individu. Konsep yang kedua adalah legitimasi, otoritas institusi untuk melaksanakan bisnisnya, yang bisa didapat dari mandat legal, diraih lewat waktu yang lama dalam proses, dan dapat diciptakan melalui persepsi publik atau diperoleh dari kombinasi ketiganya. Status yang juga menjadi sumber legitimasi adalah status ahli (*expert status*), kecakapan atau reputasi karena memiliki *resource* untuk melaksanakan layanan atau pekerjaan tertentu.

⁹⁶ *Ibid.*, hal. 8.

⁹⁷ Kathy H. Drumm, *Institutional Theory for Performance Based Funding*, Ph.D. Dissertation, Nova Southern University, 2000.

Teori institusional juga membangun konsep untuk menjelaskan bagaimana organisasi menjawab dan/atau melindungi diri dari perubahan eksternal. Konsep ini mencakup *isomorphism*, *decoupling*, *conducting rituals of confidence*, dan *avoiding inspection*.

2.2.2.1. Isomorphisme

Isomorphisme adalah proses ketika unit-unit dalam suatu populasi, karena menghadapi kondisi lingkungan yang sama, menyesuaikan diri dan menjadi semakin homogen karena merespon perubahan lingkungan itu.⁹⁸ Strategi-strategi *isomorphic* ini merupakan cara organisasi menyiasati perubahan tapi pada saat yang sama organisasi mempertahankan struktur yang sebelumnya telah ada. Menurut Paul DiMaggio dan Walter Powell terdapat tiga tipe isomorphisme: koersif, mimetic, dan normatif.⁹⁹

Isomorphisme koersif timbul sebagai akibat tekanan tindakan dari luar, misalnya dari mandat pemerintah. Terhadap tekanan eksternal seperti ini, kemudian perubahan struktural, atau penyesuaian-penyesuaian yang dipaksakan, organisasi kemudian menyesuaikan diri menjadi lebih birokratik dan kurang efisien. Proses ini pada ujungnya membuat organisasi-organisasi menjadi homogen.

Isomorphisme Mimetic sebagai proses respon terhadap perubahan terjadi ketika di dalam dan di luar organisasi tidak ada kepastian. Dalam situasi seperti ini, organisasi akan cenderung meniru organisasi lain. Contohnya para kepala sekolah tidak jarang bepergian untuk studi banding ke sekolah

⁹⁸ *Ibid.*, hal. 6.

⁹⁹ Lihat! Paul DiMaggio and Walter Powell, "The Iron cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol. 48, 1983.

lain dengan harapan dapat mengaplikasikan struktur di sekolah itu di sekolahnya.

Isomorphisme normatif sebagai strategi menyiasati perubahan tampak pada proses profesionalisasi “...upaya kolektif para anggota dalam pekerjaan yang sama untuk mendefinisikan kondisi dan metode kerja mereka”.¹⁰⁰

2.2.2.2. Decoupling

Decoupling adalah respon defensif terhadap perubahan. Dalam birokrasi-birokrasi besar proses instruksional dan hasilnya cenderung terpisah atau tidak sepenuhnya terpadu terhadap organisasi dan kontrol manajemen. Kendur atau tidak sepenuhnya padu, berarti “... bahwa struktur tidak terkait dari aktivitas teknis (kerja) dan aktivitas kerja tidak terkait dengan efeknya”.¹⁰¹ *Decoupling* menyelamatkan organisasi dari perubahan. Meyer dan Rowan menyimpulkan: dengan memisahkan struktur formal dari aktivitas, ketidakpastian tentang efektif tidaknya suatu kategori ritual direduksi.” *Decoupling* dimungkinkan karena integrasi internal organisasi berbeda-beda. Contohnya, organisasi-organisasi seperti sekolah berusaha memisahkan *technical work* dengan memanfaatkan ritual, delegasi, dan sertifikasi sebagai benteng untuk pengawasan. Pada kenyataannya, organisasi itu tidak efektif. Namun, organisasi itu sangat menjaga aturan-aturan di masyarakat dan *conform*. Dengan cara inilah organisasi mendapatkan legitimasi.

¹⁰⁰ *Ibid.*, hal. 152.

¹⁰¹ J. Meyer and B. Rowan, “ Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony,” *American Journal of Sociology*, Vol. 83 (2), 1977, hal. 71.

2.2.2.3. Ritual of Confidence

Ritual of confidence adalah proses atau seremoni yang menegakkan kembali otoritas dan status organisasi dan dengan demikian meningkatkan legitimasinya.¹⁰² Misalnya, profesi para akuntan berusaha menghindari pengaruh eksternal dan intervensi dengan cara menyelenggarakan *self-regulation* dan *monitoring*. Contoh ritual yang lain lagi adalah kurikulum standar dalam pendidikan. Kalangan pendidik meneggakan kembali legitimasi dengan mengupayakan status ahli dan evaluasi diri dan ritual akreditasi.

2.2.2.4. Avoiding Inspection

Avoiding Inspection adalah mekanisme lain yang didayagunakan oleh institusi untuk menolak perubahan adalah penghindaran terhadap semua bentuk pengawasan yang terinci dan kuantitatif. Untuk memenuhi tuntutan akuntabilitas dan menjaga legitimasi organisasi harus mengompromikan nilai-nilai yang mereka miliki dengan 'behavior' yang disyaratkan agar organisasi itu dapat terus bertahan. Struktur yang mesti memperlihatkan praktik manajemen yang sesuai dan selaras dengan nilai-nilai umum dapat dipisahkan dari struktur yang lain. Akibatnya, perubahan yang substantif belum tentu bisa terjadi.

Teori Institusional menjelaskan bentuk perilaku rasional agen yang belum disinggung atau diabaikan oleh teori agensi. Jika teori agensi memahami perilaku rasional agen selalu dilatari oleh efisiensi atau maksimalisasi keuntungan, maka teori institusional memandang agen mencari legitimasi dengan lingkungannya dalam setiap perilakunya. Selakipun Wart telah menyinggung ada model atau mekanisme kontrol

¹⁰² *Ibid.*

berupa norma, Wart masih mengasumsikan rasionalitas agen bermuara pada keuntungan. Ini bisa dilihat misalnya pada pemahaman Wart mengenai norma sebagai bentuk penerapan standard-standard profesionalisme.¹⁰³ Dengan demikian teori institusional dalam saling melengkapi atau komplemen untuk menjelaskan fenomena hubungan keagenan terutama isu kontrol dan perilaku rasional agen.¹⁰⁴

2.3. Kerangka Pemikiran

2.3.1. Penelitian Terkait

Penelitian yang membahas hubungan antar aktor dalam pada perguruan tinggi dilakukan oleh Supriyanto dengan unit analisis Universitas Gajah Mada Yogyakarta menyimpulkan bahwa hubungan antar aktor elemen dalam model hubungan keagenan tidak berjalan efektif dan masih hanya pemenuhan prosedural, hubungan keagenan tidak berjalan dengan baik hal ini ditandai masih munculnya berbagai persoalan yang berkaitan dengan pemisahan tanggungjawab antar aktor.¹⁰⁵ Sementara itu penelitian Heather Elms, menunjukkan *agency problem* dapat dihindari dengan dua cara. *Monitoring* dan *incentive mechanism*, monitoring ditujukan untuk menghindari perilaku oportunistik agen dengan mengurangi pembatasan keputusan yang dibuat oleh agen. Sedangkan insentif ditujukan untuk mengurangi hasrat agen untuk melawan kebijakan prinsipal.¹⁰⁶ Selain penggunaan *monitoring* dan insentif untuk mengatasi *agency problem*, Bonazzi

¹⁰³ Montgomery Van Wart, 1998, hal. 292.

¹⁰⁴ Lihat! Eisenhardt, 1988, hal. 491.

¹⁰⁵ Eko Nugroho Supriyanto, *Penerepan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance Perguruan Tinggi Negeri: Studi Kasus pada UGM*, tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen UGM, tahun 2006.

¹⁰⁶ Misty L. Loughry and Heater Elms, "An Agency Theory Investigation of Medical Constructures versus Member Physicians, *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVIII, No. 4, Winter 2006, hal. 547-569.

menemukan bahwa *agency problem* dapat diatasi dengan menggunakan *board* dari luar.¹⁰⁷

Penerapan pengendalian pada perguruan tinggi di Indonesia dapat ditelusuri dari pidato ketua majelis wali amanat (MWA) ITB yang menyatakan bahwa ITB telah banyak kemajuan yang diperoleh terutama dalam hal pengelolaan manajemen internal maupun berbagai urusan eksternal. Secara umum, *governance* baru ITB telah mulai berfungsi dengan efektif. Majelis Wali Amanat (MWA), Senat Akademik (SA), Majelis Guru Besar (MGB) dan eksekutif telah memahami peran dan kontribusinya dalam mewujudkan pengelolaan ITB yang transparan dan akuntabel untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kualitas interaksi dan komunikasi di ITB cenderung baik, sehingga suasana akademik yang kondusif dalam kerangka pengelolaan ala manajemen korporasi mulai terbentuk.¹⁰⁸ Prinsip akuntabilitas yang diterapkan pada ITB adalah prinsip dimana setiap kegiatan yang dilaksanakan dan anggaran yang dibelanjakan harus dapat dipertanggung-jawabkan dan diukur manfaatnya berdasarkan system dan prosedur yang ditetapkan serta disusun dengan mengacu pada *best practice* yang berlaku di pendidikan tinggi modern secara global. Untuk mencapai akuntabilitas yang dicita-citakan, maka penyusunan, implementasi, pemantauan dan evaluasi Rencana Kerja dan Anggaran ITB menetapkan: a) Menjamin sistem administrasi umum dan keuangan ITB sebagai system hukum; b) menjamin keberlangsungan operasional ITB, terutama dalam pengadaan barang dan jasa untuk mendukung pelaksanaan kegiatan akademik dan

¹⁰⁷ Livia Bonazzi and Sardar M.N. Islam, "Agency Theory and Corporate Governance: a Study of the Effectiveness of Board in this Monitoring of CEO," *Center for Strategic Economic Studies*, Melbourne, Australia: Victoria University of Technology,.

¹⁰⁸ Haryanto Danutirto, "Memantapkan Kapasitas Institusi dan Memberdayakan ITB untuk Pembangunan Bangsa," *Pidato Ketua MWA pada Dies Natalis ITB*, Bandung, 2 Maret 2008, hal. 3.

penelitian; dan c) mengoptimalisasikan pendayagunaan sumberdaya untuk penyelenggaraan program kegiatan ITB secara menyeluruh.¹⁰⁹

Dalam kaitan dengan penelitian mekanisme kontrol, penelitian tentang aplikasi mekanisme kontrol dilakukan juga oleh Wolfgang Mayrhofer.¹¹⁰ Peneliti tersebut menjelaskan bahwa koordinasi dan kontrol dalam penelitian jejaring internasional memerlukan berbagai mekanisme dalam menjaga keluaran jejaring. Mayrhofer lebih lanjut menjelaskan gambaran bagaimana mekanisme kontrol berlaku.

Selanjutnya, penelitian ini menggunakan kasus Perguruan Tinggi Muhammadiyah sebagai obyek penelitian. Pemilihan organisasi non profit dalam analisis penelitian ini didasarkan adanya perubahan paradigma sistem pengelolaan organisasi non profit. Secara umum dalam pandangan administrasi tidak ada dikotomi antara organisasi profit dengan organisasi non profit. Organisasi bisnis dan non bisnis mempunyai tugas yang sama yaitu melayani lingkungan,¹¹¹ terlebih jika dikaitkan dengan konsep *governance* yang tidak lagi mempersoalkan perbedaan antara pemerintah dan swasta dalam praktiknya keduanya merupakan publik.¹¹² Organisasi non profit yang tetap kuat melaksanakan *kontrol* akan memiliki banyak manfaat atau keberuntungan, tidak saja memiliki *public image* tetapi selalu memiliki kemampuan untuk menjalankan organisasinya.¹¹³

¹⁰⁹ *Ibid.*, hal. 4.

¹¹⁰ Wolfgang Mayrhofer, "Between Market, Bureaucracy, and Clan Coordination and Control Mechanism in the Cranfield Network on European Human Resource Management (Cranet-E)," *Journal of Management Psychology*, Vol. 13, 1998.

¹¹¹ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta: Grasindo, 1996, hal. 11.

¹¹² H. George Frederickson, *The Spirit of Public Administration*, NY: Jossey-Bass Publishers, 1997, hal. 8.

¹¹³ Sanjay Anand, *Essential of Corporate Governance*, New Jersey: John Willey & Sons, Inc., 2008, hal.173.

2.3.2. Kerangka Pemikiran

Memahami organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai perspektif, di antaranya klasik, modern, interpretative-simbolik dan *post modern*. Sesuai dengan karakteristik perspektif tersebut, penelitian ini menitik beratkan pada aspek interpretative simbolik sebagai suatu cara pandang teoritik. Perspektif interpretatif simbolik, dimana organisasi dipahami melalui persepsi subyektif, menggunakan metode partisipasi dan *ethnography interview*. Peneliti dalam studi ini berupaya untuk sampai pada pemahaman tentang makna *interpretative* tentang hubungan keagenan menurut informan kunci. Teori ini bersumber dari paradigma definisi sosial. Buah pikiran yang cukup penting dalam paradigma ini adalah karya Weber dalam analisisnya tentang tindakan sosial (*social action*).¹¹⁴ Weber tidak memisahkan dengan tegas antara struktur dan pranata sosial. Keduanya membantu membentuk tindakan manusia yang penuh arti atau penuh makna. Pokok persoalan dalam paradigma ini adalah tindakan sosial dalam antara hubungan social. Tindakan sosial dapat berasal dari tindakan individu sepanjang tindakannya itu mempunyai makna atau arti subjektif bagi dirinya dan diarahkan bagi tindakan orang lain.

Dalam studi lebih lanjut, tindakan sosial serta antara hubungan sosial ini harus ditafsirkan dan dipahami sampai kepada penjelasan kausal. Dengan demikian, pada dasarnya terdapat dua konsep dasar; konsep tindakan sosial dan konsep tentang penafsiran dan pemahaman. Konsep yang kedua menyangkut metoda untuk menjelaskan yang pertama. Atau dengan perkataan lain dapat dijelaskan, bahwa penafsiran dan pemahaman adalah metoda untuk mempelajari tindakan sosial. Untuk itu orang tidak cukup hanya

¹¹⁴ Ritzer, 1980, hal., 84.

mempelajari perilaku (*behaviour*), akan tetapi harus menginterpretasikannya bahwa hal itu mempunyai arti subjektif dan diarahkan kepada orang lain. Melalui cara itu dapat pula dipahami motif dari tindakan si aktor. Agar dapat memahami motif tindakan si aktor, pengamatan harus dilakukan dengan kesungguhan dan dengan mencoba menyelami pengalaman si aktor.

Tabel II.6
Perbandingan Teori Agensi dan Institusional

	Teori Agensi	Teori Institusional
Ide Inti	Praktek organisasional muncul dari organisasi yg efisien dalam informasi dan biaya beban risiko	Praktek organisasional muncul dari kekuatan meniru dan tradisi-tradisi organisasi
Landasan Organisasi	Efisiensi	Legitimasi
Pandangan Orang	Rasionalis kepentingan sendiri	Pemuas pencarian legitimasi
Peran Lingkungan	Praktek organisasi harus sesuai dengan lingkungan	Suatu sumber praktek yang padanya organisasi merujuk
Peran Teknologi	Praktek organisasi harus sesuai dengan teknologi yang digunakan	Teknologi menengahi dampak faktor2 institusional atau dapat ditentukan secara institusional
Domain Masalah	Masalah kontrol (integrasi vertikal, kompensasi, regulasi)	Praktek2 organisasional, <i>in general</i>
Variabel Independen	Ketidak-pastian keluaran, <i>span of control</i> , pemrograman	Tradisi industri, legislasi, keyakinan sosial dan politik, kondisi2 yang mengkompromikan konteks institusional
Asumsi	Orang mempunyai kepentingan sendiri, rasional, dan menghindari risiko	Orang mencari pemuasan, menyesuaikan norma-norma eksternal

Sumber: Eisenhardt (1988: 491).

Fenomena terkait dengan memaksimalkan efisiensi mendorong kajian *agency theory* untuk menjelaskannya secara tuntas. Namun beberapa penjelasan terkait dengan perilaku rasional

agen nampaknya tidak dapat sepenuhnya dijelaskan dengan teori agensi.¹¹⁵ Sebagai upaya penjelasan terhadap perilaku rasional, yang tidak bisa dijelaskan oleh agensi teori, adalah teori institusional. Kedua teori ini pada dasarnya dapat digunakan untuk tidak saling meniadakan, namun saling melengkapi.¹¹⁶

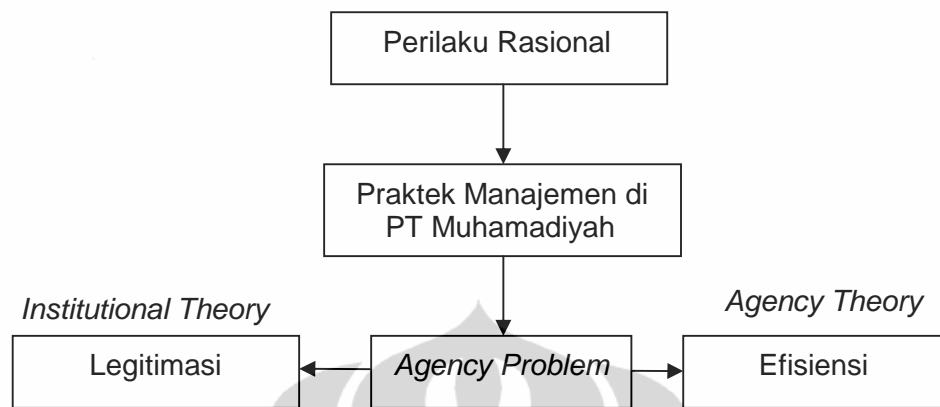
Tabel II.6 di atas menjelaskan bagaimana perbedaan kedua teori yang dimaksud. Namun dalam perbedaan tersebut ada kesamaan, yaitu bahwa fenomena yang diamati adalah perilaku tindakan rasional agen, dimana teori agensi mengusung asumsi bahwa manusia bertindak rasional, mempunyai kepentingan sendiri, dan penghindar risiko. Sementara, teori institusional memahami perilaku rasional dalam pengertian bahwa manusia rasional karena bertujuan mencari pemuasan. Pemuasan itu terletak pada konformitas dengan norma-norma lingkungan.

Kedua pendekatan tersebut jika digunakan sebagai komplementer untuk memahami perilaku rasional yang mewujud di dalam praktek-praktek manajemen organisasi, maka sintesis komplementer tersebut dapat digambarkan sebagaimana dalam Gambar II.7. Praktek-praktek manajemen yang menjadi perhatian penelitian ini ada tiga, yaitu: 1) praktek pemilihan rektor; 2) praktek pelaporan keuangan; dan praktek kompensasi.

¹¹⁵ Lihat! K.S. Cameron and D.A. Whetten, "Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycles," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, 1981; dan Scott B. Dorege and Shane Spiller, "Critique of A Premise: Illuminating Cracks in the Agency Theory Framework," *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, Vol. 12 (1), 2009.

¹¹⁶ Mariluz Fernandez-Alles, *et al.*, "How Symbolic Remuneration Contributes to the Legitimacy of the Company: An Institutional Approach," *Human Relations*, Vo. 59 (7), 2006, hal. 963.

Gambar II.7
Kerangka Pemikiran Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Untuk mencapai terpenuhinya obyektivitas pengukuran dan analisis terhadap obyek yang diteliti, suatu penelitian memerlukan relevansi antara metodologi dengan tujuan penelitian. Agar maksud tersebut tercapai, maka pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Irawan, penelitian kualitatif memiliki kajian yang khas:

“penelitian kualitatif disebut *verstehen* (pemahaman mendalam) karena mempertanyakan makna suatu obyek secara mendalam dan tuntas. Peneliti sendiri harus menjadi instrumen utama dalam pengumpulan data dengan cara mengobservasi langsung obyek yang diteliti. Atau sering disebut dengan *participant observation*. ...kebenaran dalam penelitian kualitatif adalah kebenaran “intersubjektif”, yaitu kebenaran yang dibangun berdasarkan jalinan berbagai faktor yang saling bekerjasama, seperti budaya, dan sifat-sifat unik dari individu-individu manusia. Realitas kebenaran adalah sesuatu yang “dipersepsikan” oleh yang melihat bukan sekedar fakta yang bebas konteks dan bebas dari interpretasi apapun. Kebenaran merupakan “bangunan” yang disusun oleh peneliti dengan cara mencatat dan memahami apa yang terjadi dalam interaksi sosial kemasyarakatan”.¹¹⁹

Proses penelitian kualitatif umumnya dicirikan dari tiga aspek, secara ontologisnya misalnya, penelitian kualitatif bersifat *relativism* yang berarti realitas merupakan konstruksi sosial. Kebenaran suatu realitas bersifat relatif, berlaku sesuai konteks spesifik yang dinilai relevan oleh pelaku sosial. Dari sisi epistemologisnya, penelitian kualitatif bersifat *transactionalist/subjectivis* yang berarti pemahaman suatu realitas atau temuan suatu penelitian merupakan produk interaksi

¹¹⁹ Prasetya Irawan, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi FISIP–UI, 2006, hal. 4-5.

antara peneliti dengan yang diteliti. Dari sisi perbedaan aksiologisnya, penelitian kualitatif bersifat fasilitator yang berarti nilai, etika dan pilihan moral merupakan bagian tak terpisahkan dari penelitian, peneliti berperan sebagai *passionate participant*, fasilitator yang menjembatani keragaman subyektivitas pelaku sosial, dan tujuan yang ingin dicapai dengan pendekatan penelitian seperti ini adalah rekonstruksi sosial secara dialektis antara peneliti dengan yang diteliti.

Karena karakter ontologisnya yang relatif, epistemologinya transaksionalis/subyektivis, paradigma penelitian ini juga dikenal dengan sebutan konstruktivisme. Artinya, bahwa realitas itu merupakan bentuk dari konstruksi mental manusia yang didasarkan pada pengalaman sosial, bersifat lokal dan spesifik, serta tergantung pada pihak yang melakukannya.¹²⁰

Secara metodologis, paradigma konstruktivis menerapkan metode hermeneutika dan dialektika dalam proses pencapaian kebenaran, sekalipun hasilnya tidak kuat dalam generalisasi. Metode pertama dilakukan melalui identifikasi kebenaran atau konstruksi pendapat orang-per orang, sedangkan metode kedua mencoba membandingkan dan menyilangkan pendapat orang-per orang yang diperoleh melalui metode pertama, untuk memperoleh suatu konsensus kebenaran yang disepakati bersama.¹²¹

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini “deskriptif kualitatif”. Deskriptif dalam arti menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat karakteristik dari objek yang diteliti, hal tersebut sejalan dengan tujuan dari tipe penelitian deskriptif sebagaimana yang diungkapkan oleh Sekaran:

“Descriptive studies are also under taken to understand the characteristics of organization that follow common practicesthe

¹²⁰ Agus Salim, *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006), hal. 71.

¹²¹ *Ibid.*, hal. 72.

*goal of a descriptive study, hence, is to describe relevant aspects of the phenomena of interest to researcher from an individual, organizational, industry or other perspective.*¹²²

Kualitatif dikarenakan penelitian ini menggunakan logika induktif dimana penggunaan konsep-konsep yang digunakan tidak ditujukan untuk memagari arah penelitian, melainkan berperan sebagai titik berangkat dan landasan bagi peneliti untuk menganalisis dan memahami realitas yang ditelitinya. Pengkajian teori-teori bukan untuk menentukan variabel variabel penelitian dan membatasi permasalahan penelitian, tetapi sebagai dasar analisis ilmiah terhadap hasil hasil temuan penelitian di lapangan. Meski demikian teori dalam penelitian kualitatif tidak "berpretensi" sebagai standar atau hakim yang menentukan validitas kebenaran dalam penelitian kualitatif.

Penelitian kualitatif antara lain mempunyai karakteristik sebagai berikut (1) data diambil dari *setting* alamiah; (2) peneliti adalah instrumen pokok penelitian; (3) penentuan sampel ditentukan *purposive*; (4) analisis data untuk jenis penelitian ini dilakukan lebih dominan secara induktif; dan (5) hasil penelitian ini mengutamakan makna (*subyektif meaning*) dibalik data dan informasi yang diperoleh. Makna dapat dipahami sebagai maksud yang diungkapkan para aktor melalui tindakannya sebagai produk respon dan pengalaman-pengalaman dalam lingkungannya. Makna timbul sehubungan proses interaksi yang terjadi antara orang-orang. Sebagaimana dikatakan Blumer "makna tentang sesuatu" timbul berkaitan dengan cara-cara dimana orang tertentu dan orang lain bertindak untuk sesuatu itu .¹²³

Dengan demikian, makna berada dalam suatu produk lingkungan sosial dan kreasi melalui mana orang – orang berinteraksi, melibatkan

¹²² Uma Sekaran, *Research Methods for Business*, NY: John Willey & Sons Inc., 1992, hal. 96-97.

¹²³ . Herbert Blumer, "Symbolic Interaction," dalam J.P. Spadley , *Cultural and Cognition*, San Fransisco: Chandler Publising Company, 1992.

para pelaku yang saling menerima pesan, menafsirkan, menentukan situasi dan memperkirakan bagaimana orang lain bertindak. Bagi para administrator, tindakan memberi makna suatu tindakan atau produknya berkaitan dengan cara melihatnya, memperlakukan dan mengatakan sesuatu tentang objek.¹²⁴

Penelitian ini mengaju pada perkembangan ilmu administrasi yang senantiasa berdasarkan etika, estetika, metode dan prosedur. Tujuan pengembangan ilmu administrasi untuk meningkatkan kecerdasan berpikir dan kemahiran bertindak bagi manusia yang mendalaminya.¹²⁵ Berdasarkan keuniversalan ilmu administrasi penelitian ini akan memberikan jawaban yang berbeda dari peneliti yang satu dengan peneliti yang lainnya.

3.2. Batasan Dan Operasionalisasi Konsep

Konsep merupakan suatu kata (pernyataan simbolik) yang menunjukkan pada gejala atau sekelompok gejala.¹²⁶ Penelitian ini mengajukan konsep tentang tindakan sosial. Pembaharuan administrasi diasumsikan sebagai tindakan sosial.¹²⁷ Setiap tindakan sosial mengandung makna subjektif dari aktor yang terlibat tindakan tersebut.

Penelitian dengan pendekatan kualitatif cenderung menekankan pentingnya konteks sosial – budaya organisasi setempat untuk memahami suatu makna kasus itu terjadi. Ketika peneliti memindahkan atau

¹²⁴ Unifah Rosyidi, *Reformasi Administrasi Sub Nasional: Suatu Analisis Reformasi Administrasi Kecamatan di Kota Bogor*, Disertasi, Departemen Ilmu Administrasi FISIP – UI, 2007, hal. 106.

¹²⁵ Makmur, *Patologi Serta Terapinya dalam Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Bandung: Refika Aditama, 2007, hal. 29.

¹²⁶ Johnson Doyle Paul, *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*, terj. Robert Lawang, Jakarta: Gramedia, 1988, hal. 35.

¹²⁷ Gerald Caiden, *Administrative Reform*, Illinois: Aldine Publishing Company, 1969, hal. 11.

mengabaikan suatu jawaban bagi pertanyaan dan percakapan dari konteks sosial dimana kasus muncul, maka makna sosial dan signifikasinya menjadi terdistorsi.¹²⁸

Berdasarkan uraian diatas dan kajian teoritik pada bab-bab sebelumnya, maka operasional konseptual penelitian ini adalah

- 1) Hubungan Keagenan. Permasalahan ini menggunakan parameter adanya pelimpahan wewenang yang ditandai pemberian tanggungjawab dan tugas, syarat kemampuan Pimpinan PTM, proses pemilihan dan adanya kompensasi bagi agen.
- 2) *Agency Problem*. Permasalahan *agency problem* menggunakan parameter a) terdapat dua pihak atau lebih yang tujuan dan kepentingannya tidak cocok/ada pihak yang tindakannya menyimpang dari tujuan; b) terdapat pihak yang merasa kepentingan maupun tujuannya dihalangi; dan c) konflik tersembunyi maupun terbuka.
- 3) *Accounting control* – yaitu terdiri dari rencana organisasi dan prosedur serta catatan yang menyangkut penjagaan aktiva dan keandalan catatan keuangan dan karena itu dirancang untuk memberikan jaminan yang memadai. Karakteristik dari *accounting control* terbagi menjadi kendali atas transaksi dan kendali umum. Kendali atas transaksi atau kendali akuntansi terapan dibagi menjadi kendali masukan, proses dan keluaran. Kendali akuntansi umum dibagi menjadi kendali organisasional, *accountability*, kendali otorisasi, kendali dokumentasi dan kendali cara pengamanan.
- 4) *Administrative control* adalah salah satu bentuk mekanisme pekendalian atau kontrol yang meliputi, tetapi tidak terbatas, rencana organisasi dan prosedur serta catatan sehubungan dengan proses pengambilan keputusan yang mengarah pada otorisasi

¹²⁸ W. Lawrence Neuman, *Sosial Research Methods*, Boston: Allyn and Bacon, 1997, hal. 331.

manajemen.;Kontrol terhadap agen di Muhammadiyah. *Administrative control* dibagi menjadi kendali organisasional, kendali otorisasi, kendali dokumentasi kendali operasional dan kendali praktek manajemen.

- 5) Mekanisme Kontrol *Rules* adalah bentuk mekanisme kontrol yang didasarkan pada tindakan-tindakan organisasi yang telah berakar dalam aturan-aturan umum maupun bersifat filosofis. Mekanisme ini berlaku secara internal, yaitu kontrol perilaku agen sebagai sebab tuntutan organisasi itu sendiri yang berlandaskan aturan-aturan dan landasan filsafat yang berlaku. Konsep ini berbeda dengan Isomorphisme mimetik, dimana kontrol perilaku didasarkan atas legitimasi agen atau organisasi terhadap lingkungannya.
- 6) Mekanisme Kontrol Normatif adalah bentuk kontrol yang didasarkan pada standar-standar profesionalisme tertentu. Contoh dari kontrol normatif adalah prasyarat *fit and proper test*.
- 7) Isomorphisme. Konsep ini menjelaskan suatu proses ketika unit-unit dalam suatu populasi, karena menghadapi kondisi lingkungan yang sama, menyesuaikan diri dan menjadi semakin homogen karena merespon perubahan lingkungan itu. Strategi-strategi *isomorphic* ini merupakan cara organisasi menyasati perubahan tapi pada saat yang sama organisasi mempertahankan struktur yang sebelumnya telah ada. Tiga bentuk isomorphisme adalah koersif, mimetik, dan normatif.
- 8) *Isomorphisme koersif* timbul sebagai akibat tekanan tindakan dari luar, misalnya dari mandat pemerintah. Terhadap tekanan eksternal seperti ini, kemudian perubahan struktural, atau penyesuaian-penyesuaian yang dipaksakan, organisasi kemudian menyesuaikan diri menjadi lebih birokratik dan kurang efisien.
- 9) *Isomorphisme Mimetic* sebagai proses respon terhadap perubahan terjadi ketika di dalam dan di luar organisasi tidak ada kepastian.

Dalam situasi seperti ini, organisasi akan cenderung meniru organisasi lain. Contohnya pimpinan universitas tidak jarang bepergian untuk studi banding ke sekolah lain dengan harapan dapat mengaplikasikan struktur di sekolah itu di sekolahnya.

- 10) *Isomorphisme normatif* adalah sebagai strategi meniasati perubahan dengan melandaskan pada acuan profesionalisasime.
- 11) *Decoupling* adalah respon defensif terhadap perubahan. *Decoupling* dimungkinkan karena integrasi internal organisasi berbeda-beda. Contohnya, organisasi-organisasi seperti sekolah berusaha memisahkan *technical work* dengan memanfaatkan ritual, delegasi, dan sertifikasi sebagai benteng untuk pengawasan. Pada kenyataanya, organisasi itu tidak efektif. Namun, organisasi itu sangat menjaga aturan-aturan di masyarakat dan *conform*. Dengan cara inilah organisasi mendapatkan legitimasi.
- 12) *Ritual of confidence* adalah proses atau seremoni yang menegakkan kembali otoritas dan status organisasi dan dengan demikian meningkatkan legitimasinya. Contoh ritual yang lain lagi adalah kurikulum standar dalam pendidikan. Kalangan pendidik meneggakan kembali legitimasi dengan mengupayakan status ahli dan evaluasi diri dan ritual akreditasi.
- 13) *Avoiding Inspection* adalah mekanisme lain yang didayagunakan oleh institusi untuk menolak perubahan adalah penghindaran terhadap semua bentuk pengawasan yang terinci dan kuantitatif. Untuk memenuhi tuntutan akuntabilitas dan menjaga legitimasi organisasi harus mengompromikan nilai-nilai yang mereka miliki dengan 'behavior' yang disyaratkan agar organisasi itu dapat terus bertahan.

3.3. Informan, Instrumentasi, Dan Teknik Pengumpulan Data

3.3.1. Informan

Informan atau nara sumber yang menjadi penelitian adalah para pengambil keputusan di tingkat persyarikatan, universitas, fakultas atau program studi, seperti rektor, wakil rektor, dekan dan ketua program studi. Informan lain yang diperlukan selain pengambil keputusan adalah staf bagian keuangan dan staf fungsional seperti dosen senior, yang dianggap dapat memberikan informasi yang cukup terkait dengan praktek insentif, penetapan rektor, dan pelaporan keuangan.

Informan kunci dalam penelitian ini yang diharapkan dapat memberikan informasi yang relevan dengan tujuan yang ingin dicapai yaitu dipilih melalui teknik *purposive sampling* (sengaja). Informan kunci tersebut adalah 17 informan, yang terdiri dari dua Pimpinan Majelis Ditlibang Pimpinan Pusat Muhammadiyah, dua anggota Pimpinan Wilayah Muhammadiyah, tiga Pimpinan Perguruan Tinggi, satu anggota BPH, dua dekan, satu wakil dekan, satu ketua program studi, dua anggota senat dan dua informan dosen senior serta satu orang pegawai.¹²⁹ Pemilihan informan ini tidak didasarkan pada keterwakilan atau sampling, tetapi pada penguasaan masalahnya. Sesuai karakter pendekatan kualitatif yang lebih 'investigatif', maka pengambilan sampel tidak ditekankan pada kuantitas tetapi pada kualitas. Dengan demikian secara umum penelitian ini menggunakan pengambilan sampel pusposif, jika merujuk pada istilah pendekatan kuantitatif.

3.3.2. Instrumentasi

Peran peneliti pada penelitian kualitatif merupakan sentral, yaitu sebagai instrumen penelitian itu sendiri yang tercermin dalam proses wawancara. Dalam wawancara, pewawancara adalah peneliti sendiri yang

¹²⁹ Hasil wawancara diketik verbatim dengan total 25 halaman dengan spasi single dan font arial 10pt. Lihat Lampiran 2.

dalam mengumpulkan data lebih banyak bergantung pada dirinya sendiri sebagai alat pengumpul data. Hal ini dilakukan untuk menyesuaikan kenyataan-kenyataan di lapangan. Hanya ‘manusia sebagai alat’ sajalah yang dapat berhubungan dengan responden atau obyek lainnya, dan yang mampu memahami kaitan kenyataan-kenyataan di lapangan. Hanya ‘manusia sebagai alat’ maka akan dapat menilai apakah kehadirannya menjadi pengganggu, dan bilamana itu terjadi maka manusia dapat menyadarinya dan kemudian mengatasinya. Karena faktor sulitnya mengkhususkan secara tepat apa yang akan diteliti, hipotesa penelitian justru berkembang dalam proses pengumpulan data, dan pertanyaan penelitian sifatnya *open-ended*.

Alat-alat yang digunakan untuk melengkapi instrumen penelitian kualitatif diantaranya adalah buku catatan, alat tulis, dan *tape recorder* untuk mencatat atau merekam hasil wawancara. Miles dan Huberman menjelaskan bahwa selain peneliti sebagai instrumen, penggunaan instrumen tambahan dimungkinkan, sepanjang hal tersebut tidak mempengaruhi sisi alamiah dari aktivitas penggalian data.¹³⁰

3.3.3. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam (*in-depth interviews*) dan koleksi data sekunder (laporan-laporan *minutes meeting*). Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang didasarkan pada percakapan secara intensif dengan suatu tujuan tertentu. Wawancara dilakukan untuk mendapat berbagai informasi menyangkut masalah yang diajukan dalam penelitian. Wawancara dilakukan kepada responden yang dianggap menguasai masalah penelitian.

Wawancara dilakukan secara terstruktur, dimana wawancara dilakukan dengan alur pertanyaan umum (sebagaimana terstruktur dalam

¹³⁰ Matthew B. Miles and A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-metode Baru* (Jakarta: UI Press, 1992), hal. 59-61.

panduan wawancara, seperti dapat dilihat di Lampiran 1), kemudian semakin spesifik dengan pertanyaan-pertanyaan khusus yang dikaitkan dengan jawaban umum responden.

Tema-tema yang muncul dan terkait dengan konsep-konsep inti penelitian ini, seperti isomorphisme, digali secara lebih mendalam. Tema-tema tersebut, selain didalami juga dilakukan konfirmasi dalam wawancara berikutnya. Ini disebut sebagai triangulasi, yaitu melakukan pengecekan silang dengan perbedaan waktu kepada informan yang sama.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis hubungan keagenan di Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) dengan perspektif *agency theory* dan *institutional theory*. Untuk menjangkit data primer dari informan kunci, maka instrumen penelitian yang digunakan disusun dalam bentuk pedoman wawancara secara mendalam maupun terstruktur. Sedangkan kebutuhan data-data yang berbentuk sekunder dijangkit melalui berbagai sumber seperti dokumen, data-data statistik, hasil penelitian yang pernah dilakukan di lokasi penelitian, serta berbagai peraturan yang terkait dengan kepentingan analisis penelitian ini.

Dalam pandangan Neuman sebuah desain penelitian harus dapat menentukan dengan jelas tingkat dan unit analisisnya agar terhindar dari kesalahan dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.¹³¹ Terkait dengan pandangan Neuman tersebut, peneliti kemudian menetapkan bahwa level analisisnya adalah hubungan keagenan di PTM, sedangkan unit analisisnya adalah organisasi dalam hal ini Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Jakarta.

3.4. Proses Analisis Data

Untuk menjaga obyektivitas hasil penelitian ini, maka data yang diperoleh selanjutnya dikonstruksi kembali berdasarkan konteks dan

¹³¹ W. Laurence Neuman, 1997, hal. 113.

realitas yang digambarkan oleh aktor. Dengan demikian, posisi peneliti dalam hal ini hanya menjembatani keragaman subyektivitas para aktor sehingga realitas yang terungkap merupakan realitas murni atau refleksi otentik dari realitas yang dihayati oleh aktor. Konstruksi mental aktor yang diteliti digali dan dibentuk dalam setting alamiah, secara *hermeneutik*, serta diperbandingkan secara dialektik. Dengan demikian, temuan dalam penelitian ini merupakan hasil interaksi antara peneliti dengan yang diteliti.

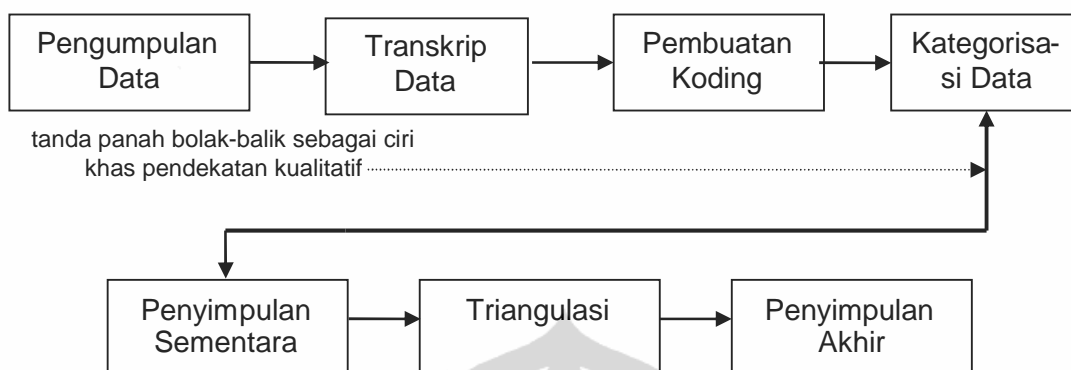
Struktur logika dari proses penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini tidak terlepas dari struktur logika proses penelitian kualitatif. Proses penelitian kualitatif terhadap hubungan keagenan mempunyai 3 (tiga) aspek obyektifitas hasil penelitian. Pertama, aspek ontologis, penelitian merupakan realitas yang terjadi pada lapangan, peneliti berusaha untuk merekonstruksi data menjadi satu bangunan yang utuh untuk mendeskripsikan perspektive *agency theory* yang digunakan dalam kajian hubungan keagenan. Kebenaran dari realitas bersifat sempit dan relatif, berlaku sesuai dengan waktu, ruang, dan kondisi yang terjadi. Aspek waktu dan ruang menjadi sangat penting dalam proses rekonstruksi sosial yang dilakukan. Kedua, aspek epistemologis, pemahaman terhadap konflik, oppurtunistik dan *control* atau *monitoring* tidak lepas kualitas interaksi peneliti dan obyek penelitian, oleh sebab itu pemahaman bersifat asumtif dan berdasarkan atas pengembangan konseptual yang dibangun dalam bab kerangka teoritis. Ketiga, aspek aksiologis, penelitian kualitatif tidak dapat melepaskan diri dari adanya etika, norma, dan nilai setempat yang berlaku. Oleh sebab itu untuk menjaga konsistensi tujuan dengan kondisi realitas yang ada, peneliti berusaha masuk sedalam mungkin untuk mengetahui aspek nilai, norma, dan etika menjadi bagian dari penelitian.

Tahap penelitian ini dilakukan dengan tahapan sebagai berikut ini:

- 1) Pengumpulan data mentah melalui wawancara, dan kajian pustaka atau *desk study*,
- 2) Transkrip data, yaitu proses mendiskripsikan data hasil wawancara dan pengamatan lingkungan,
- 3) Pembuatan koding adalah proses membaca ulang seluruh data dan memilah hal – hal penting untuk diberi tanda (koding),
- 4) Katagorisasi data, yaitu proses penyederhanaan data dengan mengikat konsep – konsep kunci dalam katagori,
- 5). Penyimpulan sementara adalah proses pengambilan kesimpulan secara sementara.
- 6) Triangulasi atau pengecekan silang menjadi penting dalam penelitian kualitatif. Teknik triangulasi ini untuk menjawab kritikan kuantitatif (*positivis* atau *post-positivis*) yang selalu menonjolkan prinsip obyektivitas dalam penelitian ilmiah. Pengecekan silang dilakukan dalam langkah pengumpulan data maupun pada saat penyimpulan. Pengecekan silang dengan melakukan perbandingan informan, perbandingan waktu maupun tempat. Misalnya, menggunakan informan yang berbeda untuk menanyakan satu hal; atau menanyakan hal yang sama pada informan yang sama tapi di waktu dan tempat berbeda; dan
- 7) Penyimpulan akhir adalah proses pengambilan keputusan penelitian.

Langkah langkah tersebut dijelaskan dalam Gambar III.1.

Gambar III.1
Tahap Penelitian Kualitatif



Sumber: Irawan (2006: 90) yang diadaptasi oleh penulis

Secara garis besar, inti dari analisis data dalam penelitian kualitatif meliputi kegiatan pokok, yaitu: kategorisasi data atau reduksi data, penyajian data dan penarikan simpulan sementara.¹³² Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data yang terkuak dari hasil pengumpulan data lapangan. Reduksi data merupakan bagian dari analisis, karena ketika melakukan pengkodean baik seperti pembuangan maupun peringkasan merupakan pilihan-pilihan analitis.

Sebelum melakukan reduksi data, data yang diperoleh dari wawancara direkam dengan *tape recorder*, dan ditranskrip verbatim. Jika ada data dari wawancara yang tidak jelas atau kurang lengkap, masalah ini dicoba selesaikan dengan perbandingan catatan lapangan dan dilakukan wawancara ulang. Hasil transkrip verbatim diolah secara manual. Pengolahan data secara manual ini mempertimbangkan akan adanya

¹³² Matthew B. Miles and A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods* (Beverly Hill, CA: Sage Publications, 1984).

potensi pengkodean secara otomatis oleh komputer dapat menghilangkan esensi analisis kualitatif.¹³³

Setiap hasil wawancara dikode berdasarkan kodifikasi yang sudah dibangun merujuk konsepsi teoritik. Hasil pengkodean ini memungkinkan untuk mendapatkan gambaran respon terhadap pertanyaan yang sama. Pengkodean dilakukan dengan teknik mengacu pada Miles dan Huberman.¹³⁴ Refleksi hasil catatan lapangan digunakan sebagai kode tema-tema. Tema-tema baru yang muncul dalam proses pengkodean menjadi kategori sendiri. Setelah proses pengkodean selesai, kemudian dilakukan proses evaluasi terhadap tingkat dukungan masing-masing tema.

Simpulan-simpulan sementara yang ditemukan perlu dilakukan triangulasi. Hal ini dilakukan karena ketika peneliti melakukan penelitian, dimana peneliti adalah instrumen penelitian itu sendiri, maka persoalan bebas nilai menjadi masalah pelik untuk bisa dipenuhi. Untuk mengurangi subyektivitas tersebut, maka penelitian perlu melakukan proses triangulasi.

Denzim mengidentifikasi empat jenis triangulasi, yaitu: *data triangulation*, *investigator triangulation*, *theory triangulation*, dan *methodological triangulation*.¹³⁵ Dalam kaitan triangulasi, penelitian ini melakukan triangulasi data, yang dilakukan sejak pada langkah pengumpulan data hingga pada saat penyimpulan. Pengecekan silang dengan melakukan perbandingan informan, perbandingan waktu maupun tempat. Misalnya, menggunakan informan yang berbeda untuk

¹³³ Amanda Coffey, *et al.*, "Qualitative Data Analysis: Technologies and Representation," dalam Alan Bryman and Robert G. Burgess, eds., *Qualitative Research* Vol. III (London: Sage Publications, 1999), hal. 174.

¹³⁴ *Ibid.*

¹³⁵ Lihat N.K. Denzim, "The Logic of Naturalistic Inquiry," dalam N.K. Denzim, (ed.), *Sociological Methods: A Sourcebook* (New York: McGraw-Hill, 1978). Contoh penerapan setiap jenis triangulasi ini banyak disajikan oleh Patton, 1990. Lihat juga Andreo Wahyudi Atmoko, *Dinamika Knowing Organization* di Perusahaan Konsultan Manajemen SDM: Studi kasus daya Dimensi Indonesia, Disertasi, FISIP Universitas Indonesia, 2009, hal. 116.

menanyakan satu hal; atau menanyakan hal yang sama pada informan yang sama tapi di waktu dan tempat berbeda.

Secara garis besar, selain triangulasi, ada prinsip-prinsip penting yang perlu diperhatikan dalam menguji dan memastikan keabsahan penelitian kualitatif, yaitu melalui prinsip *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*. *Credibility* (dapat dipercaya) dicapai dengan cara pengumpulan data seobyektif mungkin, seperti melalui triangulasi). *Transferability* (berlaku di konteks lain) dicapai dengan menguji simpulan di tempat lain yang serupa dengan konteks penelitian. *Dependability* (konsisten) dicapai jika penelitian yang sama dilakukan beberapa kali dan tetap menghasilkan simpulan sama. *Confirmability* (kepastian) tercapai jika peneliti dapat meyakinkan pembaca atau peneliti lain bahwa data yang telah dikumpulkan adalah data 'obyektif' seperti apa adanya di lapangan. Sebagian prinsip ini, terutama *credibility* dan *confirmability*, menjadi perhatian dalam melakukan penelitian dan melaporkan hasil penelitian ini.¹³⁶

¹³⁶ Andreo Wahyudi Atmoko, 2009, hal. 116-7.

BAB IV

PROFIL MUHAMMADIYAH

4.1. Sejarah Perkembangan

Pribumi yang mampu bersaing pada tingkat local dengan para pengusaha dan pedagang asing seperti Eropa, Cina, Arab, dan India yang mendominasi sector ekonomi secara umum pada waktu itu. Sebagian besar kelas menengah pribumi (pengusaha dan pedagang pribumi) ini memiliki latar belakang agama dan ikatan sosial yang kuat, satu hal yang sebenarnya paradox dengan mayoritas pribumi yang juga muslim. Di Jawa, misalnya, mereka tinggal di kawasan tertentu seperti daerah yang dikenal sebagai kauman atau sudagaran, yang biasanya dekat dengan pusat perdagangan dan sebagian besar penduduknya adalah pedagang atau pengusaha. Kondisi ekonomi mereka yang cukup mapan memberi kesempatan bagi mereka dan keluarganya untuk bergaul secara lebih komposit, baik melalui ibadah haji ke Mekah, mengirimkan anak-anak mereka ke berbagai pesantren atau lembaga pendidikan lain di Indonesia maupun di luar negeri (seperti Arab Saudi, Mesir dan Eropa). Dengan demikian, interaksi mereka dengan masyarakat dan bangsa yang lebih luas berlangsung secara regular dan berkesinambungan, tidak hanya dalam konteks ekonomi dan pendidikan, melainkan juga dalam aspek sosial, cultural dan politik. Interaksi mereka dengan masyarakat muslim dunia, termasuk dengan orang Indonesia yang sudah lama bermukim di luar negeri, ketika menunaikan ibadah haji maupun ketika sedang belajar di Timur Tengah dan Mesir telah membuka kesempatan masuknya unsure-unsur baru ke dalam masyarakat muslim di Indonesia.

Satu diantara masyarakat kelas menengah pribumi saat itu ialah Kyai Haji Ahmad Dahlan. Ia, barangkali hanyalah merupakan sebuah noktah kecil dalam kancah sejarah Indonesia, jika ia hanya menjalani hidup

sebagai seorang pedagang batik dan khatib amin di Masjid Agung Kasultanan Ngayogyakarta. Namun ternyata ia tidak hanya hadir sebagai noktah kecil sejarah, melainkan ia hadir dengan gagasan besar yang mencerahkan di tengah kemuraman nasib bangsa di bawah penindasan kolonialisme. Di tengah *cosmopolitanisme* pergaulannya melalui perdagangan, ibadah haji, studi di Mekah dan bacaan-bacaannya, ia berpikir besar tentang perubahan sosial demi kemajuan umat Islam yang sedang mengalami keterbelakangan, kebodohan, dan kemiskinan secara sistematis. Pikiran besarnya itulah yang kemudian mendorongnya untuk melahirkan Muhammadiyah pada tanggal 18 November 1912 yang mencoba melakukan pencerahan di tengah kemuraman nasib bangsa ini, sekaligus juga untuk mengembalikan sejarah umat Islam pada kejayaannya.

4.2. Muhammadiyah Sebagai Organisasi Sosial Keagamaan Bercirikan Moderanitas Dan Pembaharuan

Surabaya, 13 Oktober 1927, sekitar 200 orang hadir, semuanya ulama atau kiai. Ketuanya ialah kiai Hasyim Asy'ari dari Tebu Ireng, Jombang. Perdebatan sengit sering terjadi dalam Muktamar NU ini, tetapi dalam hal-hal pokok keagamaan para peserta berstu, juga nampaknya dalam satu hal lain. Menurut laporan yang diterima pemerintah colonial waktu itu, sebagaimana tersimpan dalam *Kolonial Archief* di Den Haag, para peserta Muktamar memuji –muji politik penguasa Pemerintah Hindia Belanda, begitulah kata mereka, menjamin kemerdekaan Islam yang benar tanpa mencampuri segi-segi keagamaan. Di rapat umum malam hari di Masjid Ampel yang dihadiri sekitar 15.000 orang, beleid gubernemen pun mendapatkan tepuk tangan, sementara orang-orang yang mencampur adukkan agama dengan politik dan spirit kemerdekaan dapat kecaman.

Muktamar NU tersebut terselenggara 15 tahun sesudah Muhammadiyah berdiri, yang menunjukkan bahwa islam pada saat itu dipahami sebagai sesuatu yang *an sich*, tidak terkait sama sekali dengan semangat berpolitik, ekonomi, dan persoalan-persoalan rasional yang lain. Persoalan kemiskinan, kebodohan dan keterbelakangan saat itu tidak dicoba ditangani dengan pendekatan agama, karena agama dipahami hanya dipahami sebagai sesuatu yang ritual.

Gerakan Muhammadiyah lahir pada saat umat Islam Indonesia sedang mengalami pembusukan secara sistematis dengan hilangnya spiritualitas Islam untuk menangani persoalan-persoalan rasional yang terjadi dalam hidup keseharian, seperti kemiskinan, ketertindasan, kebodohan, keterbelakangan dan lain-lain. Dalam hal ini Muhammadiyah memiliki concern yang besar untuk memberdayakan umat Islam Indonesia yang selama ratusan tahun mengalami marginalisasi colonial di berbagai bidang kehidupan dengan menggunakan spiritualitas Islam, yaitu melalui gerakan Islam yang organis, institusional dan sistematis. Dalam menangani persoalan kebodohan, misalnya, Muhammadiyah mendirikan sekolah-sekolah yang menggunakan sistem modern, sehingga anak-anak muslim bumiputera (yang pada masa colonial disebut *inlander*) bisa memperoleh wawasan yang lebih luas mengenai persoalan keduniaan yang rasional tanpa harus meninggalkan nilai-nilai dan spiritual Islam. Dengan pendidikan modern yang di rintis oleh Muhammadiyah, anak-anak muslim bumiputera bisa mengisi posisi-posisi penting di tengah masyarakat, seperti menjadi guru, dokter, pegawai pamong prajadan sebagainya. Hal ini pada gilirannya, akan mengentaskan para muslim pribumi dari jurang kemiskinan. Dengan pendidikan modern itu pula Muhammadiyah melakukan pencerahan di tengah masyarakat yang muram oleh penjajahan dengan menanamkan kesadaran sebagai komunitas yang egaliter, yang pada gilirannya juga akan melahirkan perubahan sosial di tengah masyarakat. Dengan demikian, Muhammadiyah sebagai gerakan modernis

tidak hanya berhenti pada tataran retorika belaka, tetapi lebih banyak melakukan upaya-upaya praktis. Upaya-upaya Muhammadiyah tersebut dilakukan secara sistematis dan teratur melalui organisasi modern dengan memformulasikan kepribadian, keyakinan dan cita-cita hidup, serta aturan-aturan internal keorganisasian.

Meskipun sebagai organisasi yang bercirikan keislaman, Muhammadiyah bukanlah agama terorganisir (*organized religion*) dengan pejabat-pejabat agama yang berada pada puncak kewenangan untuk menentukan kehidupan penganutnya. Secara tradisi maupun doctrinal tidak dikenal adanya wewenang pejabat agama yang dilembagakan dalam agama Islam. Setiap penganut Islam berhubungan langsung dengan Allah Rabb alamin tanpa perantara apapun atau siapapun. Adapun posisi ulama dalam Islam, sebagaimana sebuah kewajaran bagi siapa pun yang memiliki pengetahuan dan keahlian mendalam terhadap suatu persoalan khususnya agama, dengan sendirinya memperoleh status terhormat di masyarakatnya, sehingga tidaklah mengherankan kaum ulama menjadi panutan masyarakat.

Patut pula dikemukakan bahwa dalam Khazanah Islam Suni dikenal aliran-aliran pemikiran aturan keagamaan yang dikenal sebagai mazhab (school) yang empat. Masing-masing ditokohi oleh imam yang berpengetahuan mendalam dan dihormati. Selain itu terdapat banyak ulama yang berpendapat tentang aturan keagamaan Islam dijadikan acuan. Kecenderungan yang terjadi pada umat Islam adalah terfrag-mentasinya umat menjadi pengikut mazhab atau ulama tertentu dan wacana keagamaan tereduksi menjadi perdebatan yurisprudensial (*ushulfiqh*) yang lama kelamaan menjadi tidak konstruktif.

Posisi modernis Muhammadiyah terletak pada inovasinya untuk tidak terikat dengan suatu rezim madzhab tertentu. Juga, Muhammadiyah untuk tidak terpaku pada pendapat ulama tertentu, baik dalam

merumuskan ketentuan agama maupun dalam menafsirkan Al-quran. Apa yang dilakukan Muhammadiyah ini menjadi amat bertentangan dengan kecenderungan ulama Islam pada masa itu. Pendiri Muhammadiyah Kyai Haji Ahmad Dahlan dengan talentanya dalam bahasa Arab mendemonstrasikan suatu cara tafsir yang sama sekali baru. Pada satu forum pengajian, ia menafsirkan kata demi kata dari Al-quran. Kemudian memberikan penjelasan yang berkaitan dengan situasi kontekstual. Bahkan tidak berhenti disitu saja, kalau bisa dilanjutkan dengan konkretisasi dari nash-Al-Quran. Ada sebuah anekdot termasyur dikalangan Muhammadiyah tentang Kyai Dahlan yang berulang-ulang mengajarkan tafsir surat Al-Ma'mun. Salah seorang yang mengikuti pengajian bertanya mengapa tidak ada penambahan pelajaran.

Dijawab oleh Kyai Dahlan, “Apakah kamu sudah mengerti betul?”

Jawab murid tersebut, “Kita semua sudah hafal semua, Kyai “

“Kalau sudah hafal apakah sudah kamu amalkan?”

“Apanya yang diamalkan? Bukankah surat Ma'mun pun berulangkali kami baca untuk rangkaian Al-Fatihah dikala kami shalat?”

“Bukan itu yang saya maksudkan, diamalkan artinya dipraktikan, dikerjakan!, rupanya saudara-saudara belum mengamalkannya. Oleh karena itu mulai pagi ini, saudara-saudara agar berkeliling mencari orang miskin. Kalau sudah dapat bawa pulanglah kerumahmu masing-masing. Berilah pakaian yang bersih, berilah makan dan minum, serta tempat tidur dirumahmu. Sekarang juga pengajian saya tutup dan saudara-saudara melakukan petunjuk saya tadi.”

Tantangan tadi tersebut direspon dengan Bergeraknya peserta pengajian mengumpulkan orang miskin. Kemudian diurus pula pengadaan rumah untuk tempat tinggal mereka. Inilah cikal bakal dari upaya di bidang sosial pengadaan rumah miskin yang kemudian berdiri tahun 1925. Begitu pula dengan pengasuhan anak yatim yang merupakan perintah dalam agama Islam. Pola pengasuhan anak yatim pada masa sebelumnya lebih merupakan upaya perorangan. Muhammadiyahlah yang memulainya

sebagai upaya yang lebih terorganisir dan menjadi sebuah institusi panti asuhan pada tahun 1924.

Sebagai gambaran kumulatif tentang pembaharuan dalam bidang keagamaan yang telah dilakukan Muhammadiyah dapat dilihat sebagai berikut:

1. Penentuan arah kiblat yang tepat dalam shalat, sebagai koreksi dari kebiasaan sebelumnya yang menghadap tepat ke arah barat.
2. Penggunaan perhitungan astronomi dalam menentukan permulaan dan akhir bulan puasa (hisab) sebagai kebalikan dari pengamatan perjalanan bulan oleh petugas agama.
3. Menyelenggarakan shalat bersama dilapangan terbuka pada hari raya Islam, 'Idul Fitri dan 'Idul Adha, sebagai ganti dari shalat serupa dalam jumlah jamaah yang lebih kecil yang diselenggarakan di masjid.
4. Pengumpulan dan pembagian zakat fitrah dan qurban pada dua hari raya (Idul Fitri dan Idul Adha) oleh panitia khusus (amil) untuk didistribusikan kepada mereka yang berhak menerimanya. Hal ini mendekonstruksi hak istimewa para pejabat agama (kia, penghulu, naib, modin, kaum dan lain-lain) yang sebelumnya merupakan pihak yang paling berhak menerima zakat atau qurban tanpa control.
5. Penyampaian khutbah dalam bahasa local (Jawa atau melayu) sebagai perubahan dari kebiasaan sebelumnya yang dalam bahasa Arab.
6. Penyederhanaan upacara dan ibadah dalam upacara kelahiran, khitanan, perkawinan dan pemakaman dengan menghilangkan hal-hal yang bersifat politeistik.
7. Penyederhanaan makam (kuburan) yang semula dilihat secara berlebihan.
8. Menghilangkan kebiasaan berziarah ke makam orang-orang suci (wali).

9. Membersihkan anggapan adanya berkah yang bersifat ghaib yang dimiliki Kyai/Ulama tertentu, serta mendekonstruksi pengaruh ekstrem pemujaan terhadap mereka.
10. Penggunaan kerudung untuk wanita dan pemisahaan laki-laki dengan wanita dalam pertemuan-pertemuan yang bersifat keagamaan.

Di bidang sosial dan kemasyarakatan, usaha yang dirintis oleh Muhammadiyah ialah mendirikan rumah sakit, poliklinik, rumah yatim piatu yang dikelola melalui lembaga-lembaga dan bukan secara individual sebagaimana dilakukan orang pada umumnya. Demikian pula Muhammadiyah juga telah mewujudkan bidang bimbingan dan penyuluhan agama dalam masalah-masalah yang diperlukan dan mungkin bersifat pribadi, seperti memelopori mendirikan Badan Penyuluhan Perkawinan di kota-kota besar. Badan atau lembaga pendidikan sosial di dalam Muhammadiyah juga ikut menangani masalah-masalah keagamaan yang ada kaitannya dengan bidang sosial, seperti penerimaan dan pembagian zakat ditangani sepenuhnya oleh PKU, yang sekaligus berwenang sebagai badal amil (Asymuni Abdurrahman, 1990:120).

Cara-cara dakwah yang dilakukan Muhammadiyah pada awal berdirinya pun tidak hanya memakai cara-cara konvensional. Gerakan dakwah Muhammadiyah juga menggunakan media. Muhammadiyah melakukan penyebaran agama Islam melalui tulisan sesuai dengan perkembangan dalam bidang pendidikan dan penerbitan pada masa itu. Muhammadiyah mencetak selebaran yang berisi doa sehari-hari, jadwal shalat, jadwal puasa ramadhan dan masalah agama Islam lainnya. Selain menerbitkan buku, Muhammadiyah sejak tahun 1916 menerbitkan Soewara Moohammadijah, sebuah majalah tentang pemahaman Muhammadiyah yang menggunakan bahasa Jawa (6 bg 1912-1923).

Satu ciri Muhammadiyah yang lain adalah menciptakan atmosfer luar yang menyenangkan sepanjang tahun awal terbentuknya adalah sikap

damai dan toleransinya terhadap Kristen, yaitu dengan raeksinya tidak terbuka terhadap berbagai aktifitas misi Kristen di Yogyakarta dan tempat lainnya. Kenyataannya, Dahlan sendiri memiliki sikap yang tidak biasa terhadap Kristen dengan menjalin persahabatan yang dekat dengan banyak ulamanya seperti Pastor Van Dress an Van Liest, Reverend Baker, begitu juga dengan strategis terkemukanya dan Dr. Hendrik Kraemer. Dahlan mengunjungi mereka, mengundang mereka dan bertukar pikiran dengan mereka secara pribadi atau dalam berbagai debat public. Dahlan sangat toleran terhadap Kristen yang mereka anggap penerimaan Dahlan terhadap agama mereka. Reverend Baker, misalnya, bahkan pernah berpendapat bahwa terdapat kecenderungan sinkretisme dalam doktrin modernism Islam Dahlan dan Baker merasa bahwa Dahlan mengakui bahwa terdapat suatu yang bernilai dalam setiap agama. Apapun artinya Dahlan bagi Baker dan rekan Kristen lainnya, ada satu fakta yang benar yaitu ia membuat institusi yang sama sistem sekolah dan kegiatan sosial dan itu dilakukannya tanpa sungkan atau malu (Alfian, 1989: 161).

Disamping itu, ciri lain yang mengindikasikan bahwa Muhammadiyah adalah gerakan modernis ialah para pengurus dan anggota Muhammadiyah pada awal-awal perkembangannya juga menjadi anggota dan perintis berdirinya organisasi-organisasi modern lainnya yang saat itu banyak berkembang. Dahlan sendiri adalah salah seorang pengurus dan anggota Budi Utomo yang cukup berpengaruh. Bahkan, Dahlan sendiri menjadi tuan rumah Kongres Nasional Budi Utomo pada tahun 1917 yang diadakan di rumahnya sendiri di Kauman, Yogyakarta. Pengajian yang dia berikan dalam kongres tersebut memberi kesan mendalam bagi para utusan, sehingga sesudah kongres tersebut ia diminta oleh banyak orang dari mereka untuk berkunjung dan memberikan pengajian yang sama di berbagai tempat di Jawa. Murid-murid Dahlan yang tekun (baik di Kweekschool Gubermen di Yogyakarta maupun yang di OSVIA atau sekolah pamong praja di Magelang) juga banyak yang mengikuti aktivitas

organisasi-organisasi modern pada musim semi pergerakan nasional tersebut. Dari hal-hal diatas bisa disimpulkan bahwa pada masa-masa awalnya berdirinya, Muhammadiyah banyak melakukan perubahan sosial, baik di kalangan priyayi sendiri (priyayi kraton dan priyayi-priyayi muda di luar kraton, seperti Budi Utomo, Sarekat Islam dan beberapa organisasi modern lainnya) maupun dikalangan santri ortodoks. Dengan demikian ciri modernis Muhammadiyah nampak dari pengembangan Muhammadiyah yang terjadi berkat dukungan dan partisipasi “kelas menengah kota” di dalam gerakan itu, suatu proses yang berkembang pesat dalam dasawarsa berikutnya (Nakamura).

Aktivitas Ahmad Dahlan dalam rangka penyebaran ide-ide pembaruan melalui organisasi Muhammadiyah telah mampu mempengaruhi beberapa hal dalam masyarakat. Salah satu dari hal itu adalah peranan wanita islam di dalam masyarakat muslim yang harus mandiri tidak tergantung pada laki-laki. Selain bersekolah di sekolah agama, para wanita juga harus diberi kesempatan bersekolah di sekolah umum. Pada tahun 1913 tiga orang wanita dari kauman masuk sekolah umum Neutraal Meisjes School di Ngupasan dan jumlah ini terus bertambah pada tahun-tahun berikutnya. Pergeseran di dalam peran wanita itu semakin berkembang, ketika tahun 1914 di bentuk organisasi para remaja putri Sapa Tresna dan siswa praja, yang mempunyai kegiatan khusus menyantuni anak yatim piatu wanita untuk membantu kelompok pemuda yang bergerak dalam bidang pertolongan kesengsaraan umum. Dalam perkembangan kemudian aktivitas para wanita itu semakin diperluas ketika organisasi Aisyiyah didirikan pada tahun 1917 dan Nasyi'atul Aisyiyah beberapa puluh tahun berikutnya.

Yang menjadi gagasan pokok muslim modernis di Indonesia saat itu (terutama Muhammadiyah) adalah keinginan mereka untuk membersihkan keimanan dari segala ketidakmurnian akibat sinkretisasi dalam perjalanan waktu, juga membebaskan keimanan dari kekakuan agama sehingga

menjadi sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan dunia modern. Untuk maksud tersebut mereka meyakini jawabannya, yaitu dengan kembali pada sumber yang benar dari islam yaitu Al-quran dan hadits. Logika yang melatari konsep tersebut adalah:

Pertama, bahwa dengan kembali kepada sumber yang benar dari islam maka agama dapat dimurnikan dari segala kekotoran dengan menggantikannya dengan ajaran dan praktik Nabi Muhammad sendiri. Hal ini benar-benar merupakan sebuah revitalisme dari ortodoksi keimanan atau merupakan puritanisme yang nyata.

Kedua, bahwa dengan kembali kepada sumber islam yang benar maka membebaskan aqidah dari mazhab tertentu yang telah menjadi tradisi tua yang kaku dan tidak responsive terhadap perubahan sosial. Melalui hal ini diharapkan islam dapat menghindari bahaya taqlid yang menjadi ciri utama pengikut madzhab dan dengan demikian membebaskan muslim dari menerima sesuatu tanpa reserve dan penyelidikan lebih lanjut. Konsekuensinya, hal ini membuka gerbang bagi ijtihad baru dalam agama. Ijtihad yang berarti hak bagi penafsiran perorangan atas sesuatu yang berkaitan dengan akidah melalui intelektual pada tingkat yang paling tinggi. Melalui ijtihad seseorang berhak merumuskan pendapatnya sendiri (fatwa) mengenai kasus atau issue tertentu atau mengenai hukum tertentu. Ijtihad biasanya dilakukan dengan qiyas (penalaran melalui analogi) terhadap sumber yang benar dari aqidah yaitu Al-quran dan Hadits. Mereka yang melakukan ijtihad disebut mujtahid (Alfian, 1989:87).

Muhammadiyah merupakan wadah yang mengembangkan inisiatif masyarakat secara mandiri. Jadi Muhammadiyah merupakan suatu dinamika tersendiri. Ini merupakan asset tersendiri dalam mendorong masyarakat Indonesia menuju tahap lepas landas (Nakamaura, 1990:114).

4.3. Muhammadiyah Sebagai Bentuk Gerakan Warga (*Civil Movement*)

Awal 1990-an dunia dihadapkan pada realitas baru yaitu pupusnya kutub perseteruan blok barat dan blok timur. Sebuah kelegaan menyusup di perasaan setiap orang tatkala menyadari berakhirnya perseteruan melelahkan yang masing-masing memiliki eegara-negara satelit di berbagai belahan dunia. Agenda global pun berubah. Isu dan agenda internasional saat ini adalah demokratisasi, hak asasi manusia, masyarakat sipil, demiliterisme, kesetiaan gender, pemberdayaan, pemerintahan yang bersih, supremasi hukum, anti-korupsi dan sebagainya.

Erat kaitannya dengan keruntuhan ketegangan dua kutub ideologis di dunia tersebut. Samuel Huntington menulis buku *The Clash of Civilization* yang memaparkan problematika demokrasi pasca-perang dingin. Dalam pandangannya, Huntington mengemukakan bahwa peradaban islam tidak menampilkan diri sebagai sosok yang favorable untuk berdemokrasi ataupun menjadi persemaian yang subur bagi tumbuhnya demokrasi. Di penghujung abad XX yang baru lalu, peradaban islam seakan bagaikan ditantang untuk menunjukkan sosoknya kepada masyarakat dunia tentang apa yang disebut demokratisasi, *civil society*, *gender sensitivity*, kemiskinan, *clean government* dan hak asasi manusia.

Pada level negara, barangkali tesis Hungtinton bisa jadi benar bahwa sebagian besar negara-negara yang mayoritas muslim masih tercabik-cabik oleh kemiskinan, otoritarianisme, marginalisasi perempuan dan lemahnya supremasi hukum. Namun pada level komunitas-komunitas muslim tesis Hungtinton bisa jadi tidak terbukti. Dan Muhammadiyah bisa membuktikan bahwa tesis Hungtinton tidak berlaku pada sebagian komunitas muslim.

Muhammadiyah sejak awal berdirinya memiliki spirit pembebasan dari belenggu tradisonalisme dan konservativisme, yang menggugat

kemampuan tradisi. Gerakan Muhammadiyah yang membawa spirit pencerahan di tengah kekolotan tradisi dan belenggu kolonialisme merupakan salah satu gerakan islam yang membantah tesis Huntington tersebut.

Dalam konteks demokratisasi, Muhammadiyah memiliki kultur demokrasi yang dibangun sejak awal berdirinya dengan mengedepankan kepemimpinan kolegal melalui musyawarah dan rapat-rapat. Segala kebijakan yang dilakukan Muhammadiyah merupakan cerminan kehendak bersama dari warganya yang dituangkan dalam keputusan organisasi yang dibahas secara bersama-sama dalam kepemimpinan kolektif. Muhammadiyah tidak memiliki tradisi taglid secara membabi buta kepada satu pimpinan saja. Kultus individu dalam hal beragama yang pada awalnya cukup menggejala di tengah masyarakat dikikis habis dalam lingkungan Muhammadiyah. Muhammadiyah tidak mengakui adanya *superman* dalam kepemimpinan gerakan, melainkan mengedepankan *superteam* dalam mengelola Muhammadiyah. Setiap warga Muhammadiyah memiliki otonomi dalam mengemban visi dan misi Muhammadiyah.

Dalam konteks *gender sensitive*, sejak awal Muhammadiyah menaruh perhatian besar dalam hal pemberdayaan kaum wanita yang termarginalisasikan oleh kultur dan tradisi (konstruksi sosial). Pendidikan yang dirintis dan dikelola Muhammadiyah sejak awal membuka pintu selebar-lebarnya bagi kaum wanita untuk tumbuh dan berkembang bersama-sama dalam kesetaraan. Demikian pula secara organisatoris, Muhammadiyah juga menghimpun potensi-potensi yang dimiliki perempuan dalam wadah-wadah yang terorganisasi dengan baik dalam Sapa Tresna dan siswa Praja yang kemudian berkembang menjadi organisasi otonom dalam Muhammadiyah, yaitu Aisyiyah dan Nasyi'atul Aisyiyah. Bahkan Aisyiyah sebagai salah satu organisasi otonom wanita dalam Muhammadiyah juga menjadi salah satu perintis dan pelopor

utama dalam penyelenggaraan Kongres Perempuan Indonesia pertama di Yogyakarta pada tahun 1928 yang akhirnya melahirkan Perikatan Perkumpulan Perempuan Indonesia (PPPI) yang kemudian berubah menjadi Perikatan Perkumpulan Istri Indonesia (PPII) pada tahun 1929, kemudian Kongres Perempuan Indonesia (KPI) pada tahun 1935 dan kemudian Kongres Wanita Indonesia (KOWANI) pada tahun 1945 sampai sekarang (Abdurrachman Surjomihardjo, 2000:150). Dari 600 orang yang hadir dalam Kongres Perempuan Indonesia pertama di Yogyakarta tersebut sebagian besar adalah anggota Aisyiyah.

Dalam konteks pemberdayaan rakyat dan pengentasan kemiskinan, Muhammadiyah sudah melakukan banyak hal dalam konteks ini sejak berdirinya. Bahkan ajaran Kiai Dahlan kepada para muridnya (sepaimana dijelaskan dimuka) sangat bersifat praktis dalam memberdayakan rakyat dan mengentaskan kemiskinan. Secara organisatoris pun Muhammadiyah memiliki *concern* yang besar terhadap pemberdayaan rakyat dan pengentasan kemiskinan yang dikelola secara sistematis dengan mendirikan rumah sakit dan majelis pusat kesejahteraan umat (PKU).

Dalam konteks keterbukaan, Muhammadiyah sejak berdirinya memiliki cirri sebagai gerakan warga kota yang terbuka. Banyak peneliti menempatkan Muhammadiyah dalam kerangka studi gerakan modernis islam yang tumbuh dan berkembang dari awal abad ke-20 hingga berakhirnya Hindia Belanda ditahun 1942. Penempatan Muhammadiyah dalam perspektif masyarakat kota dapat dilihat dari tradisi pendiri dan pengikut awal Muhammadiyah yang sebagian besar didominasi oleh masyarakat kota. Para pendiri Muhammadiyah memanfaatkan perkembangan intelektual masyarakat kota. Mereka berhubungan dengan kaum priyayi maju (terutama dengan kalangan Budi Utomo), dengan para pastor dan pendeta serta dengan pemuka Belanda lainnya. Banyak juga diantara anggota Muhammadiyah yang merangkap menjadi anggota

Sarikat Islam dan Budi Utomo. Kiai Dahlan juga terkenal toleran dengan mereka yang beragama lain dan berpikiran lain. Ia juga tanpa merasa malu meniru apa yang telah dilakukan oleh *missie* dan *zending*. Dengan ciri sebagai gerakan masyarakat kota, Muhammadiyah merupakan spirit yang tumbuh dari tradisi kota yang *cosmopolitan* dan bisa jadi merupakan sintesa dari perkembangan intelektual masyarakat kota. Agak berbeda dengan tradisi kota yang berlaku di beberapa organisasi modern saat itu, Muhammadiyah memiliki ciri sebagai gerakan sosial, pendidikan dan agama, sementara Budi Utomo dan Taman Siswa lebih mengedepankan gerakan sosial dan pendidikan saja, tanpa mengedepankan persoalan agama. Sedangkan Sarikat Islam lebih memiliki ciri sebagai gerakan sosial-ekonomi bagi masyarakat pribumi.

Dalam konteks membangun inisiatif sipil, Muhammadiyah mampu menunjukkan komitmennya sejak awal melalui pendidikan. Gerakan pendidikan yang dilakukan Muhammadiyah ialah wujud komitmen Muhammadiyah untuk mencerdaskan kehidupan memberikan pencerahan mental kepada bangsa ini yang juga dimaksudkan untuk membangun kesadaran warga dan inisiatif masyarakat sipil. Melalui pendidikan Muhammadiyah berhasil membangun kesadaran masyarakat untuk mengetahui hak-haknya sebagai warga dan bangsa, sehingga inisiatif-inisiatif sipil bisa ditumbuh kembangkan dari kesadaran itu. Berangkat dari pesan kiai Dahlan bahwa “dari kalian nanti akan ada yang jadi dokter, meester, insinyur, tetapi kembalilah kepada Muhammadiyah“, maka sebenarnya Muhammadiyah membangun dan mengembangkan kelas menengah di Nusantara. Muhammadiyah merupakan wadah yang mengembangkan inisiatif masyarakat secara mandiri. Jadi Muhammadiyah merupakan suatu dinamika tersendiri. Ini merupakan asset tersendiri dalam mendorong masyarakat Indonesia menuju tahap lepas landas (Nakamura, 1990:114). Pendidikan memiliki dimensi jangka panjang, sehingga hasil-hasil pendidikan yang dilakukan Muhammadiyah

tidak bisa dirasakan seketika itu juga tatkala Muhammadiyah berdiri. Dalam jangka panjang sejak kelahirannya, hasil-hasil dari pendidikan Muhammadiyah baru bisa dirasakan puluhan tahun kemudian, dimana semakin banyak santri yang berpendidikan modern. Jika sebelumnya pendidikan modern hanya didominasi oleh kalangan bangsawan, priyayi dan kalangan non-muslim, maka Muhammadiyah (dengan pendidikan modern yang dilakukan sejak awal) berhasil menghantarkan masyarakat dalam Indonesia modern mengalami santrinisasi politik, santrinisasi ekonomi, santrinisasi wacana dan santrinisasi *public opinion*.

Dalam kaitannya dengan membangun kesadaran berbangsa, Muhammadiyah memiliki kontribusi yang sangat besar dalam menciptakan kesatuan dan persatuan bangsa. Muhammadiyah ikut mengembangkan keberadaan RI sebagai kesatuan politik, Muhammadiyah sejak berdirinya selalu memberikan kontribusi yang besar dalam bidang ini (Nakamura, 1990:114). Penyebaran Muhammadiyah yang melampaui batas teritorial Yogyakarta sebagai daerah kelahirannya membawa kesadaran para warga Muhammadiyah di berbagai daerah untuk memiliki identitas bersama yang dipersatukan oleh visi dan cita-cita Muhammadiyah. Visi dan cita-cita Muhammadiyah melampaui batas-batas cultural yang melingkupi kehidupan warganya diberbagai daerah. Dalam satu kesatuan identitas inilah Muhammadiyah memiliki kontribusi yang besar bagi bangsa ini dalam membentuk satu kesatuan politik, karena penyebaran Muhammadiyah akhirnya bisa menjangkau hampir seluruh wilayah negeri ini.

4.4. Muhammadiyah Sebagai Manifestasi Gerakan Kelas Menengah Entrepreneur

James Dale Davidson, seorang yang meramalkan keruntuhan Uni Soviet, jatuhnya harga di bursa saham Tokyo 1987, runtuhnya tembok berlin, kemenangan Bill Clinton sebagai Presiden AS dan serentetan prediksi lain yang menyebabkan ia menjadi rujukan kalangan pasar

modal pernah menulis tentang islam di bawah sub judul *The Rise of Islam* dalam *The Plague of The Black Debt*: Di sebagian besar negara maju, sukar dibayangkan bahwa orang mau berperang (dan mati) demi agama. Perang agama nampak bagai puing dari masa silam. Ini adalah abad materialism. Orang-orang lebih tertarik dengan prospek laba ketimbang janji surga (1994:63-64)

Abad ke-20, di mana setiap lini kehidupan urban yang hampir sepenuhnya dirasuki komersialisasi, monetisasi dan *science achievements*, menumbuhkan optimisme yang luar biasa karena banyaknya penemuan yang dihasilkan mampu menerangkan fenomena yang selama ini belum dipahami manusia. Dalam optimisme seperti itu memanglah mencengangkan jika masih ada orang yang meyakini eskatologia ganjaran surga atau neraka yang dijanjikan kelak setelah hari kiamat. Orang lebih dapat menerima bahwa surga dan neraka tak perlu menunggu hari kiamat karena sekarang ini juga semua itu bisa didapatkan atau diciptakan. Benarkah ini ? Davidson ternyata tidak membaca sejarah, eskatologia tentang dunia dan akhirat tersebut justru muncul melalui Nabi Muhammad yang menghabiskan masa mudanya sebagai pedagang, juga istrinya Khadijah, yang lima belas tahun lebih tua adalah seorang saudagar yang sukses. Orang-orang dekat Muhammad sendiri pun terdapat sosok entrepreneur yang memberikan kontribusi nyata bagi perkembangan islam seperti Usman bin Affan dan Abdurrahman bin Awf. Lagi pula adalah fakta dalam sejarah bahwa islam adalah agama yang dianut oleh kebanyakan pedagang antar negeri yang mendominasi pelayaran timur tengah (*far east*).

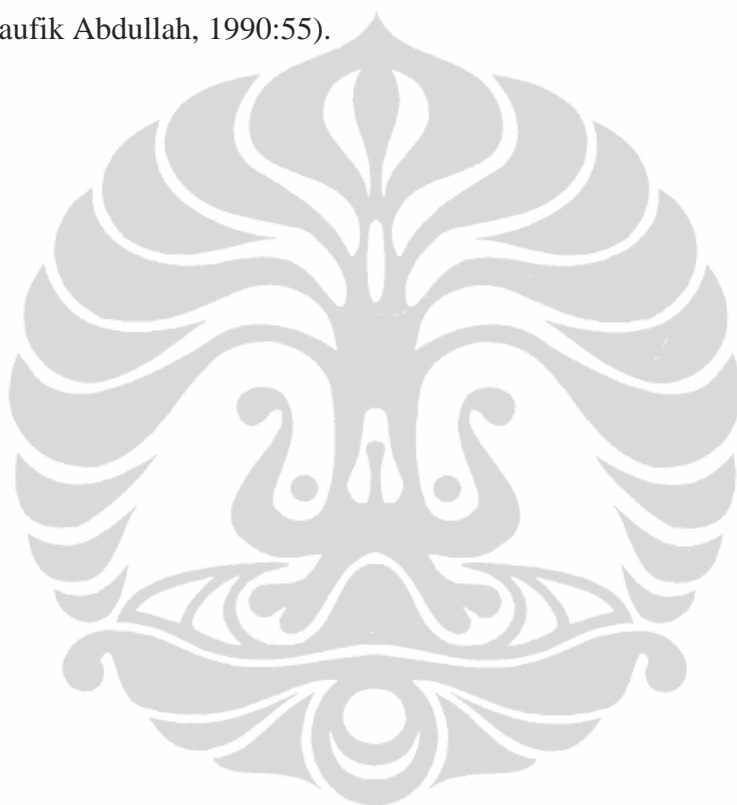
Muhammadiyah sebagai salah satu gerakan islam pun menampilkan sosok yang sama dengan kenyataan diatas, setidaknya pada saat-saat awal berdirinya. Dilihat dari komposisi anggotanya pada saat awal berdirinya, Muhammadiyah lebih tampak sebagai gerakan kaum kelas menengah dari pada sebagai organisasi agama yang lazimnya di

dominasi kaum ulama. Berdasarkan data anggota antara tahun 1916-1923, keanggotaan Muhammadiyah justru terbanyak berasal dari kaum saudagar atau wiraswastawan.

Menyebarnya Muhammadiyah di Indonesia sedikit banyak terjadi melalui interaksi kaum pedagang. Muhammadiyah juga tersebar melalui relasi-relasi dagang yang dimiliki oleh Kyai Dahlan yang juga seorang pedagang batik. Muhammadiyah telah mulai dibina dari tradisi kauman dan tradisi perantau yang menampakkan asal-usul dari *enklave* (kantong) *entrepreneur*. Berkembangnya Muhammadiyah di daerah lain juga berkembang di *enklave* (kantong) *entrepreneur* seperti Pekajangan di Pekalongan, Laweyan di Solo, Surabaya, Kotagede Yogyakarta dan sebagainya, seperti masuknya Muhammadiyah ke Minangkabau yang terjadi lewat perkenalan para pedagang Minangkabau yang berada di Pekalongan dengan Kiai Dahlan yang kerap melakukan tabligh di daerah itu. Interaksi tersebut sangat berpengaruh di kalangan pedagang, dan akhirnya dibawa sampai ke ranah Minang. Adalah Haji Rasul (Haji Abdul Karim Amrullah, ayahanda Buya Hamka) yang tengah menjenguk keluarganya yaitu A. R. Sutan Mansur yang kemudian tertarik dengan apa yang disampaikan Kiai Dahlan. Tema manusia mandiri yang mempunyai tanggung jawab langsung dengan Sang Maha Pencipta, namun memerlukan manusia lain untuk lebih memungkinkan dirinya menjadi manusia yang taqwa ini adalah hal yang selalu didengungkan antara lain oleh Dr. H. A. Karim Amrullah dalam usahanya menyebarkan Muhammadiyah di Sumatera Barat (Taufik Abdulah, 1990: 53). Sejak itulah para pedagang batik di Pekalongan mendirikan cabang Muhammadiyah dan kemudian berhasil mempengaruhi orang se daerah mereka di seberang Selat Sunda.

Secara ekstrem bisa digambarkan bahwa jika kauman adalah faktor utama dari kematangan organisasi, maka tradisi perantau adalah kultur yang selalu menggugah kemantapan dan yang selalu ingin melebarkan

sayap. Adalah para perantau yang kadang-kadang main kucing-kucingan dengan kekuasaan colonial dan adat. Dan adalah *Hoofdbestuur* Muhammadiyah di Yogyakarta yang harus menjaga agar semuanya tetap tentram. Tanpa *Hoofdbestuur* Muhammadiyah barangkali sejak awal-awal Muhammadiyah dipukul, tetapi tanpa perantau mungkin Muhammadiyah tidak akan merupakan organisasi nasional yang kadang-kadang berhasil memukau imajinasi keagamaan mereka yang telah di per-Barat (Taufik Abdullah, 1990:55).



BAB V

TEMUAN DAN DISKUSI

Bagian ini memaparkan dua hal, yaitu temuan lapangan dan diskusi teoritis yang berkenaan dengan temuan tersebut. Pembagian uraian pada Bab V ini juga mengikuti dua hal tersebut. Pada hasil temuan lapangan, penelitian ini memfokuskan pada tiga praktek manajemen yang menonjol teramati di Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Ketiga praktek tersebut yaitu: 1) Praktek Pemilihan Rektor; 2) Praktek Pelaporan Keuangan; dan 3) Praktek Kompensasi Insentif. Dipilihnya ketiga praktek tersebut, selain dari sisi empiris cenderung memperlihatkan besarnya *agency problem* yang dirasakan, secara teoritis fenomena ketiga praktek tersebut, terutama praktek Pelaporan Keuangan dan Kompensasi Insentif menantang teori agensi untuk menjelaskan rasionalitas agen yang melandasi perilakunya dalam praktek-praktek tersebut.

5.1. Praktek Pemilihan Rektor

5.1.1. Proses Pemilihan Rektor

Untuk memahami praktek Pemilihan Rektor, penelitian ini membagi temuan ke dalam tiga bagian. Pembagian tersebut mengikuti sekuens atau alur proses pemilihan, yaitu: a. Tahap Pre Pemilihan; b. Tahap Pencalonan; dan c. Tahap Penetapan.

5.1.1.1. Tahap Pre Pemilihan

Tahap Pre pemilihan Rektor ini ditandai dengan karakteristik kontrol administratif. *Administrative control* yaitu bentuk mekanisme pengendalian atau kontrol yang meliputi, tetapi tidak terbatas, rencana organisasi dan prosedur serta catatan sehubungan dengan proses pengambilan keputusan yang mengarah

pada otorisasi manajemen. Karakteristik kontrol yang paling menonjol digunakan pada tahap ini adalah kendali organisasional, kendali otorisasi dan kendali dokumentasi. Karakteristik dari mekanisme kontrol administratif bisa diamati dari gambaran berikut ini.

Hubungan Pimpinan Pusat Muhammadiyah sebagai pemilik, yang dengan demikian adalah prinsipal, dengan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah, yang dalam hal ini sebagai agen, dinyatakan dalam Qaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah pasal 1 ayat 7. Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah adalah Rektor/Ketua/Direktur selanjutnya disingkat Pimpinan PTM sebagai pengelola Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang diangkat dan diberhentikan oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah.

Qaidah tersebut lebih lanjut menjelaskan bahwa Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) merupakan bagian dari Amal Usaha Muhammadiyah dalam bidang pendidikan.¹³⁸ Pendapat informan tentang Perguruan Tinggi Muhammadiyah menyampaikan :

“...Salah satu amal kegiatan Muhammadiyah adalah Amal Usaha Muhammadiyah, amal usaha Muhammadiyah itu seperti rumah sakit, pendidikan, kemudian mulai pada masuk orientasi-orientasi berbasis retail, sekarang polanya dikembangkan seperti itu, unit-unit usaha Muhammadiyah inilah adalah unit-unit usaha yang berupaya untuk mendapatkan income. Membesarkan organisasi-organisasi Muhammadiyah itu adalah agen, organisasi persyarikatannya tapi amal usahanya salah satu tujuannya adalah mencari keuntungan walaupun bukan profit oriented murni. Pendirian-pendirian SD, SMP, SMA Sistem prosesnya itu diatur Muhammadiyah sehingga itu bukanlah milik perorangan tetapi milik persyarikatan.”¹³⁹

Amal Usaha Muhammadiyah adalah milik persyarikatan dan Pimpinan Amal Usaha Muhammadiyah diangkat dan

¹³⁸ Qaidah PTM, pasal 1 ayat 10.

¹³⁹ Wawancara dengan Dekan Fakultas Ekonomi UMJ

diberhentikan oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah yang merupakan pimpinan tertinggi yang memimpin Persyarikatan Muhammadiyah.¹⁴⁰

Jika melihat pada konteks Qaidah tersebut, maka ada hubungan keagenan yang terjadi terutama terlihat dalam pelimpahan wewenang. Pelimpahan wewenang adalah penyerahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggungjawabnya dapat dilaksanakan dengan baik dari pejabat yang satu kepada pejabat yang lain.

Pendapat informan tentang keberlakuan penyerahan wewenang yang diatur oleh Qaidah adalah :

“...Bagaimana persyarikatan mengelola amal usahanya Muhammadiyah itu diserahkan kepada unit-unit amal usaha dan diberikan kewenangan, seterusnya penanggungjawab adalah rektor yang disini ada BPH yang ditunjuk oleh persyarikatan dimasing-masing perguruan tinggi dan tidak boleh merangkap.¹⁴¹

Wewenang yang dimiliki Pimpinan PTM berdasarkan Qaidah PTM adalah a) merumuskan Rencana Induk Pengembangan (RIP) dan Statuta PTM, b) mengusulkan pengangkatan dan pemberhentian anggota BPH, pembantu Pimpinan PTM, direktur program pasca sarjana, dosen, tenaga administrasi, c) mengangkat ketua program studi pasca sarjana, ketua dan sekretaris jurusan serta kepala laboratorium dan studio, d) mengangkat pimpinan satuan pelaksana administrasi dan pimpinan unsur penunjang, e) mengangkat senat PTM, e) mengelola keuangan PTM berdasarkan Rencana Pendapatan dan Belanja (RPB) PTM dan e) menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja PTM untuk mendapatkan pengesahan dari Majelis Pendidikan Tinggi dan Pengembangan PP Muhammadiyah.

¹⁴⁰ Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah.

¹⁴¹ Wawancara dengan Dekan FE UMJ periode 2004-2008

Wewenang yang dimiliki oleh Pimpinan PTM bersifat delegatif bukan atribut. Sewaktu-waktu dapat diambil lagi oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Qaidah PTM mengatur hal tersebut, pasal 24 ayat 7 menyatakan untuk dan kemaslahatan persyarikatan Pimpinan Pusat Muhammadiyah dan atau Majelis Pendidikan Tinggi Pimpinan Pusat Muhammadiyah dapat mengambil kebijaksanaan khusus tentang masa jabatan Pimpinan PTM, Pembantu Pimpinan PTM, Direktur Program Pasca Sarjana, Dekan, dan Pembantu Dekan PTM.

Kewenangan delegatif yang dimiliki oleh Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah diakui oleh informan yang menjabat sebagai Rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta :

“karena keberhasilan itu umumnya hasil kerja keras pimpinan setempat. Persyarikatan hanya mengawai melalui BPH, tetapi jika persyarikatan butuh kita jangan merasa itu milik kita, karena ini milik persyarikatan. Jadi kalau sudah persyarikatan butuh yang diminta kita yang diminta harus memberikan’.¹⁴²

Wewenang delegasi dicirikan dengan: a) pihak pemberi wewenang memiliki kedudukan lebih tinggi; b) terjadi pengakuan kewenangan atau pengalihan kewenangan; c) pemberi delegasi tidak dapat lagi menggunakan wewenang yang dimilikinya karena telah terjadi pengalihan wewenang kepada yang disertai wewenang; dan d) tanggung jawab atas pelaksanaan wewenang berada pada pihak yang menerima wewenang tersebut. Berbeda dengan delegasi, mandat adalah: a) diberikan dalam hubungan kerja internal antara atasan dan bawahan; b) tidak terjadi pengakuan kewenangan atau pengalihan kewenangan dalam arti yang diberi mandat hanya bertindak untuk dan atas nama yang memberi mandat; c) pemberi mandat masih dapat menggunakan wewenang bilamana mandat telah berakhir; d) pemberi mandat memberikan

¹⁴² Wawancara dengan Rektor UMJ

instruksi (penjelasan) kepada yang diserahi wewenang dan berhak meminta penjelasan mengenai pelaksanaan wewenang tersebut; dan e) tanggungjawab atas pelaksanaan wewenang tidak beralih dan tetap berada pada pihak yang memberikan mandat.

Berdasarkan perbedaan pelimpahan wewenang dalam bentuk delegasi maupun mandat dapat diyakinkan bahwa Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) menjalankan wewenang pengelolaan Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) berdasarkan delegasi. Bentuk wewenang delegasi yang dimiliki oleh Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah dapat terlihat pada pertanggungjawaban terhadap kegagalan melaksanakan wewenang. Perguruan Tinggi Muhammadiyah di wilayah DKI Jakarta sampai saat ini selalu dikelompokkan sebagai Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang gagal dalam pencapaian kinerja dari segi jumlah mahasiswa maupun kualitas. Kegagalan kerja tersebut menjadi tanggungjawab Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) di Wilayah DKI Jakarta.¹⁴³

Wewenang merupakan hak seseorang pejabat untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggungjawabnya dapat dilaksanakan dengan baik. Tanggung jawab Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah, disebutkan dalam Qaidah PTM pasal 15 ayat 1 adalah sebagai penanggung jawab utama melaksanakan arahan serta kebijakan Pimpinan Pusat Muhammadiyah dan kebijakan Nasional. Selanjutnya disebutkan dalam Qaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah bahwa untuk melaksanakan tanggungjawab tersebut, dibidang akademik Pimpinan PTM bertanggung jawab kepada Majelis Pendidikan Tinggi, Penelitian dan Pengembangan PP Muhammadiyah dan kepada Menteri yang bersangkutan. Sedangkan dibidang

¹⁴³ Wawancara dengan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah DKI Jakarta

administrasi dan keuangan pimpinan PTM bertanggung jawab kepada Majelis Pendidikan Tinggi, Penelitian dan Pengembangan Pimpinan Pusat Muhammadiyah.

Tugas Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah adalah untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, pengembangan Al-Islam dan Kemuhammadiyahan, membina tenaga edukatif, mahasiswa dan tenaga administrasi Perguruan Tinggi Muhammadiyah serta berhubungan dengan Persyarikatan dan masyarakat lingkungannya.

144

Tugas Pimpinan PTM berdasarkan Qaidah hanya pada aspek penyelenggaraan dan pengembangan PTM. Tugas untuk penyediaan dana penyelenggaraan Perguruan Tinggi Muhammadiyah merupakan tanggungjawab dari Badan Pelaksana Harian Perguruan Tinggi Muhammadiyah. BPH PTM sebagai badan yang berfungsi dan bertugas melaksanakan fungsi dan tugas Pimpinan Pusat Muhammadiyah.

Qaidah PTM pasal 11 ayat 1 huruf a, menyebutkan BPH bertugas menyediakan dana untuk penyelenggaraan PTM yang bersangkutan. Dalam prakteknya tugas tersebut dilaksanakan oleh Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

“Sebetulnya menurut kaidah itu ada perpanjangan tangan PP pada perguruan tinggi yang namanya BPH, BPH itu yang baik mulai dari pengangkatan pegawai, sampai pemberhentian pegawai yang sebetulnya kewenangan BPH tapi itu tidak berjalan. Banyak hampir 80 % perguruan tinggi itu BPH nya tidak berfungsi sesuai dengan kaidah, termasuk mengatur soal gaji, akhirnya di laksanakan semua oleh rektor”¹⁴⁵.

¹⁴⁴ Qaidah PTM pasal 16 ayat 1.

¹⁴⁵ Wawancara dengan Wakil Rektor UMJ

“.....BPH ini orang kalau tidak tahu sejarah BPH di luar negeri yang mengucurkan dana dan mencari uang. Dan itu bisa menentukan segalanya, kalau BPH itu mau mengikuti seperti di luar negeri ya mengikuti secara keseluruhan jangan yang mudahnya itu diambil.”¹⁴⁶

Pendapat Informan dari unsur Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah tentang tidak berjalannya fungsi pencarian dana oleh Badan Pelaksana Harian Perguruan Tinggi Muhammadiyah di benarkan oleh anggota Badan Pelaksana Harian :

“...tugas yang bisa dijalankan memberi pendapat yang bersifat strategis kepada pimpinan PTM dan masalah dana untuk operasional kan ada dari penerimaan mahasiswa...”¹⁴⁷

Cara Pimpinan PTM mencari dana dilakukan secara internal maupun eksternal. Secara internal melalui berbagai aktivitas akademik yaitu menetapkan biaya perkuliahan dalam bentuk SPP, biaya ujian tulis maupun lisan, biaya registrasi, biaya wisuda, sedangkan cara eksternal adalah melalui pengajuan atau penerimaan hibah dari lembaga pemerintah maupun non pemerintah. Wawancara dengan informan tentang upaya pencarian hibah atau bantuan dari kegiatan eksternal memberikan bukti :

“saya punya gedung-gedung itu kan tidak terkait dari bantuan internal Muhammadiyah, itu kan pihak luar yang mempunyai kepercayaan (trust) kepada kita. Contohnya gedung pasca sarjana, kenapa kata beliau “masa orang yang kerjanya baik tidak diberi, masa kok orang yang kerjanya benar tidak diberi, beliau kan komentar begitu, ketika saya mengucapkan terimakasih atas pembangun gedung pasca sarjana, bukan karena Muhammadiyah, tapi itulah mungkin pengakuan dari luar. Kemudian misalnya ketika UMJ menerima bantuan Bus karena melihat saya bukan melihat Muhammadiyahnya. dan ini yang baru juga melihat saya, karena kita memproses sesuai prosedur”.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Wawancara dengan Dosen Fakultas Agama UMJ

¹⁴⁷ Wawancara dengan BPH

¹⁴⁸ Wawancara dengan Rektor UMJ

“ Istilah lain bagaimana menciptakan jaringan dengan teman-teman diluar, kita punya alumni yang hebat dan luar biasa, mereka itu bisa diandalkan, misalnya satu alumni saja mampu membangun satu gedung Rusunawa atau asrama mahasiswa, bagaimana jika sejuta alumni...¹⁴⁹

“ ..kitapun akan mendapatkan hibah untuk kewirausahaan dari Kopertis, nilainya bisa 250 juta modelnya seperti BMT sehingga mahasiswa bisa mengajukan proposal usaha”.¹⁵⁰

Dengan demikian terlihat bahwa kewenangan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah tidak saja dalam penggunaan anggaran tetapi juga mempunyai kewenangan untuk pencarian dana untuk penyelenggaraan PTM. Meskipun wewenang yang dilimpahkan PP Muhammadiyah kepada Pimpinan PTM bersifat delegatif dan telah memiliki kecukupan untuk melaksanakan tanggungjawab sebagai pengelola Perguruan Tinggi Muhammadiyah, namun masih terdapat penggunaan wewenang oleh Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang bukan menjadi kewenangannya.

Kewenangan yang bukan merupakan kewenangan Pimpinan PTM yaitu pengangkatan Pimpinan Fakultas dan senat fakultas. Pengangkatan senat fakultas disebutkan dalam Qaidah PTM merupakan kewenangan Pimpinan Fakultas, pasal 27 ayat 5 menyebutkan bahwa senat fakultas diangkat dan diberhentikan oleh dekan fakultas.

Kewenangan atas pengangkatan anggota senat fakultas dalam prakteknya bukan lagi merupakan kewenangan dari dekan tetapi sudah menjadi kewenangan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Statuta Universitas Muhammadiyah Jakarta dalam pasal 31 ayat 7 menyebutkan senat fakultas terdiri dari

¹⁴⁹ Wawancara dengan Dkan FISIP UMJ

¹⁵⁰ Wawancara dengan Wakil Rektor I UMJ

pimpinan fakultas, para guru besar fakultas, ketua program pasca sarjana, ketua jurusan/bagian, wakil dosen dan pejabat lain yang seluruhnya diangkat diangkat oleh Rektor atas usul Dekan.

Pergeseran atas kewenangan ini menyebabkan dekan sudah tidak mempunyai kewenangan untuk mengangkat senat tetapi hanya mengusulkan sehingga tidak mengherankan terjadi perselisihan antara dekan fakultas dengan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah dalam penetapan senat fakultas. Informan anggota senat fakultas menyampaikan :

“...Kami menolak permintaan rektor untuk memasukan salah satu wakilnya menjadi anggota senat fakultas, dasarnya tidak ada dan pejabat yang akan dimasukan juga tidak pernah membantu dalam kemajuan fakultas.”¹⁵¹

“...saya tidak mau kalau si gagap dijadikan anggota senat, ngomong saja susah ngapain dia jadi anggota senat...mentang mentang dekat dengan bu rektor.”¹⁵²

Bentuk lain penggunaan kewenangan yang bukan menjadi kewenangan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah adalah keikutsertaan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah menentukan pimpinan fakultas.¹⁵³ Qaidah menyebutkan bahwa pimpinan fakultas diangkat dan diberhentikan oleh Majelis Pendidikan Tinggi Penelitian dan Pengembangan PP Muhammadiyah.

Kejadian atas keikutsertaan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah menentukan penetapan dekan bukanlah sebagai penggunaan kewenangan tetapi merupakan kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang. Kekuasaan tidak membutuhkan wewenang untuk

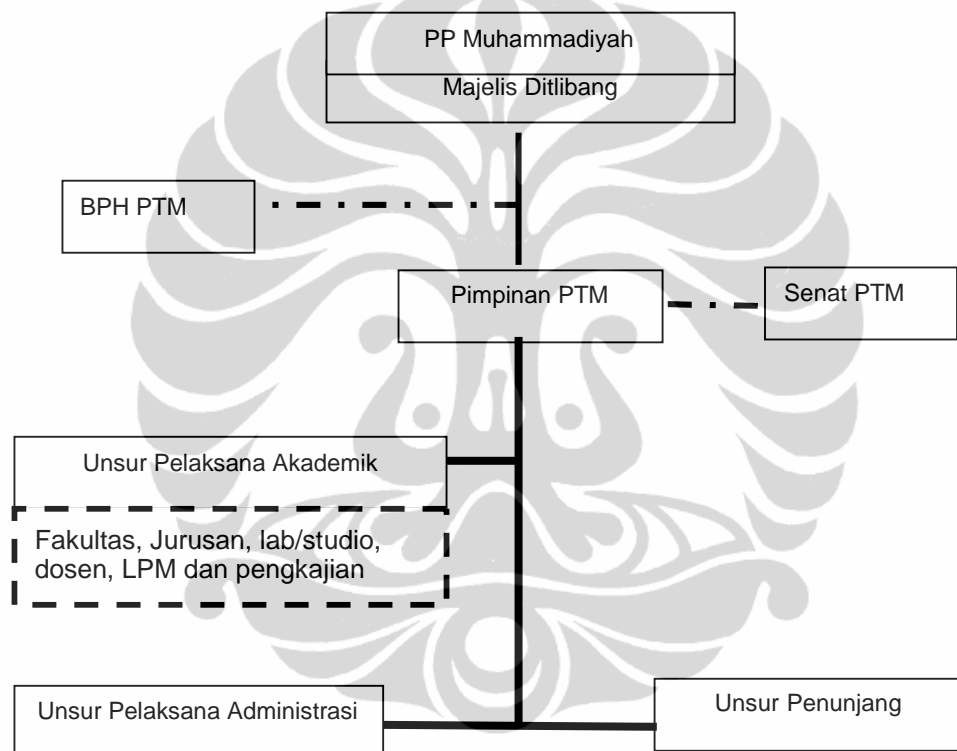
¹⁵¹ Wawancara dengan Senat Fakultas Ekonomi

¹⁵² Wawancara dengan Ketua Program studi FE UMJ

¹⁵³ Keikutsertaan Pimpinan PTM dalam menentukan pimpinan fakultas Ekonomi UMJ diakui oleh Sekretaris Ditlitbang PP Muhammadiyah

dapat mempengaruhi pengambilan keputusan. Berbeda dengan kekuasaan, keunikan wewenang adalah mempunyai dasar yang sah berdasarkan posisi yang dimiliki dalam organisasi. Berdasarkan wewenang dan tugas yang dimiliki kedudukan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah dapat digambarkan dalam bagan Gambar V.1.

Gambar V.1
Struktur Organisasi PTM



Sumber: diolah penulis

Struktur organisasi Perguruan Tinggi Muhammadiyah menggambarkan susunan perangkat operasional Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang disebutkan dalam Qaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah pasal 13. Perangkat operasional tersebut adalah a) unsur pimpinan, b) unsur tenaga pengajar, c) senat, d) unsur pelaksana akademik yang terdiri dari Fakultas, Jurusan,

Laboratorium/Studio, Kelompok Dosen, Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, serta Pusat Pengkajian dan Pengembangan Islam, e) unsur pelaksana administratif yaitu biro-biro dan f) unsur penunjang meliputi: perpustakaan; laboratorium/studio; bengkel; kebun percobaan, pusat komputer.

Dalam perspektif teori agensi wewenang sesuai dengan fungsinya merupakan kontrak. Fungsi wewenang meliputi: a) memaksakan pertanggungjawab si individu kepada pihak-pihak yang memegang wewenang; b) menjamin tercapainya ketrampilan dalam mengambil keputusan; dan c) ia memungkinkan koordinasi kegiatan. Berdasarkan fungsi tersebut nampak bahwa dengan wewenang seseorang dalam organisasi menyerahkan perilakunya untuk dikendalikan oleh bagian pengambilan keputusan didalam organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemberian wewenang oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah kepada Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah merupakan bentuk kontrak antara pemilik dengan agen.

Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah adalah Rektor/Ketua/ Direktur selanjutnya disingkat Pimpinan PTM sebagai pengelola Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang diangkat dan diberhentikan oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Selanjutnya disebutkan dalam Qaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah bab VII pasal 17,ayat (1) Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah diangkat dan diberhentikan oleh PP Muhammadiyah.(2) Pemilihan calon Pimpinan PTM dilakukan dalam rapat senat yang khusus diadakan untuk pemilihan calon Pimpinan PTM, (4) Senat memilih 3 (tiga) orang calon Pimpinan PTM yang selanjutnya diajukan kepada Majelis Pendidikan Tinggi Pimpinan Pusat Muhammadiyah dengan disertai pertimbangan PP Wilayah Muhammadiyah. (5) Pimpinan Pusat Muhammadiyah

menetapkan salah seorang dari 3 (tiga) calon Pimpinan PTM yang diusulkan Majelis Pendidikan Tinggi Muhammadiyah, (6) Dalam hal-hal tertentu untuk kemaslahatan Persyarikatan, Pimpinan Pusat Muhammadiyah dapat mengambil kebijaksanaan khusus tentang penetapan Pimpinan PTM.

Selain Qaidah yang digunakan sebagai aturan Pemilihan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah juga digunakan Surat Edaran Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor 09/EDR/I.0/A/2002, tanggal 13 Agustus 2002 tentang prosedur penetapan Rektor/Direktur/Ketua dilingkungan Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Surat edaran tersebut menyebutkan dosen yang diperbolehkan untuk menjadi calon Pimpinan PTM, yaitu semua orang yang berprofesi dosen tidak dibatasi mengajar atau tidak mengajar di PTM.

Pemilihan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang diatur dengan Qaidah PTM pasal 17 dan Surat Edaran PP Muhammadiyah nomor 09/EDR/I.0/A/2002 dalam penerapannya terdapat perbedaan-perbedaan. Pertama, dalam proses pemilihan rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta disebutkan bahwa dosen yang berhak menjadi bakal calon rektor adalah dosen yang telah mengajar di Universitas Muhammadiyah Jakarta selama 5 (lima) tahun, bagi dosen yang belum mengajar 5 (lima) tahun tidak diperbolehkan menjadi bakal calon rektor. Ketentuan ini dinyatakan dalam Peraturan Rektor UMJ nomor 61 tahun 2006 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pencalonan, Pemilihan dan Pengangkatan Pimpinan Universitas, Fakultas, Program Pasca Sarjana, Jurusan/Program Studi/ Bagian/ Program Diploma /Program Studi Pasca Sarjana Di Universitas Muhammadiyah Jakarta pasal 7 ayat 2 huruf d menyebutkan syarat pimpinan

sekurang-kurangnya telah mengajar di Universitas Muhammadiyah Jakarta selama 5 tahun.

Ketentuan ini bertentangan dengan Surat Edaran PP Muhammadiyah yang tidak mensyaratkan jangka waktu pengajaran bagi dosen untuk dicalonkan menjadi calon Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

“Pembatasan waktu ini diperlukan bagi seorang calon agar memahami kondisi PTM yang akan di pimpinnya dan memberikan kesempatan bagi dosen UMJ yang telah mengajar di UMJ, sehingga ada kepastian karir bagi dosen UMJ. Jangan orang yang *ngak ngerti* UMJ memimpin UMJ.”¹⁵⁴

Kata kunci dari fenomena Tahap Pre Pemilihan Rektor adalah Qaidah. Seluruh persiapan pemilihan rektor sebagaimana telah diuraikan di atas didasarkan pada rujukan Qaidah yang berlaku. Implikasi dari Qaidah tersebut adalah bahwa kewenangan adalah buah dari aturan-aturan yang diberlakukan oleh prinsipal. Diskusi pada bagian ini akan diuraikan tersendiri di bawah menyatu bersama setelah uraian mengenai Tahap Pencalonan dan Tahap Penetapan Rektor.

5.1.1.2. Tahap Pencalonan

Tahap Pencalonan ditandai dengan pemenuhan standar atau persyaratan tertentu. Menarik untuk diamati bahwa persyaratan yang diberlakukan adalah persyaratan profesional. Semangat memperoleh Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang profesional guna memajukan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) pernah diimplementasikan oleh Perguruan Tinggi Muhammadiyah yaitu Universitas Muhammadiyah Jakarta (UMJ). Dalam pemilihan

¹⁵⁴ Wawancara dengan Hafnidar Anggota Senat UMJ

Rektor UMJ periode 2006-2010. UMJ membuka diri untuk memperoleh rektor yang profesionalisme, calon rektor tidak hanya dari UMJ tetapi dari manapun selama calon tersebut dapat memenuhi persyaratan umum maupun khusus, yaitu berkhidmat terhadap UMJ, anggota Persyarikatan, pernah mengajar selama 5 tahun baik di UMJ maupun diluar UMJ dan memenuhi persyaratan pendidikan dan jabatan akademik. Selain persyaratan yang terbuka bagi pihak luar UMJ, lembaga yang berhak mengusulkan calon rektor di UMJ juga ditambah. Selama ini untuk mengusulkan calon rektor adalah hanya anggota Senat UMJ, pada tahun 2006 lembaga pengusul melibatkan segenap civitas UMJ yaitu senat Fakultas, BEM UMJ, IMM koordinator komisariat UMJ dan karyawan melalui Ikatan Pegawai UMJ (IGA UMJ). Semangat perubahan tersebut dinyatakan pada Peraturan Rektor UMJ nomor 61 tahun 2006 pasal pasal 5 ayat 6 butir d dan e yang menyatakan bahwa senat fakultas, BEM UMJ, IMM koordinator komisariat dan Ikatan Pegawai (IGA) UMJ berhak mengajukan sebanyak- banyaknya 3 (tiga) orang bakal calon rektor.

Hasil yang diperoleh dalam tahapan pengusulan calon rektor UMJ periode 2006- 2010 adalah terdapat 3 (tiga) calon rektor merupakan tokoh pendidikan nasional dari 15 calon rektor yang diusulkan. Ketiga calon tersebut adalah Prof. H. Yahya Muhaimin yang diusulkan oleh 15 pengusul yang terdiri dari 5 lembaga yaitu senat Fakultas Hukum, Fakultas Agama, Fakultas Kedokteran, dan IMM korkom serta 10 anggota senat. Prof. Malik Fajar yang merupakan mantan Rektor Universitas Muhammadiyah Malang dan Universitas Muhammadiyah Surakarta serta Menteri Pendidikan diusulkan sebanyak 8 pengusul yaitu Senat Fakultas Pertanian UMJ, Senat Fakultas Agama dan 6 anggota senat. dan Prof. Tarmizi Taher mantan Menteri Agama pada masa orde baru

diusulkan oleh 2 pengusul yaitu satu dari Senat Fakultas Agama 1 dari anggota senat. Secara rinci calon rektor yang diusulkan dalam pemilihan Rektor UMJ periode 2006-2010 dan perolehan suara pengusul adalah sebagaimana tabel V.1 berikut ini.

Tabel V.1

Hasil Pengusulan Bakal Calon Rektor UMJ Periode 2006-2010

No	NAMA	LEMBAGA/ INSTITUSI	SENAT	JUM- LAH
1	Dr. Agus Suradika, M.Pd	4	12	16
2	<i>Prof. Dr. H. Yahya Muhaimin</i>	5	10	15
3	Dr. Hj. Masyitoh Chusnan, M.Ag	5	6	11
4	<i>Prof. Dr. H. Malik Fajar</i>	2	6	8
5	<i>Drs. H. Abdul Mufti, M.Ed</i>	4	1	5
6	Drs. Rahmat Salam, M.Si	1	4	5
7	<i>Prof. Dr. Ir. H. Bunasor Sanin</i>	1	3	4
8	Dr. H. Siswanto, MM	1	3	4
9	Dr. Chairul Huda, SH.MM	1	2	3
10	<i>Prof. Dr. H. Tarmizi Taher</i>	1	1	2
11	Dr. Syafri Guricci, M.Sc	1	1	2
12	Drs. H. Agus Sunarto, M.Sc	-	2	2
13	Drs. H. Syahrir Tanjung, MBA	1	-	1
14	Prof. Dr. H. Abdul Gani A.,SH	1	-	1
15	Nizam Burhanudin, SH.MH	-	1	1
-	Suara Tidak Sah	-	1	1
	TOTAL	28	53	81

Sumber : Laporan Panitia Pemilihan Rektor UMJ Periode 2006-2010

Munculnya calon rektor dari tokoh nasional dan pendidikan nasional dalam pemilihan rektor tahun 2006 memberikan harapan baru bagi civitas akademi UMJ mengingat UMJ merupakan Perguruan Tinggi Muhammadiyah dalam katagori sedang berkembang lambat.¹⁵⁵ Harapan tertuju pada Prof Malik Fajar yang telah berhasil membesarkan Universitas Muhammadiyah Malang maupun Universitas Muhammadiyah

¹⁵⁵ Istilah yang digunakan dalam pengelompokan PTM oleh Muhadjir Effendy Rektor Universitas Muhammadiyah Malang

Surakarta. Namun harapan tinggallah harapan, tokoh yang diharapkan ternyata tidak bersedia, tidak saja Malik Fajar, Yahya Muhaimin juga tidak bersedia dicalonkan menjadi Rektor UMJ dengan berbagai alasan, Prof Malik Fajar menyampaikan bahwa dirinya tidak bersedia dicalonkan rektor dikarenakan bukan karena UMJ nya tetapi karena faktor usia¹⁵⁶ sedangkan Prof Yahya Muhaimin meskipun mengembalikan formulir pencalonan namun tidak bersedia dicalonkan dengan tidak memberi alasan ketidak bersediaannya di calonkan rektor di UMJ.

Munduranya kedua tokoh tersebut menunjukkan Perguruan Tinggi Muhammadiyah seperti UMJ bukanlah hanya persoalan dilematis waktu, tenaga dan pikiran yang terbagi, tetapi lebih dari dilematis yaitu di”*emmohi*” oleh tokoh profesionalisme pendidikan. Dengan demikian calon yang bersedia hanyalah calon dari UMJ, yaitu Abdul Mufti, Agus Suradika, Chairul Huda, Hj. Masyitoh, Rahmat Salam dan Siswanto. Secara rinci kesediaan sebagai rektor dapat digambarkan dalam Tabel V.2

Tabel V.2

Hasil Pengembalian Formulir Surat Pernyataan Kesediaan Menjadi Bakal Calon Rektor UMJ periode 2006-2010

No	Nama Bakal Calon	Waktu Pengambilan	Keterangan
1	A. Malik Fajar, Prof. Dr. H.	-	Tidak Kembali
2	Abdul Mufti, Drs. H. M.Ed.	28 April 2006	Bersedia
3	Agus Suradika, Dr. M.Pd.	28 April 2006	Bersedia
4	Bunator Sanin, Prof. Dr. Ir. H.	25 April 2006	TidakBersedia
5	Chairul Huda, Dr. MH. SH.	29 April 2006	Bersedia
6	Masyitoh, Dr. M. Ag. Hj.	28 April 2006	Bersedia
7	Rahmat Salam, Dr. M. Si.	28 April 2006	Bersedia
8	Siswanto, Dr. MM	29 April 2006	Bersedia
9	Yahya Muhaimin, Prof. Dr. H	27 April 2006	TidakBersedia

Sumber : Laporan Panitia Pemilihan Rektor UMJ Periode 2006 - 2010

¹⁵⁶ pernyataan disampaikan dalam Pidato pelantikan Rektor UMJ

Ketidaksediaan para profesionalisme pendidikan untuk menjadi Rektor UMJ menurut informan tidaklah mengejutkan. Semula tokoh tersebut memang tidak bersedia untuk dicalonkan, namun oleh lembaga dan anggota senat tetap diusulkan sebagai bentuk ungkapan harapan yang besar kepada kedua tokoh tersebut mengingat keduanya berasal dari Persyarikatan Muhammadiyah. Pendapat informan dari Dekan Fakultas Agama dan IGA UMJ menyatakan :

“Kondisi UMJ saat ini dan tantangan yang akan dihadapi UMJ ke depan semakin berat, maka dibutuhkan seorang publik figur rektor yang dapat menyelamatkan UMJ dari keterpurukan dan dapat memajukan UMJ”¹⁵⁷

“ Kami memang mengharapkan UMJ dapat di pimpin oleh pak Malik Fajar, dengan harapan UMJ dapat maju seperti Muhammadiyah Malang dan Surakarta meski kami tahu kalau pak Malik agak keberatan, tapi kan tidak salah untuk terus di coba..”¹⁵⁸

Hilangnya beberapa tokoh Muhammadiyah sebagai representasi profesionalisme dalam dunia pendidikan dalam pencalonan Rektor UMJ diobati dengan masih ada beberapa orang yang bersedia menjadi calon rektor, meski dari internal UMJ. ke-6 (enam) calon tersebut masih mencukupi syarat profesionalisme, namun masih diperlukan tahapan pengujian terhadap hasil kinerja yang diciptakan. Beragam tingkat profesionalisme ke 6 (enam) calon tersebut.

Hasil yang diperoleh dari penelusuran pemikiran dan wawancara dengan ke 6 (enam) calon diperoleh hasil, dari segi motivasi semuanya bersedia dicalonkan karena merasa terpanggil untuk membesarkan UMJ tidak karena tuntutan materi, karena

¹⁵⁷ Wawancara dengan Dekan Fakultas Agama periode 2004-2008

¹⁵⁸ Wawancara dengan salah satu anggota IGA

kesemua calon mengetahui kondisi materi yang dimiliki UMJ.
Pernyataan beberapa calon rektor yang diwawancarai :

“..saya harus menjadi pimpinan, mimpi pun tidak, sebagai kader mualimat yang diharapkan akan meneruskan pergerakan muhammadiyah ‘.¹⁵⁹

“..Saya kebetulan karena dibesarkan oleh SMP dan SMA di Muhammadiyah lalu merasa prihatin saja dengan Muhammadiyah lalu saya darma baktikan diri saya di Muhammadiyah ..’.¹⁶⁰

“ Sebagai warga Muhammadiyah saya harus terus dapat mengembangkan Muhammadiyah terutama lewat jalur pendidikan, keberhasilan saya menjadi pengelola perbankan dan sekolah bank mau saya gunakan untuk memajukan UMJ..”¹⁶¹

Jabatan Rektor di Universitas Muhammadiyah bisa diibaratkan ‘pohonnya tinggi buahnya jarang’ hal ini sangat berbeda dengan fasilitas materi dan non materi pada rektor-rektor di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) besar di Jakarta, seperti Universitas Tri Sakti, Pelita harapan, Bina Nusantara ataupun Universitas Pancasila. Informan seorang Rektor menyampaikan :

“...Saya tahu rektor gajinya berapa, tidak pengaruh apa-apa, ya itulah kita selalu berpikir apa yang bisa kita kerjakan tetapi bukan apa yang kita harus miliki ”,¹⁶²

Para calon bersedia dicalonkan dan menjadi Rektor karena hanya semata-mata wujud kecintaan sebagai civitas Muhammadiyah tulen kepada Muhammadiyah. Pesan KH Ahmad Dahlan kepada orang Muhammadiyah adalah hidup-hidupilah Muhammadiyah bukan cari hidup di Muhammadiyah merupakan kekuatan yang sangat besar bagi para Calon Rektor Universitas

¹⁵⁹ Diskusi dengan calon Rektor Dr. Masyitoh Chusnan

¹⁶⁰ Wawancara dengan Calon Rektor Dr. Rahmat Salam

¹⁶¹ Wawancara dengan Calon Rektor Siswanto

¹⁶² Wawancara dengan Calon Rektor UMJ Dr. Masyitoh Chusnan

Muhammadiyah Jakarta periode 2006-2010. Informan menyampaikan :

“Muhammadiyah kan memang punya komitmen, bahwa mereka yang bekerja di amal usaha Muhammadiyah, seperti di perguruan tinggi, perguruan, sekolah-sekolah, rumah sakit, itu niatnya sejak awal itu harus diluruskan bukan untuk apa yang saya terima tapi harus apa yang bisa kita berikan, kitakan selalu tanamkan begitu. Inilah Muhammadiyah bahwa Muhammadiyah itu tidak multitafsir. Apalagi Kyai Ahmad Dahlan mengatakan jangan mencari penghidupan di Muhammadiyah tetapi hidupkanlah Muhammadiyah. Dan ternyata rejeki itu datang pasti nah kan gitu...“Min Aghoir laa yar tasit” dari jalan yang tidak kita duga kalau kita sudah ikhlas dulu kalau bekerja, ternyata rejeki itu datang...entah rejeki itu datang besar atau kecil, tapi umpama kecil ternyata barokah dan yang besar belum tentu barokah yang kecil barokah, disinilah. Makanya masih banyak orang yang mencari Muhammadiyah, “¹⁶³

“Tidak ada kepentingan apa-apa, karena saya sudah dibesarkan di lingkungan Muhammadiyah ya dengan niat karena itu untuk Muhammadiyah”.¹⁶⁴

Profesionalisme dari segi *knowledge* baik *explicit knowledge* (pendidikan formal dan kursus kursus) maupun *implicit knowledge* (pengalaman selama bekerja) ke 6 (enam) Calon yang bersedia dicalonkan tersebut memiliki tingkat yang beragam. Masyitoh Chusnan memiliki pendidikan Strata tiga (S3) pengalaman telah menjadi pimpinan fakultas, pimpinan PTM baik menjadi wakil rektor maupun menjadi Pjs. Rektor. Rahmat Salam berpendidikan Strata tiga (S3), pengalaman jabatan struktural menjadi ketua program magister administrasi dan menjadi kepala lembaga penelitian pada tingkat universitas. Sedangkan Agus Suradika memiliki pendidikan Strata tiga (S3) berpengalaman didunia pendidikan terutama di universitas cukup unik, jabatan

¹⁶³ Wawancara dengan Rektor UMJ

¹⁶⁴ Wawancara dengan Rahmat Salam

struktural universitas terendah sampai jabatan tertinggi di fakultas maupun universitas, yang bersangkutan pada saat pencalonan menjabat Dekan FISIP UMJ dan sebelum menjadi dekan pernah menjabat Pembantu Rektor UMJ, baik Pembantu Rektor bidang akademik (Purek I), keuangan (Purek II) dan kemahasiswaan (Purek III). Hasil wawancara dengan Agus Suradika berkaitan dengan berbagai pengalaman jabatan di UMJ yang tersebut dikarenakan adanya anjuran bagi seorang Islam Muhammadiyah yang tertulis dalam Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah, dimana apabila ada amanah jabatan yang diberikan oleh persyarikatan tidak boleh ditolak, tetapi orang Muhammadiyah tidak diperbolehkan mengejar-ngejar jabatan di Muhammadiyah.

Pendidikan calon Rektor UMJ cukup bisa dibanggakan setidaknya dua hal, pertama jenjang pendidikan S-3 para calon rektor ditempuh dan diselesaikan di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang memiliki standar kualitas global. Kedua, pendidikan diselesaikan tepat waktu. Namun dari sisi pengalaman kerja masih belum sesuai harapan dari civitas akademika UMJ, terutama untuk calon Chairul Huda hanya berpengalaman memimpin pada jenjang fakultas, pengalaman Rahmat Salam masih jenjang program studi dan terakhir Abdul Mufthi tidak memiliki pengalaman mengelola lembaga pendidikan. Sedangkan ke-3 (tiga) calon lainnya yaitu Masyitoh, Agus Suradika dan Siswanto telah berpengalaman memimpin universitas atau sekolah tinggi meski perguruan tinggi yang mereka pimpin belum bisa dibanggakan dari sisi jumlah mahasiswa. Secara lengkap pendidikan dan pengalaman yang dimiliki oleh Calon Rektor dapat dilihat dalam Table V.3 di bawah.

Tabel V.3
Pendidikan dan Pengalaman Calon Rektor UMJ
Periode 2006-2010

No	Nama	Pendidikan	Pengalaman Kerja dan Organisasi
1	<i>Abdul Mufti</i>	S-3 , Student UIN S-2, Flinders Univ. Australia,1997	Dosen UIN KetuaUmum PP.Pemuda Muhammadiyah Konsultan
2	Agus Suradika	S-3 UNJ , 2000 S-2, IKIP , 1993 S-1, FISIP UMJ, 1987	Dosen UMJ Dekan Fisip , 04 -08 Ketua BPH STIE A.Dahlan Asisten Deputi Pemasarakatan HAM Meneg HAM,2000 Pembantu Rektor UMJ,1996-2002 Pudek I FISIP UMJ,1992 Kabirol Adminsitrasi Umum UMJ,1991- 1992 Wakil Ketua PWM,2005 Ketua PDM Jakarta Selatan,2005
3	Chairul Huda	S-3 , Hukum UI,2004 S-2, Hukum UI, 1997 S-1,Hukum UMJ,1993	Dosen UMJ,1994 Konsultan Hukum MUI, Komisi Kumdang LPSH & HAM PPM
4	Masyitoh Chusnan	S-1, Pendidikan Islam UMJ,1987 S-2, Studi Islam UIN, 1994 S-3, Kajian Islam UIN,2003	Dosen UMJ Pembantu Rektor Pjs Rektor Ketua Pimpinan Pusat Aisyiyah
5	Rahmat Salam	S-3 Ilmu Administrasi UI,2003 S-2 Ilmu Lingkungan Hidup UI,1994 S-1 Administrasi Negara Univ. Iskandar Muda ,1989 APDN Banda Aceh,1983	Dosen dan Peneliti Ketua Kekhususan Otonomi Daerah magister Ilmu administrasi UI Ketua Kantor Penghubung PEMDA Aceh
6	Siswanto	S-1 FE UGM,1964 S-2 IPWI, 1996 S-3 Philipina,2005	Ketua Indonesia Banking School,2004 Direktur Eksekutif Institut Bankir Indonesia,1999-2003 Direktur BAPINDO 1996-1998 Direktur Bank Indonesia, 1996

Sumber: Laporan Panitia Pemilihan Rektor UMJ Periode 2006-2010

Persyaratan calon Pimpinan PTM masih sebatas bentuk formalisasi, sulit menakar kemampuan kompetensi calon. Pengungkapan integritas dan kompetensi calon perlu dilakukan melalui proses pertimbangan oleh Pimpinan Wilayah Muhammadiyah. Syarat pertimbangan diatur dalam Qaidah

Perguruan Tinggi Muhammadiyah, dimana usulan calon pimpinan PTM yang dilakukan oleh Majelis Pendidikan Penelitian dan Pengembangan (Ditlitbang) PP Muhammadiyah harus disertai pertimbangan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah. Qaidah tidak mengatur bentuk pertimbangan yang dilakukan oleh Pimpinan Wilayah Muhammadiyah, namun dalam 2 (dua) tahun terakhir Pimpinan Wilayah Muhammadiyah DKI Jakarta membuat terobosan dalam proses pertimbangan kepada bakal calon, yaitu melakukan uji *fit and proper test* .

Fit and proper test awalnya diterapkan di dunia perbankan sebagai upaya memulihkan kembali sistem perbankan, terutama ketika terjadinya krisis ekonomi Indonesia 1997–1999. Namun kelayakan itu hanya sebatas tepat dan kelayakan dalam tanggungjawab. Sedangkan *proper* (kepatutan) dalam makna etis, Uji kelayakan dan kepatutan ini sudah menjadi budaya perusahaan (*corporate culture*) di lembaga perbankan. Beberapa bobot dalam *fit and proper test* diantaranya, dilihat bobot kompetensi dan integritas.

Fit and proper test yang dilakukan oleh Pimpinan Wilayah Muhammadiyah terhadap bakal calon, dimulai dari pengajuan persyaratan administrasi, selanjutnya dilanjutkan dengan proses wawancara terhadap bakal calon rektor/ketua/direktur Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Materi - materi yang diujikan adalah akademik, leadership, administrasi, manajemen dan komitmen/ideologi. Materi akademik memiliki bobot 15 dengan komponen yang dinilai adalah jenjang pendidikan dan jenjang jabatan akademik (lektor sampai guru besar). Leadership memiliki bobot nilai 20, komponen yang diujikan dalam leadership terdiri : membangun motivasi, persepsi dan

perilaku pemimpin, membangun PTM menuju tercapainya tujuan persyarikatan dan pengalaman dalam PTM dan persyarikatan.

Materi *fit and proper test* untuk administrasi memiliki bobot nilai 15, komponen administrasi meliputi kelengkapan persyaratan administrasi misalnya fotocopy Kartu Tanda Anggota Muhammadiyah (KTAM), fotocopy ijasah dan kesediaan bertugas selama 6 jam/hari. Materi manajemen menguji komponen penyampaian visi dan misi, kemampuan memecahkan masalah, membangun *team work* dan manajemen penyelenggaraan PTM. Materi manajemen tersebut memiliki bobot 20. Dan materi komitmen/ideologi adalah 30. Materi dalam komponen komitmen/ideologi meliputi membaca Alquran, bacaan ayat, gerakan sholat, keanggotaan Muhammadiyah, aktifitas di persyarikatan dan pemahaman tentang ideologi muhammadiyah.¹⁶⁵

Komponen-komponen penilaian dalam *fit and proper test* bakal calon Pimpinan PTM yang dilakukan oleh PWM dapat dikelompokkan kedalam kelompok integritas dan kelompok kompetensi. Integritas diukur dari komitmen/ideologi sedangkan kompetensi mengarah pada komponen akademik, leadership, administrasi dan manajemen.

Fit and proper tes yang dilakukan oleh Pimpinan Wilayah Muhammadiyah DKI Jakarta masih bersifat formal. Hasil *fit and proper test* masih mentolirir ketidak lengkapan dokumen administrasi bagi calon yang diuji dan hanya dilakukan sebatas wawancara tidak dilakukan test tertulis. Kelemahan ini memungkinkan terjadinya proses yang tidak transparan. Pelaksanaan *fit and proper test* PWM DKI Jakarta pada tanggal 18 Mei 2006 memberikan

¹⁶⁵ Wawancara dengan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah DKI Jakarta

hasil rekomendasi kepada semua calon. Secara lengkap hasil tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut :

TABEL V.4

Hasil Rekomendasi Pimpinan Wilayah Muhammadiyah DKI Jakarta kepada Bakal Calon Rektor UMJ Periode 2006-2010

No	Nama	NBM	Hasil	Keterangan
1	Drs. H. Abdul Mu'ti, M.ED.	750178	Rekomendasi	
2	Dr.H. Agus Suradika, M.Pd.	656542	Rekomendasi	
3	Dr. Hj. Masyitoh, M. Ag.	464303	Rekomendasi	
4	Dr. Rahmat Salam, M.si	-	Rekomendasi dengan catatan	Melengkapi KTA
5	Dr. Siswanto		Rekomendasi dengan catatan	Melengkapi KTA
6	Dr. Chairul Huda, SH.MH		Tidak direkomendasi	Tidak mengikuti <i>Fit and propertest</i>

Sumber : Laporan Panitia Pemilihan Rektor UMJ Periode 2006 - 2010

Berdasarkan hasil *fit and proper test* yang dilakukan PWM di atas tidak dapat diketahui integritas dan kompetensi dari para calon sehingga hasil dari uji kelayakan dan kepatuhan ini masih bersifat formal sekedar untuk pemenuhan tahapan pemilihan Pimpinan Perguruan Tinggi. Pengungkapan integritas dan kompetensi calon perlu dilakukan melalui proses pemilihan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Pengalaman-pengalaman calon rektor UMJ tersebut masih disangsikan, predikat jago kandang tidak cukup untuk menghadapi tuntutan organisasi masa depan. PTM dihadapkan pada (1) Perubahan yang cepat dan tak terduga-duga. (2) Pertumbuhan ukuran dimana jumlah kegiatan tradisional organisasi sudah tak mampu lagi menopang pertumbuhan dan (3) Kompleksitas teknologi modern dimana integritas kegiatan- kegiatan dan pihak-pihak yang sangat berbeda-beda, akan sangat membutuhkan kompetensi yang sangat khusus.

Harapan besar untuk memperoleh sosok manajerial yang sudah teruji di pasar manajerial semakin terbuka terlebih lembaga pengusul bukan dari anggota senat PTM saja tetapi juga ditambah dari senat fakultas, Badan Eksekutif mahasiswa (BEM) UMJ, Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) UMJ dan Ikatan Pegawai Universitas Muhammadiyah Jakarta (IGA UMJ) . Ketentuan ini dinyatakan dalam Peraturan Rektor UMJ nomor 61 tahun 2006 pasal pasal 5 ayat 6 butir d dan e yang menyatakan bahwa Senat Fakultas, BEM UMJ, IMM korkom dan IGA UMJ berhak mengajukan sebanyak- banyaknya 3 (tiga) orang bakal calon rektor. Penambahan lembaga tersebut merupakan bentuk perbedaan yang kedua dalam penerapan peraturan pemilihan Pimpinan PTM. Qaidah PTM hanya menyebutkan bahwa Pimpinan PTM dipilih oleh anggota senat PTM, sedangkan UMJ menambah lembaga untuk menjadi pengusul bakal calon.

Diakomodirnya ayat d dan e dalam pasal 5 ayat 6 dalam pemilihan rektor bertujuan untuk membentuk proses demokrasi yang seluas-luasnya sehingga dapat diperolehnya seorang rektor yang merupakan usulan dan diterima segenap civitas akademika Universitas Muhammadiyah Jakarta. Mesipun lembaga – lembaga tambahan tersebut hanya mempunyai hak usul saja tidak mempunyai hak memilih namun diharapkan dapat memberikan usulan bakal calon yang dapat memberikan kemajuan di UMJ dan memberikan nuansa partisipasi yang mengarah ke demokrasi demikian dikatakan salah satu Wakil Rektor UMJ. Intinya adalah pendekatan politik yang difokuskan untuk meningkatkan kualitas demokrasi. Alasan yang diangkat adalah bagaimana memperbaiki karakteristik dan bentuk partisipasi politik, bukan hanya untuk kepentingannya pribadi.

Secara ringkas proses pengangkatan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang dilakukan oleh Universitas Muhammadiyah Jakarta dapat dijelaskan dalam Tabel V.5 di bawah ini.

Tabel V.5
Tahapan dan Jadwal Kegiatan Pencalonan dan Pemilihan Calon Rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta Periode 2006-2010

NO	KEGIATAN	WAKTU	PELAKSANA	KETERANGAN
1	Inventarisasi nama-nama dosen UMJ yang memenuhi persyaratan sebagai bakal calon Rektor UMJ dan Persiapan Panitia	2-6 April 06 (3 hari)	Panitia	
2	Penyampaian formulir pencalonan bakal calon rektor kepada senat fakulta, BEM Universitas, IMM UMJ, dan IGA Universitas dengan melampirkan daftar nama Dosen UMJ yang memenuhi persyaratan	7-20 April 06	Panitia	kembali paling lambat Kamis, 20 April 06 Jam 14.00
3	Rapat senat untuk pemilihan bakal calon	21-Apr-06	Panitia	
4	Formulir Kesiadaan untuk dicalon sebagai bakal calon dengan dilampirkan daftar riwayat hidup	22-29 April	Panitia	kembali paling lambat, 20 April 06 Jam 14.00 WIB
5	Pemohonan Pertimbangan Kepada Pimpinan Wilayah Muhammadiyah	1-15 Mei 2006	Panitia	diharapkan Pertimbangan sudah selesai tanggal 15 Mei
6	Penyampaian bakal calon Rektor kepada PP Muhammadiyah melalui majelis Ditibang untuk mendapatkan persetujuan dengan melampirkan pertimbangan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah DKI Jakarta	7 Mei -31 Mei 2006	Panitia	Persetujuan PP Muhammadiyah sudah diterima 31 Mei 2006
7	Masa Perkenalan Bakal calon Rektor UMJ pada ruang tertutup	1-15 Juni 2006	Panitia	
8	Rapat senat untuk pemilihan dan mendengarkan visi dan misi calon	16 Juni 2006	Panitia	Penyampaian Visi dan Misi Calon
9	Laporan Hasil pemilihan kepada Rektor	17 Juni 2006	Panitia	
10	Penyampaian hasil pemilihan Rektor UMJ kepada PP Muhammadiyah melalui majelis Ditibang untuk ditetapkan dengan keputusan	19 Juni -1 Juli 2006	Panitia	Diharapkan keputusan Rektor sudah turun sebelum 1 Juli 06
11	Surat Permohonan Pelantikan Rektor UMJ kepada PP Muhammadiyah melalui Majelis Ditibang	3 Juli 2006	Panitia	
12	Pelantikan Rektor UMJ periode 2006	-27 Des 2006	Panitia	Dilantik oleh Prof Malik Fajar.
	Pelantikan tidak sesuai yang dijadwalkan oleh Panitia			

Karakteristik dari Tahap Pencalonan sebagaimana terungkap pada uraian di atas menjelaskan satu kata kunci yaitu profesionalisme. Kata kunci profesionalisme ini adalah karakteristik dari mekanisme kontrol normatif. Sekali lagi, diskusi mengenai tahap ini dijelaskan menyatu dengan Tahap Pre Pemilihan dan Tahap Penetapan.

5.1.1.3. Tahap Penetapan

Bagian ini menjelaskan temuan lapangan bagaimana Tahap Penetapan rektor terjadi. Temuan lapangan yang menarik untuk diungkapkan di sini berangkat dari fenomena sebagaimana gambaran berikut ini.

Menanggapi proses pengangkatan Rektor UMJ yang molor dari jadwal yang ditetapkan Panitia Pemilihan Rektor UMJ, salah satu pimpinan Persyarikatan Muhammadiyah mengatakan bahwa Persyarikatan mengakui untuk menetapkan Pimpinan PTM selain menggunakan aturan pemilihan yang dituangkan dalam Qaidah, Surat Edaran PP, peraturan pelaksana dan pertimbangan juga melakukan proses penjarangan aspirasi dari bawah, sehingga kalau terdapat informasi yang tidak sesuai dengan nilai dan norma pengelolaan amal usaha maka dilakukan proses penyelesaian dan pemanggilan kepada yang bersangkutan. Dalam proses pengangkatan rektor UMJ tahun 2006 ada permasalahan yang harus diklarifikasikan kepada calon yang memperoleh suara terbanyak dikarenakan terdapat aduan negatif oleh civitas Muhammadiyah kepada PP Muhammadiyah¹⁶⁶, setelah dilakukan

¹⁶⁶ Penyampaian surat tentang penggunaan dana oleh Dr. Agus Suradika sebagai BPH di STIE Ahmad Dahlan yang belum dipertanggungjawabkan.

diklarifikasi¹⁶⁷ akhirnya penetapan rektor dapat dilakukan tetapi itupun persyarikatan sesuai aturan yaitu memilih dari tiga calon yang diusulkan melalui mekanisme pemilihan rektor. Dimana kekurangannya ? Qaidah tidak menyebutkan bahwa calon yang memperoleh suara terbanyak secara otomatis menjadi rektor terpilih. Justru sebaliknya bahwa dalam hal kemaslahatan Pimpinan Pusat mempunyai kewenangan untuk menentukan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah.¹⁶⁸

Pemilihan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah dilakukan setelah calon memperoleh rekomendasi dari Pimpinan Wilayah Muhammadiyah, calon yang direkomendasi namun harus melengkapi administrasi diberikan waktu sampai pelaksanaan pemilihan calon rektor. Berdasarkan penelusuran dokumen ditemukan calon rektor yang melengkapi kekurangan syarat administrasi dan juga terdapat calon rektor yang mengundurkan diri sebelum proses pemilihan rektor dimulai.¹⁶⁹ Proses pemilihan dilakukan dengan cara pemberian suara oleh anggota senat universitas. Dalam pemilihan rektor UMJ anggota senat UMJ yang hadir dan memberikan hak suara sebanyak 65 anggota dari 108 anggota senat. Hasil perolehan suara masing masing calon rektor dapat dilihat dalam tabel berikut :

¹⁶⁷ Klarifikasi dilakukan di kantor PP Muhammadiyah Yogya dan Jakarta oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah dan Majelis Ditlitbang PP Muhammadiyah pada tanggal 1 Juli 2006 dan yang bersangkutan telah membuat surat pernyataan tertanggal 7 Juli 2006.

¹⁶⁸ Wawancara dengan Ketua Majelis Ditlibang PP Muhammadiyah

¹⁶⁹ Calon Rektor Siswanto mengundurkan diri karena kelengkapan administrasi yang tidak mampu dipenuhi.

TABEL V.6

Hasil Perolehan Suara Calon Rektor UMJ Periode 2006-2010

NO	NO CALON	NAMA CALON	SUARA
1	1	Dr. Hj. Masyitoh Chusnan, M.Ag	24
2	3	Dr. Rahmat Salam, M.Si	13
3	4	Dr. H. Agus Suradika, M.Pd	28
4	5	Drs. H. Abdul Mu'ti. M.Ed	0

Laporan Panitia Pemilihan Rektor UMJ Periode 2006-2010

Berdasarkan hasil perolehan suara tersebut, ketua senat UMJ mengirimkan surat ke Pimpinan Pusat Muhammadiyah melalui Majelis Pendidikan Tinggi Penelitian dan Pengembangan PP Muhammadiyah untuk dimintakan penetapan Rektor UMJ periode 2006-2010.¹⁷⁰ Pimpinan Pusat Muhammadiyah, setelah memperoleh surat dari Majelis Pendidikan Tinggi Penelitian dan Pengembangan PP Muhammadiyah tentang usulan penetapan rektor UMJ periode 2006- 2010,¹⁷¹ menetapkan Dr. Hj. Masyitoh Chusnan , M.Ag menjadi Rektor UMJ periode 2006-2008.¹⁷²

Proses pengangkatan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang telah dipaparkan diatas menunjukkan bahwa Pimpinan PTM diangkat oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Pimpinan Pusat Muhammadiyah sebelum menetapkan Pimpinan PTM menyerahkan mekanisme pemilihan kepada senat Perguruan Tinggi Muhammadiyah, Pimpinan Wilayah Muhammadiyah dan

¹⁷⁰. Surat Dr. Masyitoh Chusnan sebagai Ketua Senat Universitas Muhammadiyah Jakarta no 88/ R-UMJ/VI/ 2006 tanggal 17 Juni 2006

¹⁷¹. Majelis Ditlitbang PP Muhammadiyah pada tanggal 06 Juli 2006 mengusulkan Dr. Agus Suradika untuk ditetapkan sebagai Rektor UMJ periode 2006-2010 kepada Pimpinan Pusat Muhammadiyah

¹⁷². Surat Keputusan Pimpinan Pusat Muhammadiyah N0 155/ KEP/ I.O/D/2006 tentang penetapan Rektor UMJ masa jabatan 2006-2008

Majelis Pendidikan Tinggi, Penelitian dan Pengembangan PP Muhammadiyah sesuai dengan kewenangan sesuai yang diatur dalam Qaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Senat hanya mempunyai hak untuk memilih bukan menetapkan. Pimpinan Wilayah Muhammadiyah memberikan pertimbangan dan Majelis Pendidikan Tinggi Penelitian dan Pengembangan PP Muhammadiyah mengusulkan kepada Pimpinan Pusat Muhammadiyah setelah mendapatkan laporan dari hasil pemilihan oleh anggota senat dan pertimbangan calon oleh Pimpinan Wilayah Muhammadiyah. Dengan demikian Pengangkatan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah merupakan kewenangan yang dimiliki oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah yang tidak didelegasikan kepada unsur di bawahnya, baik kepada Majelis Pendidikan Tinggi, Penelitian dan Pengembangan Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Pimpinan Wilayah Muhammadiyah sebagai Pembina Perguruan Tinggi Muhammadiyah dilingkungannya maupun anggota Senat Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Aturan yang digunakan oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah adalah Qaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Proses pengangkatan salah satu Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Jakarta yaitu Rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta memerlukan waktu 9 (sembilan) bulan merupakan bentuk kehati-hatian pengimplementasikan aturan. Berdasarkan pengamatan penulis dalam proses pemilihan Rektor UMJ periode 2006 -2010 yang dimulai bulan April 2006 sampai Desember 2006, semua pihak yang terlibat yaitu senat, Pimpinan Wilayah Muhammadiyah, Majelis Pendidikan Tinggi, Penelitian dan Pengembangan PP Muhammadiyah merasa mempunyai peran penuh untuk menentukan Rektor.

Meskipun proses pengangkatan Rektor UMJ memakan waktu yang cukup lama dan terjadi konflik laten, proses pengangkatan rektor tersebut telah memasuki babak baru. Pertama, anggota senat Universitas Muhammadiyah Jakarta yang memiliki hak untuk memilih berjumlah 108 anggota, sedangkan dari 108 anggota senat yang telah menjadi guru besar sebanyak 62 orang. Dengan jumlah anggota senat yang telah menjadi guru besar cukup banyak tersebut sebenarnya dapat menjadi modal bagi PTM terutama UMJ untuk merubah sudut pandang demokrasi dalam pemilihan rektor. Sumber legitimasi bukanlah keinginan yang ditentukan oleh individu, tapi lebih ditekankan pada proses pembentukannya. Pandangan seorang individu harus diuji dengan skala yang melibatkan pandangan individu lainnya. Inilah yang disebut dengan sudut pandang moral.

Kedua, lembaga pengusul selain dari anggota senat adalah Senat Fakultas, BEM, UMJ, IMM korkom dan Ikatan Pegawai UMJ. Penambahan lembaga pengusul selain anggota senat merupakan bentuk upaya untuk membangun iklim demokrasi partisipasi dalam proses keputusan yang menentukan jalannya organisasi. Proses demokrasi dalam pemilihan rektor beranggapan bahwa Demokrasi sebagai alat untuk menjamin bahwa struktur politik yang benar sudah dilaksanakan. Jika kondisi tersebut tercapai, maka akan menghasilkan elite politik yang mampu menghasilkan keputusan yang baik dan benar. Dalam hal ini demokrasi hanya merupakan alat, bukan tujuan akhir. Demokrasi menjadi alat untuk melindungi kebebasan dan untuk menjaga kepentingan umum.

Ketiga, proses pemilihan yang membutuhkan waktu 9 (sembilan) bulan dilaksanakan dengan mematuhi segala peraturan yang berlaku dan dengan pendekatan kehati-hatian agar terjadi

proses pemilihan yang sesuai dengan nafas demokrasi. Kehati-hatian ditunjukkan adanya tahapan konsultasi dengan pihak persyarikatan Muhammadiyah. Bakal calon sebelum menjadi calon harus lulus *fit and proper test*, setelah menjadi calon untuk dilakukan pemilihan calon dimintakan persetujuan ke Majelis Ditlibang PP Muhammadiyah. Tahapan yang ditempuh oleh panitia ditujukan untuk pencapaian konsistensi serta legitimasi yang dapat dipertanggungjawabkan.

5.1.2. Diskusi: Kontrol Administratif dan Normatif

Hubungan keagenan adalah sebuah kontrak antara prinsipal dan agen.¹⁷³ Hubungan keagenan dalam *agency theory* merupakan kajian yang diarahkan untuk penyelesaian konflik keagenan melalui mekanisme kontrak maupun kontrol. Konflik akan semakin meruncing manakala kepemilikan terdistribusi secara luas yang menyebabkan pemilik semakin tidak melakukan kontrol yang efektif terhadap agen.

Mengingat perilaku agen oportunistik dalam pandangan *agency theory*, maka kontrol menjadi tujuan dari hubungan keagenan.¹⁷⁴ Kontrol, yang kontrol dapat diartikan sebagai suatu tindakan mengusahakan agar suatu kegiatan dilaksanakan sesuai dengan yang telah digariskan atau menilai apakah yang telah dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan,¹⁷⁵ digunakan untuk menjamin tindakan tindakan agen memenuhi kepentingan atau tujuan prinsipal.¹⁷⁶

Kontrol sebagai kewenangan untuk memerintah dan mengarahkan secara tidak langsung, dimana kepatuhan bawahan berasal dari

¹⁷³ Eisenhardt, 1989.

¹⁷⁴ *Ibid.*, hal. 336.

¹⁷⁵ Regar, 2000, hal. 89.

¹⁷⁶ Horison C. White, "Agency as Control," dalam John W. Pratt and Richard J. Zeckhauser (eds.), *Principals and Agent: The Structure of Business*, NY:Harvard Business School Pres, hal.188.

kewenangan hirarkhi dan legal dibalik pengarahannya.¹⁷⁷ Sumber kewenangan untuk melakukan kontrol bisa berasal dari luar dan dari dalam organisasi. Sumber dari luar bisa berupa undang-undang dan peraturan (*rules*) yang dijadikan standar perilaku bawahan (*conduct of subordinates*). Kontrol membantu organisasi untuk memberikan jaminan kepada masyarakat dan pelanggan atas perlakuan yang konsisten dan adil.¹⁷⁸ Fungsi kontrol diarahkan untuk memonitor input, proses dan kelangkaan sumber daya.¹⁷⁹ Dimana kelangkaan sumber daya merupakan fokus dari upaya penyelesaian dari *agency theory* yang berupa mahalanya mendapatkan pihak yang ditugaskan untuk mendapatkan otoritas pengelolaan.

Mekanisme kontrol yang teramati dalam praktek Pemilihan Rektor adalah kontrol administratif, kontrol *rules*, dan kontrol normatif. Kontrol administratif yang nampak meliputi kendali organisasional, kendali otorisasi, dan kendali dokumentasi. Mekanisme Kontrol *Rules* adalah bentuk mekanisme kontrol yang didasarkan pada tindakan-tindakan organisasi yang telah berakar dalam aturan-aturan umum maupun bersifat filosofis. Mekanisme ini berlaku secara internal, yaitu kontrol perilaku agen sebagai sebab tuntutan organisasi itu sendiri yang berlandaskan aturan-aturan dan landasan filsafat yang berlaku. Sementara kontrol normatif adalah bentuk kontrol yang didasarkan pada standar-standar profesionalisme tertentu.

Pengantar kerangka teoritis atau konseptual di atas menjadikan alat bagi Peneliti untuk memahami fenomena praktek Pemilihan Rektor. Pemahaman tersebut diuraikan dalam diskusi berikut ini.

¹⁷⁷ Joko Widodo, *Good Governance*, Surabaya: Penerbit Insan Cendekia, 2001, hal. 169.

¹⁷⁸ Montgomery Van Wart, *Changing Public Sektor Values*, New York: Garland Publishing, Inc., 1998, hal. 290.

¹⁷⁹ Dalton S. Lee and Susan C. Paddock, "Improving the Effectiveness of Teaching Public Administration Ethics," *Public Productivity and Management Review* 15, No. 4, 1992, hal. 487-500.

Proses pemilihan rektor nampaknya mengedepankan pilihan yang baik dan reflektif. Keputusan politik yang rasional dan baik dapat dikatakan harus memenuhi tiga kriteria, yaitu: 'mengedepankan fakta' (tidak bersifat doktrin), 'berorientasi pada masa depan' (tidak hanya melihat permasalahan secara sempit), dan 'mempertimbangkan kepentingan banyak orang' (tidak hanya mementingkan diri sendiri).¹⁸⁰ Keputusan rasional di atas dapat dipahami jika melihat kriteria profesionalisme yang menjadi syarat penting.

Meskipun juga proses pengangkatan Rektor UMJ memakan waktu yang cukup lama dan terjadi konflik laten, proses pengangkatan rektor tersebut telah memasuki babak baru. Anggota senat Universitas Muhammadiyah Jakarta yang memiliki hak untuk memilih berjumlah 108 anggota, sedangkan dari 108 anggota senat yang telah menjadi guru besar sebanyak 62 orang. Dengan jumlah anggota senat yang telah menjadi guru besar cukup banyak tersebut sebenarnya dapat menjadi modal bagi PTM terutama UMJ untuk merubah sudut pandang demokrasi dalam pemilihan rektor. Sumber legitimasi bukanlah keinginan yang ditentukan oleh individu, tapi lebih ditekankan pada proses pembentukannya.¹⁸¹

Proses pemilihan yang membutuhkan waktu 9 (sembilan) bulan dilaksanakan dengan mematuhi segala peraturan yang berlaku dan dengan pendekatan kehati-hatian agar terjadi proses pemilihan yang sesuai dengan nafas demokrasi. Kehati-hatian ditunjukkan adanya tahapan konsultasi dengan pihak persyarikatan Muhammadiyah. Bakal calon sebelum menjadi calon harus lulus *fit and proper test*, setelah menjadi calon untuk dilakukan pemilihan calon dimintakan persetujuan ke Majelis. Tahapan yang ditempuh oleh panitia ditujukan untuk pencapaian konsistensi serta legitimasi yang dapat dipertanggungjawabkan.

¹⁸⁰ Claus Offe and Ulrich Preuss, *Democratic Institution and Moral Resources* (NY: Cambridge Polity, 1991), hal. 156-157.

¹⁸¹ Bernard Manin, 1987, hal. 351-dst.

Tantangan yang dihadapi proses demokrasi lebih berkaitan dengan 'pengenalan prosedur formulasi legitimasi secara bijaksana, konsisten, valid secara sosial, dan bertanggung jawab'¹⁸²

Pemberian tanggung jawab pengelolaan yang diberikan Pimpinan Pusat Muhammadiyah kepada Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah merupakan hubungan keagenan yang harus diikuti dengan pemberian wewenang. Jensen dan Meckling yang menyatakan bahwa Hubungan keagenan (*agency relationship*) adalah suatu kontrak antara satu pihak (*principal*) yang menggunakan pihak yang lain (*agent*) untuk memberikan pelayanan bagi kepentingan *principal* dengan mendelegasikan beberapa wewenang atau otoritas untuk mengambil keputusan kepada *agent*.¹⁸³ Inti dari hubungan keagenan adalah adanya pemisahan antara kepemilikan dan pengendalian yang memfokuskan pada kontrol kepada agen.¹⁸⁴

Hubungan keagenan adalah suatu kontrak antara dua pihak yang memuat pendelegasian pekerjaan dan wewenang oleh prinsipal kepada agen, agar pihak kedua yaitu agen bersedia melakukan pekerjaan tersebut untuk kepentingan pihak prinsipal. Kontrak bisa dalam bentuk implicit maupun eksplisit.¹⁸⁵

Kontrak eksplisit pada Praktek Pemilihan Rektor tertuang adalah Qaidah. Jika menilik lebih jauh arti Qaidah ini, maka mekanisme kontrol yang diberlakukan adalah administratif, yaitu ditandai dengan kendali kendali otorisasi dan kendali dokumentasi yang semua mengarah pada acuan Qaidah.

¹⁸² Claus Offe and Ulrich Preuss, 1991, hal. 167.

¹⁸³ M. Jensen, and Meckling, "Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure," *Journal of Finance Economics* (December, 1976) 3, hal. 305-360.

¹⁸⁴ Mary Jo Hatch, 1997, hal. 334-335.

¹⁸⁵ Arthur Lupia and Mathew McCubbins, "Representation or Abdication? How Citizens Use Institutions to Help Delegation Succeed," *European Journal of Political Research*, Vol. 37, 2000, hal. 291-307.

Namun demikian menarik untuk diamati lebih lanjut. Jika pada tahap Pre Pemilihan yang berjalan adalah kontrol administratif, pada Tahap Pencalonan yang berjalan adalah kontrol normatif, yaitu berdasarkan pada standar profesionalisme. Indikasi dari profesionalisme ini nampak pada proses panjang dari prasyarat calon yang mengajukan hingga proses *fit and proper test*.

Dua mekanisme kontrol yang berlaku bersama dalam praktek Pemilihan Rektor. Namun juga menarik untuk dipahami bahwa landasan profesionalisme nampaknya tidak sekedar bercirikan kontrol normatif, tetapi bercirikan kontrol *rules*. Kontrol *rules* ini bahkan tercermin dalam Tahap Penetapan rektor, dimana proses penetapan rektor pada akhirnya dilegalisasi dengan aturan yang berlaku umum. Senat hanya mempunyai hak untuk memilih bukan menetapkan. Pimpinan Wilayah Muhammadiyah memberikan pertimbangan dan Majelis Ditlibang mengusulkan kepada PP Muhammadiyah setelah mendapatkan laporan dari hasil pemilihan oleh anggota senat dan pertimbangan calon oleh Pimpinan Wilayah Muhammadiyah. Dengan demikian Pengangkatan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah merupakan kewenangan yang dimiliki oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah yang tidak didelegasikan kepada unsur di bawahnya, baik kepada Majelis Ditlibang, Pimpinan Wilayah Muhammadiyah sebagai Pembina Perguruan Tinggi Muhammadiyah dilingkungannya maupun anggota Senat PTM.

Kembali syarat profesionalisme yang menjadi ciri kontrol normatif. Syarat profesionalisme tersebut jika ditelisik lebih lanjut, maka nampak bahwa isi dari profesionalisme itu sendiri adalah pandangan filsafati yang dianut oleh PTM. Ini menunjukkan bahwa di dalam kontrol normatif tersirat juga kontrol *rules*. Hal ini bisa dilihat misalnya pada uraian di bawah ini.

Profesionalisme diartikan melakukan sesuatu sebagai profesi, pekerjaan pokok, bukan sebagai pengisi waktu luang atau sekedar *hobby*.¹⁸⁶ Sedangkan arti profesionalisme yang bersumber dari Al Qur'an dan Hadist memiliki prinsip-prinsip¹⁸⁷ a) *I'malu ala makanatikum* (bekerja sesuai dengan kapasitas dan keahlian), b) *ahsanu amala* (bekerja semaksimal mungkin), c) *ya'mal ala syakilatih* (bekerja sesuai dengan bidang keahlian), d) *amal shalih* (bekerja sesuai dengan kelayakan dan kepatutan), e) *amal khayrn* (bekerja baik yang memberikan nilai dan guna bagi banyak orang) dan f) *ahliyah* (memiliki keahlian dalam bidang pekerjaan). Arti profesionalisme dari beberapa pendapat diatas dapat diidentifikasi sebagai kemauan yang sungguh-sungguh dengan dibarengi adanya kompetensi agar memberikan nilai bagi pemakai profesinya. Kompetensi dapat diciptakan apabila seseorang memiliki *knowledge*, motivasi dan waktu (*time*).

Syarat profesionalisme tersebut telah dituangkan dalam Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah dan Qaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang merupakan pedoman dasar dalam pendirian, penyelenggaraan, pengembangan, perubahan dan pengelolaan Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Nilai dan norma kehidupan dalam mengelola amal usaha dinyatakan dalam Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah (PHIWM) secara berturut-turut bahwa :

1. Amal usaha Muhammadiyah adalah milik Persyarikatan dan Persyarikatan bertindak sebagai Badan Hukum/Yayasan dari seluruh amal usaha itu, sehingga semua bentuk kepemilikan Persyarikatan hendaknya dapat diinventarisasi dengan baik serta dilindungi dengan bukti kepemilikan yang sah menurut hukum yang berlaku. Karena itu,

¹⁸⁶ Frans Magnis Seseno, *Berfilsafat dan Konteks*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1991, hal. 55.

¹⁸⁷ Juhaya S. Praja, *Profesionalisme dalam Prespektif Islam*, Yogyakarta: LPTP Muhammadiyah dan UAD Press, 2003, hal. 37-38.

setiap pimpinan dan pengelola amal usaha Muhammadiyah di berbagai bidang dan tingkatan berkewajiban menjadikan amal usaha dengan pengelolaannya secara keseluruhan sebagai amanat umat yang harus ditunaikan dan dipertanggungjawabkan dengan sebaik-baiknya.

2. Pimpinan amal usaha dalam mengelola amal usahanya harus tunduk kepada kebijaksanaan Persyarikatan dan tidak menjadikan amal usaha itu terkesan sebagai milik pribadi atau keluarga, yang akan menjadi fitnah dalam kehidupan dan bertentangan dengan amanat.
3. Pimpinan amal usaha Muhammadiyah adalah anggota Muhammadiyah yang mempunyai “keahlian” tertentu di bidang amal usaha tersebut, karena itu status keanggotaan dan komitmen pada misi Muhammadiyah menjadi sangat penting bagi pimpinan tersebut agar yang bersangkutan memahami secara tepat tentang fungsi amal usaha tersebut bagi Persyarikatan dan bukan semata-mata sebagai pencari nafkah yang tidak peduli dengan tugas-tugas dan kepentingan - kepentingan Persyarikatan.
4. Pimpinan selalu menjaga kepercayaan yang telah diberikan oleh Persyarikatan dengan melaksanakan fungsi manajemen perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan yang sebaik-baiknya dan sejujur - jujurnya.
5. Pimpinan amal usaha Muhammadiyah senantiasa berusaha meningkatkan dan mengembangkan amal usaha yang menjadi tanggung jawabnya dengan penuh kesungguhan

Nilai dan norma dalam mengelola Amal Usaha Muhammadiyah tersebut menunjukkan syarat-syarat profesionalisme seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Pertama, syarat bekerja semaksimal mungkin telah dinyatakan dalam nilai yang mengharuskan pengelolaan secara keseluruhan sebagai amanat umat yang harus ditunaikan. Kedua, bekerja

sesuai dengan bidang keahlian. Ketiga, bekerja sesuai dengan kelayakan dan kepatutan dinyatakan dalam kalimat tidak menjadikan amal usaha terkesan sebagai milik pribadi atau keluarga, Keempat, bekerja baik yang memberikan nilai dan guna bagi banyak orang, syarat inipun telah dinyatakan bahwa Pimpinan Amal Usaha Muhammadiyah senantiasa berusaha meningkatkan dan mengembangkan amal usaha yang menjadi tanggung jawabnya dengan penuh kesungguhan dan, kelima pimpinan harus memiliki keahlian dalam bidang pekerjaan dinyatakan dalam nilai keharusan melaksanakan fungsi manajemen perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan yang sebaik-baiknya dan sejujur-jujurnya.

Aspek-aspek kecukupan bagi seorang pimpinan yang bertindak profesionalisme selain yang disebutkan di atas adalah pengetahuan, pengalaman, motivasi dan waktu. Beberapa aspek kecukupan bagi pimpinan yang profesionalisme yang telah diuraikan diatas menjadi standar atau syarat calon pimpinan PTM. Pimpinan Pusat Muhammadiyah menetapkan syarat – syarat tersebut kepada Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Qaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang merupakan Surat Keputusan Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor 19 tahun 1999 Bab VII pasal 23 menyatakan bahwa calon Pimpinan PTM adalah a) anggota Muhammadiyah yang mengamalkan syariat Islam dengan baik, berakhlak mulia. B) Memiliki ilmu pengetahuan dan pengalaman akademik yang memadai sekurang-kurangnya berijazah Sarjana (S-1),C) Memiliki kemampuan kepemimpinan dan berwawasan nasional, d) bersedia mengkhidmatkan diri dalam melaksanakan tugas, e) Memiliki tanggungjawab yang tinggi dalam memajukan dan mengembangkan PTM, f) Berpengalaman dalam lingkungan Perguruan Tinggi atau persyarikatan Muhammadiyah.

Temuan dan diskusi terhadap praktek Pemilihan Rektor sebagaimana diuraikan di atas menghasilkan suatu kesimpulan. Kesimpulan itu adalah bahwa mekanisme kontrol yang teramati dalam

praktek Pemilihan Rektor adalah kontrol administratif, kontrol *rules*, dan kontrol normatif.

Pound menjelaskan juga bahwa “saat ini penerapan model pengendalian dalam bentuk ‘*the managed corporation*’ sudah tidak sesuai dan tepat lagi, karena sebagian besar kegagalan perusahaan bukan berasal dari ketidakseimbangan kekuasaan melainkan berasal dari kegagalan dalam proses pembuatan keputusan.”¹⁸⁸ Jika dikaitkan dengan praktek pemilihan rektor, maka *model of governed corporation* nampaknya cenderung yang lebih teramati berjalan pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Jakarta.

Governed Corporation memiliki karakteristik prinsipal tidak saja hanya menempatkan dan mengganti direksi tetapi juga terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Kedua, keahlian yang cukup bagi pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan dan adanya insentif untuk meningkatkan nilai korporasi. Ketiga, tersedia forum diskusi bagi pemasalahan strategis yang muncul. Dan Keempat, Ketersediaan waktu bagi pengelola korporasi.¹⁸⁹

5.2. Praktek Pelaporan Keuangan

5.2.1. Pelaporan Keuangan

5.2.1.1. Proses Pelaporan

Pertanggung-jawaban keuangan telah disebutkan di dalam Qaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Pengelolaan keuangan Perguruan Tinggi Muhammadiyah dilakukan oleh Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah berdasarkan Anggaran Pengeluaran dan Belanja Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang telah disahkan dan dipertanggungjawabkan oleh/kepada Majelis

¹⁸⁸ John Pound, “The Promise of the Governed Corporation,” *Harvard Business Review on Corporate Governance*, 2000, hal. 82.

¹⁸⁹ Ibid, hal 83

Pendidikan Tinggi Penelitian dan Pengembangan PP Muhammadiyah. Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Perguruan Tinggi Muhammadiyah sebelum disahkan oleh Majelis Pendidikan Tinggi dan Pengembangan PP Muhammadiyah harus dimintakan pertimbangan terlebih dahulu kepada senat Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang bersangkutan. Misalnya RAPB UMJ sebelum diajukan ke Majelis Ditlitbang haruslah melalui pertimbangan Senat Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Pengelolaan dan Pengawasan keuangan sesuai dengan pasal 42 adalah Pengelolaan keuangan PTM dilakukan oleh PTM berdasarkan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja PTM yang telah disahkan oleh Majelis Pendidikan Tinggi Pimpinan Pusat Muhammadiyah dan dipertanggungjawabkan kepada Majelis Pendidikan Tinggi Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Selanjutnya disebutkan Pengawasan keuangan di lingkungan PTM dilakukan oleh Majelis Pendidikan Tinggi Pimpinan Pusat Muhammadiyah yang dalam teknis operasionalnya dilimpahkan kepada lembaga yang disertai tugas pembinaan dan pengawasan keuangan oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah.

Penerapan pasal tersebut oleh Perguruan Tinggi Muhammadiyah dari hasil wawancara dengan Unsur Pimpinan PTM diketahui bahwa:

“Kami telah melakukan usulan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja dan usulan dibuat bersama dengan Badan Pelaksana Harian PTM kemudian dimintakan kepada anggota senat PTM, selanjutnya dimintakan pengesahan kepada Majelis Ditlitbang PP Muhammadiyah untuk menjadi Anggaran Pendapatan dan Belanja kami. Anggaran Pendapatan dan Belanja tersebut menjadi dasar kami untuk melakukan pengelolaan keuangan. Dalam prakteknya sering dilakukan penyesuaian anggaran, artinya anggaran tersebut disesuaikan dengan kondisi. Kemudian untuk memastikan apakah pengelolaan keuangan yang kami lakukan sesuai dengan apa yang telah dilaporkan, dilakukan pemeriksaan oleh audit eksternal.”

Pengelolaan harus berdasarkan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) PTM yang disusun oleh Pimpinan PTM bersama BPH-PTM untuk mendapatkan pengesahan menjadi Anggaran Pendapatan dan Belanja oleh Majelis Pendidikan Tinggi, Penelitian dan Pengembangan PP Muhammadiyah setelah dimintakan persetujuan dari Senat PTM yang bersangkutan. Selanjutnya dinyatakan bahwa laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja PTM dilaporkan setiap triwulan dan tahunan.

Ketentuan pengelolaan keuangan yang dinyatakan dalam Qaidah PTM tersebut merupakan pengawasan PP Muhammadiyah terhadap penerimaan dan penggunaan keuangan yang dikelola oleh Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Secara konsepsi pengawasan mencerminkan unsur pengendalian dimana terdapat mekanisme *check and balance* atau setiap keputusan keuangan yang dilakukan oleh Pimpinan PTM tidak boleh dilaksanakan oleh satu pihak.

Qaidah mengatur bahwa perumusan RAPB dilaksanakan oleh Pimpinan PTM bersama Badan Pelaksana Harian PTM (BPH-PTM), sebelum diserahkan kepada Majelis Pendidikan Tinggi Penelitian dan Pengembangan PP Muhammadiyah harus dimintakan pertimbangan senat Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Diterapkannya unsur pengendalian intern oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah terhadap penerimaan dan penggunaan dana PTM, meskipun hal tersebut masih bersifat minimal bertujuan untuk menjaga kekayaan organisasi, mendorong efisiensi dan dipatuhinya kebijakan manajemen. Seorang informan menyebutkan :

“Jadi pergesaran itu otomatis mengikuti sehingga dalam sistem pengelolaan amal usaha juga sorotan atau monitoring dari persyarikatan itu juga relative lemah. Dia akan turun tangan jika

terjadi katakanlah konflik yang sudah sangat membahayakan, tetapi tidak melakukan suatu monitoring yang cukup intens”¹⁹⁰

“ Sebetulnya ide-ide untuk pengembangan universitas sering saya sampaikan saran-saran kepada rektor yang sekarang. Namun itu tergantung rektornya mau menerima atau tidak. misalnya beberapa kali saya usulkan tentang sentralisasi transaksi keuangan yang jaman pak muhammadi itu saya sudah kepala biro walupun jaman pada jaman pak Rustam sudah sentralisasi. Kemudian ketika pergantian rektor ke Pak Agus Sunarto dikembalikan lagi ke desentralisasi pengelolaan keuangan nah pada waktu sudah saya sarankan untuk disentral karena kekuasaan rektor itu menjadi lemah karena keputusan itu ada di masing-masing dekan.”¹⁹¹

Praktek Pelaporan yang berjalan di Perguruan Tinggi Muhammadiyah tidak cukup dipahami semata dalam konteks hubungan keagenan, yaitu suatu bentuk kontrol aset prinsipal terhadap agen. Untuk memahami praktek dari sekedar konteks tersebut, penelitian ini melihat isu lain yang perlu dilihat yaitu dari manakah sumber dana itu sendiri.

Pendapat salah satu anggota LPPK Muhammadiyah mengatakan Perguruan Tinggi Muhammadiyah sebagai bagian Amal Usaha Muhammadiyah yang seluruh kebutuhannya berasal dari sumbangan atau partisipasi publik (umat), maupun lembaga-lembaga donor yang memberikan kepercayaan kepada Muhammadiyah untuk mengerjakan sebuah program. Berarti Perguruan Tinggi Muhammadiyah menggunakan dan mengelola keuangan yang berasal dari Publik (umat) atau Lembaga Donor, maka Perguruan Tinggi Muhammadiyah bertanggungjawab penuh memberikan laporan tertulis melalui instrumen Laporan Keuangan kepada Publik, dengan benar dan dapat dipertanggungjawabkan.

¹⁹⁰ Wawancara dengan Dekan Fakultas Ekonomi UMJ

¹⁹¹ Wawancara dengan Wakil Rektor II UMJ

Dalam kaitan dengan sumber dana dari luar Muhammadiyah tersebut, Praktek pelaporan juga ditujukan kepada pihak publik. Karena itu pula, pelaporan dituntut untuk diaudit oleh pihak independen. Kewenangan untuk menetapkan auditor independen sesuai dengan fungsi pengawasan fungsional yang dimiliki oleh Lembaga Pembinaan dan Pengawasan Keuangan (LPPK). Pengawasan yang dilakukan oleh LPPK sesuai Qaidah yang berlaku. Jika diperlukan, LPPK dapat meminta/mengerahkan jasa tenaga ahli sesuai dengan kebutuhan. Lemahnya penyajian dan pelaporan keuangan diakui oleh unsur Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Dengan demikian, kontrol yang dilakukan oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah untuk memenuhi struktur pengendalian intern dari unsur sistem akuntansi adalah pengawasan fungsional yaitu melakukan audit terhadap laporan keuangan Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Audit tersebut dilakukan oleh kantor akuntan publik *auditor independent* yang ditunjuk oleh Lembaga Pembinaan dan Pengawasan Keuangan PP Muhammadiyah merupakan bentuk pengawasan fungsional yang telah diatur dalam Qaidah PTM pasal 42 ayat 2 dan Surat Keputusan PP No 28/SK PP/I.A/3/1997 yang menyebutkan pengawasan yang dilakukan oleh PP Muhammadiyah adalah pengawasan melekat dan fungsional. Pengawasan melekat meliputi pengawasan *preventif*, pelaksanaan maupun akhir. Sementara pengawasan fungsional LPPK menunjuk *auditor independen*.

Pendapat salah satu anggota LPPK Muhammadiyah mengatakan:

“Perguruan Tinggi Muhammadiyah sebagai bagian Amal Usaha Muhammadiyah yang seluruh kebutuhan dananya berasal dari sumbangan atau partisipasi publik (umat), maupun lembaga-lembaga donor yang memberikan kepercayaan kepada Muhammadiyah untuk mengerjakan sebuah program. Berarti

Perguruan Tinggi Muhammadiyah menggunakan dan mengelola keuangan yang berasal dari publik (umat) atau lembaga donor, maka Perguruan Tinggi Muhammadiyah bertanggung jawab penuh memberikan laporan tertulis melalui instrumen Laporan Keuangan kepada publik, dengan benar dan dapat dipertanggungjawabkan.”

Pengawasan fungsional dengan menggunakan *auditor independen* sesungguhnya merupakan penegakan akuntabilitas yang dapat memaksa para pengelola PTM untuk bertindak dan berperilaku yang baik. Selain itu penegakan akuntabilitas dapat pula digunakan mendukung pelaksanaan fungsi pengawasan terhadap tindakan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

5.2.1.2 Rasionalisasi Pelaporan

Uraian di atas menjelaskan fenomena hubungan keagenan yang menjelaskan bagaimana pinsipal melakukan kontrol terhadap agen. Kontrol yang dilakukan adalah kontrol *accounting*. Menarik untuk diperhatikan lebih jauh adalah bahwa dalam kontrol *accounting* nampaknya mencerminkan juga kontrol normatif, yaitu yang ditandai dengan kehadiran auditor independen. Jadi mekanisme dua kontrol tersebut muncul bersamaan.

Namun, bagaimana dengan praktek *reward* atau sanksi yang berlaku? Penelitian ini melihat bahwa praktek pelaporan dilakukan secara normatif, tetapi esensi pelaporan itu sendiri justru memperlihatkan fenomena kontrol *rules* atau isomorphisme mimetik. Gambaran dari fenomena tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

Sebelum diajukan ke Majelis Ditlitbang, RAPB UMJ haruslah melalui pertimbangan Senat Universitas Muhammadiyah Jakarta. Namun dalam kenyataannya pertimbangan senat PTM tersebut selama kurun waktu 2004-2008 tidak pernah dilakukan.

“Selama saya menjadi pimpinan fakultas yang sekaligus menjadi anggota senat universitas tidak pernah sekalipun diundang untuk membahas RABP Universitas dan setahu saya memang tidak pernah ada agenda pembahasan tersebut, jadi kalau ada pertanggungjawaban ya langsung saja rektor ke majelis dikti. Hal tersebut haruslah tidak boleh dilakukan, minimal harus mendapatkan persetujuan dari BPH.”¹⁹²

Anggaran pendapatan dan belanja yang dibuat oleh Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Jakarta pun berbeda-beda, dengan format yang tidak sama. Kondisi ini diakui oleh Pimpinan Wilayah Muhammadiyah dan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah :

“Karena format tidak seragam menyebabkan kesulitan untuk dilakukan analisa.”¹⁹³

“ karena sekarang ini sistem akuntansi kita saat ini masih manual, jadi tidak ada keseragaman, nah sudah saya sampaikan agar digunakan walaupun masih dalam tahap rencana dengan melibatkan orang-orang dari jurusan akuntansi. Yang lain-lain banyak hal tentang administrasi dosen yang selama ini tidak jelas dan memang kelemahannya itu adalah SDM kita yang memang jumlahnya termasuk kamampuannya. Dan mungkin dengan dengan sentralisasi dimana pegawai fakultas yang berkualitas akan ditarik ke universitas ”¹⁹⁴

Bentuk pengelolaan ‘apa adanya’ terlihat dalam penyusunan laporan tahunan ini. Model laporan keuangan pengelola PTM tidak dituntut mengikuti standar pelaporan keuangan layaknya organisasi-organisasi lain, cukup mengikuti laporan pemasukan dan pengeluaran. Sebuah model pelaporan yang tidak standar menurut penilaian PP Muhammadiyah.

“Secara standar akuntansi keuangan PTM tidak menyusun laporan keuangan, yang ada hanyalah bentuk laporan penerimaan dan

¹⁹². Wawancara dengan Hafnidar anggota senat UMJ .

¹⁹³. Wawancara dengan Husni Thoyar sebagai anggota PWM

¹⁹⁴. Wawancara dengan Warek II UMJ

pengeluaran dana. Kondisi ini berakibat setiap tahun apabila dilakukan pemeriksaan oleh auditor independen yang ditunjuk oleh PP Muhammadiyah menghasilkan pendapat wajar dengan pengecualian.”¹⁹⁵

Laporan keuangan di lingkungan Perguruan Tinggi Muhammadiyah masih sangat dikeluhkan oleh Lembaga Pembina dan Pengawasan Keuangan Muhammadiyah. Secara standar akuntansi keuangan PTM tidak menyusun laporan keuangan secara tepat, yang ada hanyalah bentuk laporan penerimaan dan pengeluaran dana. Kondisi ini berakibat setiap tahun apabila dilakukan pemeriksaan oleh *auditor independent* yang ditunjuk oleh PP Muhammadiyah menghasilkan pendapat wajar dengan pengecualian.

Hasil pemeriksaan laporan keuangan oleh auditor independent disajikan oleh Perguruan Tinggi Muhammadiyah adalah menghasilkan pendapat wajar dengan pengecualian (*Qualified Opinion*). Munculnya pendapat *auditor independent* tersebut dikarenakan laporan keuangan tidak disusun sesuai prinsip akuntansi berterima umum dan auditor tidak mendapatkan bukti yang penting atas transaksi yang material, misalnya bukti kepemilikan aktiva tetap dan metode pencatatannya.

Menanggapi pendapat auditor tersebut, informan yang merupakan unsur pimpinan PTM menyatakan:

“... pendapat tersebut masih sangat baik meski tidak pendapat wajar tanpa pengecualian (*unqualified opinion*). Hal yang menyebabkan munculnya pendapat tersebut harus kita akui bahwa PTM tidak menerapkan sistem pencatatan yang sesuai dengan akuntansi yang diterima umum, seharusnya auditor memberikan pendapat tidak wajar karena PTM belum menyajikan laporan keuangan, yang ada

¹⁹⁵ Wawancara dengan Bendahara Majelis Ditlibang PP Muhammadiyah

hanya catatan harian kas, buku bank dan daftar penerimaan uang kuliah mahasiswa serta daftar gaji pegawai.”¹⁹⁶

Sekalipun terdapat keluhan dari *prinsipal* mengenai pelaporan keuangan, praktik pelaporan tersebut adalah bahwa sanksi tidak pernah diberikan kepada agen. Hal ini cukup menarik.

“Kondisi ini, sistem pelaporan ini, *kan* sudah berlangsung lama. Bahkan memang tradisinya begitu dari pimpinan lama ke pimpinan baru, dan berikutnya. Sistem organisasi antara persyarikatan dengan universitas diberikan otonomi penuh untuk mengelola keuangan. Jadi persyarikatan itu tidak ikut campur”¹⁹⁷

“Sanksi? Tidak ada tuh. *So far* semua pelaporan diterima.”¹⁹⁸

“... justru sekarang kebalikannya semuanya penerimaan dari pasca-pasca diserahkan ke rektorat baru menganjurkan anggaran. Tidak seperti dulu fakultas yang kelola, yang mencari, yang menggunakan, dan menyeter”¹⁹⁹

“Dulu manajemennya ditentukan oleh orang-orang yang tidak jelas kemudian saya minta semua diserahkan. Akhirnya diserahkan dengan catatan pada waktu ada masalah dimana pengeluarannya tidak jelas hampir Rp1,8 milyar nah itu yang tidak suka. Saya mulai dari nol”²⁰⁰

Pembenaran pola tradisional laporan keuangan ini tetap berjalan adalah bahwa universitas lahir dari bawah. Maksudnya, keuangan perguruan tinggi dihasilkan dari upaya masing-masing perguruan tinggi tersebut. Uang tidak berasal dari pemberian persyarikatan. Meski demikian, pengelola perguruan tinggi memiliki tanggung jawab yang besar terhadap penggunaan keuangan.

“Saya merasa modal keuangan kita bukan dari perserikatan, tapi merupakan usaha kita sendiri. Kita betul memanfaatkan nama besar Muhammadiyah untuk pengembangan dana universitas

¹⁹⁶ Wawancara dengan Lalu Hendry mantan Pembantu Rektor II UMJ

¹⁹⁷ Wawancara dengan Warek II UMJ

¹⁹⁸ Wawancara dengan Wakil Dekan II FE UMJ

¹⁹⁹ Wawancara dengan Ketua Program Magister Manajemen

²⁰⁰ Wawancara dengan Warek I UMJ

dari umat. Jadi kami lebih merasa ada pertanggungjawaban kepada umat.”²⁰¹

“Ya mungkin dia menyadari, perserikatan itu tidak bisa memberikan apa-apa. Sehingga dia tidak memberikan batasan-batasan keuangan. Sebenarnya diakui atau tidak. Sebenarnya saya memunculkan fakultas lain dengan kerja keras. Kalau orang tidak tahu sejarah bahwa munculnya itu bukan dari atas...”²⁰²

“Memang saya akui bahwa belum ada bentuk baku akuntansi yang harus diterapkan oleh PTM.”²⁰³

Pernyataan di atas menarik untuk dicermati, bahwa tuntutan kepercayaan pada publik harus diikuti laporan keuangan yang benar dan dapat dipertanggungjawabkan. Namun, praktik pelaporan yang terjadi memperlihatkan bahwa prasyarat standar formal laporan cenderung lebih tunduk pada tradisi. Alasan yang umum dikemukakan adalah bahwa dalam setiap pelaporan, sekalipun dianggap “agak rapi”, disajikan dengan keyakinan bahwa kerja keras dan amanah yang menjadi landasan pelaporan.

“Kita bekerja di Muhammadiyah bukan untuk mencari duit. Dengan prinsip amanah untuk membesarkan kampus ini sesuai pesan Kyai Ahmad Dahlan ‘Hidupilah Muhammadiyah. Jangan cari hidup di Muhammadiyah’.”²⁰⁴

“Kalau di Muhammadiyah lebih banyak mencari pahalanya, bahasanya jangan mencari-cari hidup di Muhammadiyah tapi hidupkanlah muhammadiyah”²⁰⁵

Uraian di atas mengenai Pelaporan Keuangan memperlihatkan kecenderungan kontrol *accounting* tidak semata berdiri sendiri. Dalam praktek tersebut kontrol normatif dan kontrol *rules* nampak saling menguatkan. Indikasi dari dua bentuk kontrol tersebut dan diskusinya diulas pada sub bab berikut ini.

²⁰¹ Wawancara dengan Dekan FE UMJ

²⁰² Wawancara dengan Tadjudin Pimpinan Fakultas Agama Islam

²⁰³ Wawancara dengan Husni Thoyar Pimpinan Wilayah Muhammadiyah

²⁰⁴ Wawancara dengan Ketua Program Magister Manajemen

²⁰⁵ Wawancara dengan Dekan FISIP UMJ

5.2.2. Diskusi: Kontrol Akuntansi dengan Kontrol Normatif dan *Rules*

Mekanisme kontrol Praktek Pelaporan Keuangan sekilas menunjukkan kontrol *accounting* diberlakukan. Ini nampak dari proses pelaporan dan isi pelaporan itu sendiri.

Realitas pengelolaan keuangan Perguruan Tinggi Muhammadiyah dapat dikelompokkan ke dalam entitas bisnis kecil. Kelompok ini mempunyai beberapa ciri. Pertama, pemisahan tugas yang terbatas. Entitas bisnis kecil bercirikan adanya pengalokasian sumber daya yang lebih sedikit ke fungsi akuntansi dan keuangan dibandingkan dengan bisnis besar, karena tidaklah ekonomis untuk memperkerjakan karyawan yang memiliki keterampilan khusus dalam bidang akuntansi. Meskipun penjagaan keamanan aktiva dan penyelenggaraan sistem akuntansi yang memadai merupakan tanggung jawab manajemen, namun umumnya dalam bisnis kecil, manajemen lebih banyak memusatkan perhatiannya dalam bidang operasional, seperti penjualan dan pemasaran. Ciri ini sangat melekat pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah, tenaga akuntansi sebagai pengelola sistem dan pelaporan keuangan tidak dimiliki oleh Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Standar Operasional prosedur juga belum dimiliki. Akibat yang ditimbulkan dari karakteristik yang melekat tersebut adalah pertama, penyelenggaraan catatan yang tidak memadai atau dilaksanakan secara tidak formal. Oleh karena itu, terdapat risiko bahwa laporan keuangan akan tidak cermat dan/atau tidak lengkap. Manajemen entitas bisnis kecil umumnya meletakkan kepercayaannya yang lebih besar kepada auditor untuk membantunya didalam penyusunan catatan akuntansi dan laporan keuangan. Oleh karena itu, manajemen seringkali beranggapan bahwa manajemen telah melepaskan tanggung jawabnya dalam penyusunan pelaporan keuangan yang cermat dan/atau lengkap.

Kedua, dominasi oleh manajemen senior. Pengelola entitas bisnis kecil yang secara aktif berpartisipasi dalam mengelola entitas ini dapat mendominasi operasi entitas dalam semua aspek pokok seperti struktur

pengendalian intern dan pembuatan laporan keuangan. Keadaan tersebut dapat menguntungkan entitas, karena dominasi semacam itu dapat menutupi kelemahan dalam prosedur pengendalian intern akibat pemisahan tugas yang terbatas. Dengan kata lain, kelemahan-kelemahan dalam struktur pengendalian intern yang disebabkan keterbatasan pemisahan tugas dapat ditutup dengan pengendalian yang langsung dilakukan oleh pengelola .

Selain keuntungan sebagaimana tersebut di atas, adanya dominasi tersebut memiliki kelemahan besar, yaitu pengelola dapat mengesampingkan pengendalian intern entitas (*management override*). Pengelola memiliki kesempatan untuk mengesampingkan prosedur yang telah ditetapkan karena memiliki posisi untuk itu. Dengan demikian risiko adanya kecurangan yang dilakukan oleh pengelola menjadi lebih besar. Sebagai contoh, pengelola dapat mengarahkan karyawan untuk melakukan pengeluaran yang seharusnya tidak dikeluarkan karena tidak adanya dokumen yang sah.

Struktur pengendalian intern memuat kebijakan dan prosedur untuk memperoleh keyakinan yang memadai bahwa tujuan satuan usaha dapat tercapai. Struktur pengendalian intern terdiri dari tiga unsur yakni: lingkungan pengendalian, sistem akuntansi, dan prosedur pengendalian. Namun demikian karena lemahnya pengendalian intern yang terjadi di Perguruan Tinggi Muhammadiyah maka masih ditemukan Bentuk RAPB yang disusun oleh Pimpinan PTM berbeda-beda tidak seragam, ada yang menyajikan dalam bentuk umum dan juga terdapat yang menyajikan secara rinci dari setiap mata anggaran. Selain bentuk yang tidak seragam juga terdapat tidak berfungsinya Badan Pelaksana Harian BPH PTM dalam penyusunan RAPB PTM, datang dan langsung teken demikian informan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah menyampaikan proses penyusunan RAPB tersebut. Hasil pengamatan penulis pertimbangan senat dalam perumusan RAPB salah satu PTM juga tidak dijalankan, namun

RAPB tersebut telah disetujui oleh Majelis Ditlibang menjadi Anggaran Pendapatan Belanja. Kondisi ini menunjukkan semakin jelasnya bahwa mekanisme kontrol yang dominan berjalan adalah *rules* dan isomorphisme mimetik di lingkungan Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Jika melihat lebih jauh karakteristik dari kontrol struktur internal, maka kontrol tersebut bisa dikategorikan ke dalam pengendalian akuntansi (*accounting control*) dan pengendalian administrasi (*administrative controls*).²⁰⁶ *Accounting control* terdiri dari rencana organisasi dan prosedur serta catatan yang menyangkut penjagaan aktiva dan keandalan catatan keuangan dan karena itu dirancang untuk memberikan jaminan yang memadai.²⁰⁷ Sedangkan *administrative control* meliputi rencana organisasi dan prosedur serta catatan sehubungan dengan proses pengambilan keputusan yang mengarah pada otorisasi manajemen.

Sekalipun kontrol (*accounting control*) ataupun juga pengendalian administrasi (*administrative controls*) dijalankan, dalam kasus ini, kontrol dari *principal* tidak efektif untuk membuat agen berperilaku sesuai dengan keinginan *principal*. Agen tetap membuat laporan yang sangat sederhana dan PP Muhammadiyah tetap menilainya tidak layak tapi menerimanya. PP Muhammadiyah tampak bersikap toleran terhadap pelanggaran PTM terhadap qaidah pelaporan keuangan.

Ketetapan tentang pertanggungjawaban yang telah di dalam Qaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah bukan merupakan ketentuan/peraturan yang wajib dipatuhi oleh agen. Pelanggaran agen berulang tahun masih terus ditoleransi oleh *principal* dan menjadi pola umum salah di PTM. Jelas, perilaku agen seperti ini menyulitkan dan terus menyemai masalah dengan *principal* tanpa bisa memberi sanksi.

²⁰⁶ AICPA, *Codification of Auditing Standards and Procedures*, New York, 1973, hal. 20.

²⁰⁷ Joseph W. Wilkonson, *Accounting Information System: Essential, Concepts and Applications*, NY: John Willey and Son, Inc., hal. 102.

Dalam menyasiasi Praktek Pelaporan dalam situasi sebagaimana digambarkan di atas, UMJ menyelaraskan model laporan keuangan yang menjadi *common practices* di kalangan PTM dan yang telah dijalankan selama ini meskipun dikeluhkan oleh PP Muhammadiyah dan dinilai tidak standar. Perilaku rasional agen tidak semata dikontrol oleh kepentingan prinsipal tetapi oleh dorongan untuk mendapatkan legitimasi dari para penyumbang dana. Laporan keuangan UMJ didasarkan pada nilai tanggung jawab dan amanah yang berlaku luas di kalangan PTM. UMJ berusaha mendapatkan legitimasi dengan terus meniru praktik pelaporan keuangan dari unit-unit dalam populasi PTM.

Mekanisme isomorfisme mimetik sebagai model mempertahankan diri dari perubahan eksternal — yakni pemeriksaan keuangan oleh auditor independen yang ditunjuk LPPK dan tekanan PP Muhammadiyah agar standar pelaporan keuangan diubah — direspon oleh PTM dengan tetap membuat laporan seperti PTM yang lain, yang toh juga tetap diterima oleh PP Muhammadiyah. Rasionalitas aktor (agen, PTM) yang meniru praktik sejenis terarah untuk mempertahankan organisasi dari perubahan di luar sekaligus untuk tetap mendapatkan legitimasi dari lingkungan eksternal, yaitu umat.

5.3. Praktek Kompensasi

5.3.1. Praktek Pemberian Kompensasi

Sebagai amal usaha yang bisa menghasilkan keuntungan, maka pimpinan Amal Usaha Muhammadiyah berhak mendapatkan nafkah dalam ukuran kewajaran yang disertai dengan sikap amanah dan tanggung jawab akan kewajiban. Untuk itu setiap pimpinan persyarikatan hendaknya membuat tata aturan yang jelas dan tegas.²⁰⁸ Berdasarkan surat keputusan tersebut Perguruan Tinggi Muhammadiyah sebagai Amal

²⁰⁸Pimpinan Pusat Muhammadiyah, *Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah* (Keputusan Muktamar Muhammadiyah Ke – 44 Tanggal 8 – 11 Juli 2000 di Jakarta), hal. 26.

Usaha Muhammadiyah telah memberlakukan pemberian nafkah atau gaji kepada pimpinan dan pegawai, meski bisa dikatakan ala kadarnya dan belum mengacu pada aturan yang tetap.

Surat keputusan tersebut dalam prakteknya menghadirkan fenomena menarik mengenai praktek kompensasi insentif menurut pandangan agen. Pandangan-pandangan tersebut misalnya termuat dalam pernyataan-pernyataan berikut ini:

”Karena amal ma’ruf nahi munkar dan sehingga besarkanlah Muhammadiyah jangan mencari hidup di Muhammadiyah.”²⁰⁹

“Terlepas dari itu kecil atau tidak, artinya harus ada hak yang harus terpenuhi. Buat saya, saya datang untuk kebajikan. Terus yang kedua kalau saya di Bank Mandiri dulu semua jelas ada sistem dan aturannya. Kalau kita tidak ini sekarang, adanya begini ya begini saja. Jadi mengandalkan perilaku masing-masing saja”²¹⁰.

“belum, masih sekedar alakadarnya dan tidak mengacu kepada standar, katakanlah saya sudah mengabdikan disini 28 tahun yang saya terima ya segitu-gitu saja”.²¹¹

Pemberian nafkah dari PTM kepada pegawai selama ini dianggap belum ideal dan belum diperlakukan sebagai salah satu standar keberhasilan PTM. Secara teoritis, nafkah materi yang dikeluarkan sebagai hasil keuntungan dapat memberikan dorongan kepada pegawai untuk memenuhi tujuan Amal Usaha Muhammadiyah.

Namun menarik untuk dicermati bahwa pandangan agen terhadap insentif materi bukan menjadi alasan kuat dari bergabung atau bertahannya agen di Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Ini juga tercermin dari pandangan agen yang teramati.

”Tidak mencari insentif di dalam organisasi Muhammadiyah itu.”²¹²

²⁰⁹ Wawancara Dengan Dekan FE UMJ

²¹⁰ Wawancara dengan Andry Priharta Dosen UMJ

²¹¹ Wawancara dengan Ketua Program Magister Manajemen

²¹² Wawancara dengan Abdurahman Pegawai Perpustakaan UMJ

”Tidak ada pikiran mencari sesuatu di Muhammadiyah... tidak ada, karena kita berbicara awalnya ya kita mengabdikan seperti apa di gaji seperti apa tapi kita tetap berusaha mencari sumber-sumber dari luar.”²¹³

”Dari awal sampai saat ini cukup mempunyai motivasi yang kuat tidak terlalu orientasi yang materialistik. Kalau kecewa saya kira tidak ya alhamdulillah kalau didalam diri saya itu tidak ada istilah kecewa, semua saya selalu tanamkan optimis semua masalah pasti ada hikmahnya makanya saya tidak ada istilah sedih, selalu sikapi happy terus”.²¹⁴

”Ya karena pada saat dulu awalnya pergerakan dimana membesarkan Muhammadiyah maka disitu adalah tujuannya bukan orientasi uang atau materi. Itu pikirannya sama jadi sedikitlah yang menyimpang.”²¹⁵

Jika ditelusuri lebih dalam lagi, maka karakteristik yang menonjol dari persepsi insentif bisa dilihat dari tanggapan-tanggapan berikut ini:

”Saya bergabung di Muhammadiyah karena pertama dari unsur keluarga karena keluarga saya adalah anggota Muhammadiyah, kedua pendidikan saya mulai dari SMP dan SMA itu di Muhammadiyah. Merasa prihatin saja dengan Muhammadiyah lalu saya darma baktikan diri saya di Muhammadiyah”²¹⁶

”Sejak kecil sudah terinternalisasi, kemudian sampai mengabdikan di Muhammadiyah seperti ini.”²¹⁷

”... yaitu semangat ingin membesarkan Muhammadiyah itu, karena saya SMP dan SMA itu di Muhammadiyah. Setelah saya terima SK Pudek itu saya bilang ini saya terima, tapi saya baru mengatur waktu dulu, tapi setelah setahun saya menjadi Pudek, saya ditegur oleh perusahaan tempat saya bekerja, beliau bertanya “kenapa dulu saya sangat rajin kemana-mana sekarang tidak?”, akhirnya saya disitu betul-betul menjadi ujian bagi saya, berapa yang saya dapatkan dari Muhammadiyah, lalu beliau bilang “bagaimana saya hidup? bagaimana saya akan menyekolahkan anak? saya pun mengatakan “soal hidup dan mati manusia ada di tangan Tuhan” dan disitulah saya mulai terbuka. Saya ingin keluar dari perusahaan.”²¹⁸

²¹³ Wawancara dengan Dekan FE UMJ

²¹⁴ Wawancara dengan Tadjudin Dosen FAI

²¹⁵ Wawancara dengan Dekan FE UMJ

²¹⁶ Wawancara dengan Rahmat Salam Dekan FISIP UMJ

²¹⁷ Wawancara dengan Rektor UMJ

²¹⁸ Wawancara dengan Ketua Program Magister Manajemen

“Pengalaman itu menuntun saya bahwa kebersamaan sangat penting artinya.”²¹⁹

Tanggapan-tanggapan di atas dapat memuat paling tidak dua aspek atau nilai insentif bagi agen, yaitu: nilai-nilai tradisi, nilai amanah, dan nilai sosial (kebersamaan atau kekeluargaan).

Praktik selama ini, kompensasi yang diberikan oleh PTM belum dijadikan sebagai biaya keagenan yang harus dikeluarkan pemilik untuk mengontrol agen agar memenuhi kepentingan pemilik persyarikatan. Mengapa kompensasi diperlakukan demikian? Ada dua sebab 1) Nafkah yang diterima masih di bawah standar pada umumnya pegawai yang dikendalikan oleh insentif. Nafkah sebagai kompensasi dibuat dan diterima oleh pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah sendiri; 2) pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah bersedia bekerja berdasarkan kesesuaian antara tujuan pribadi dengan tujuan persyarikatan.

Informan, seorang anggota senat menyampaikan:

“Bekerja di Muhammadiyah bukanlah untuk mencari kekayaan tetapi semata-mata karena kesukarelaan atau pengabdian, kebutuhan pribadinya terpenuhi dengan ikut memperjuangkan cita-cita Muhammadiyah.”²²⁰

Pernyataan ini mengindikasikan bahwa pimpinan dan pegawai bersedia mengabdikan diri di PTM berkat tujuan-tujuan PTM yang memotivasi mereka melebihi rangsangan materi (uang). Seseorang bersedia bekerja pada organisasi dikarenakan tujuan organisasi sesuai dengan tujuan pribadinya atau terjadi identifikasi tujuan diri dengan tujuan organisasi.

5.3.2. Diskusi: Kontrol *Rules* dan Isomorpisme Mimetik

Insentif yang diterima secara langsung oleh agen berupa dua: materi dan non-materi. Insentif materi (uang) diberikan secara langsung oleh PTM dalam jumlah ‘ala kadarnya’. Artinya, insentif materi ini dalam perspektif agen yang diwawancarai masih belum layak. Apalagi jika

²¹⁹ Wawancara dengan Andry Priharta Dosen UMJ

²²⁰ Wawancara dengan Wadek FE UMJ

dibandingkan dengan insentif yang diberikan oleh perguruan tinggi lain sejenis. Insentif non-materi dirasakan oleh agen berupa *prestise* dan kepuasan batin — yang dibahasakan dengan pengabdian dan kesukarelaan — serta keselerasan tujuan pribadi dengan organisasi. Artinya, kepuasan eksistensial dengan menjadi bagian dari organisasi PTM dirasakan sebagai insentif yang berupa nilai-nilai eksistensial, yakni mengidentifikasi tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan pribadi.

Kedua jenis insentif ini rupanya memberikan andil untuk perilaku rasional agen yang langsung berhubungan dengan *survival* organisasi. Insentif materi merupakan imbal jasa yang dipandang belum pantas. Meski insentif yang diterima belum layak, agen berperilaku loyal kepada PTM. Sedangkan insentif non-materi memiliki nilai (*value*) yang cenderung lebih, yakni nilai eksistensial, dibandingkan dengan nilai material insentif berupa gaji.

Jika dilihat dari aspek motivasi, maka motivasi umumnya selalu dihubungkan dengan unsur kebutuhan, dimana kebutuhan tersebut akan menjadi dasar, alasan atau yang mendorong seseorang untuk bertindak dan melakukan suatu pekerjaan. Menurut Drucker seseorang bersedia bekerja pada organisasi nirlaba memiliki harapan/motivasi setidaknya dua hal. Pertama, bahwa organisasi nirlaba memiliki misi yang jelas, misi yang mengendalikan segala sesuatu yang dilakukan organisasi. Kedua, dapat dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan yang menjadi tugasnya dan pekerjaan organisasi secara keseluruhan serta adanya keinginan peningkatan terhadap penugasan yang lebih sulit untuk memerlukan tanggungjawab yang lebih besar sebagai bukti dari kinerja atas pekerjaan yang dijalankannya.²²¹ Menurut pendapat Conger, Finegold and Lawler bahwa uang bukan merupakan motivasi utama seorang

²²¹ Peter F. Drucker, *Classic Drucker*, (Boston: Harvard Business School Publishing Corp., 2006), hal. 283-284.

agent/manajer, karena ada kebutuhan-kebutuhan lain yang turut berperan dalam memotivasi tindakan dan perilaku agen kearah yang diharapkan.²²²

Maslow mengelompokan kebutuhan menjadi lima tingkatan kebutuhan. Pertama, adalah tingkatan yang paling rendah berupa kebutuhan fisik (*physiologic need*). Kedua, kebutuhan akan rasa aman (*safety and security need*). Ketiga adalah kebutuhan social atau *social need*. Keempat adalah kebutuhan akan penghargaan (*esteem need*) dan kelima adalah kebutuhan yang paling akhir yaitu pengembangan diri (*self actualization need*).²²³

Secara praktis kebutuhan-kebutuhan dalam tingkat kebutuhan tersebut tidak akan bertahan lama. Secara fakta bahwa manajemen telah memeberikan kebutuhan-kebutuhan fisiologi dan rasa aman telah mampu merubah penekanan motivasi pada kebutuhan-kebutuhan sosial dan kemungkinan juga kebutuhan egoistic. Jika terdapat kesempatan kerja untuk memuaskan tingkatan-tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi, keinginan untuk memuaskan kebutuhan tersebut akan dihilangkan dengan merefleksikan hilangnya kebutuhan tersebut.

Jika melihat lebih jauh pada pandangan agen terhadap insentif yaitu yang lebih menilai sebagai unsur amanah, pengabdian atau tradisi, maka temuan penelitian ini menguatkan beberapa peneliti lain yang mencoba memahami masalah insentif tersebut dari perspektif teori agensi maupun institusional. St-Onge dan kawan-kawan (2001),²²⁴ misalnya, menjelaskan bahwa manajemen insentif tidak digunakan secara eksklusif untuk mengurangi masalah agensi; tetapi lebih digunakan sebagai alat simbolis, dalam pengertian yaitu menanggapi keinginan perusahaan untuk meniru

²²² Conger, Jay A. David Finegold. and Edward E. Lawlwer, "Appraising Baordroom Performance," *Harvard Business Review on Corporate Governance*, 2000, hal. 116.

²²³ Gibson, Ivanceevich and Donely, 1994, hal 92.

²²⁴ S. St-Onge, *et al.*, "The Effectiveness of Stock Option Plans: A Filed Investigation of Senior Executives," *Journal of Management Inquiry*, Vol. 10 (3), 2001.

praktek-praktek perusahaan lain di industrinya. Sekalipun peniruan ini tidak menghasilkan efisiensi yang lebih baik, perusahaan menggunakan alat simbolis ini sebagai bagian untuk mendapatkan penerimaan dari lingkungan sesuai konteks sosial.²²⁵

Namun, insentif non-materi tidak bersifat substitutif terhadap insentif materi melainkan komplementer. Oleh karena itu, dirasakan adanya kebutuhan akan pola kompensasi materi yang sesuai untuk terpenuhinya kepentingan persyarikatan. Niat baik bukanlah substitusi organisasi dan kepemimpinan, bukan substitusi akuntabilitas, kinerja dan hasil. Semuanya masih diperlukan kemampuan manajerial, kemampuan pengorganisasian, pengarahan, memotivasi, mengontrol tindakan-tindakan untuk kepentingan persyarikatan. Nilai-nilai konservasi tidak sepenuhnya terlepas dari nilai-nilai jenis pertama.²²⁶

Identifikasi tujuan-tujuan pribadi dengan tujuan organisasi bermakna penting bagi keberlanjutan (*survival*) PTM. *Compliance* dengan nilai-nilai Muhammadiyah berperan sebagai fungsi kontrol internal yang efektif terhadap rasionalitas agen sehingga tidak terkooptasi dengan dorongan untuk mencapai keuntungan materi belaka sebagaimana diasumsikan dalam *agency theory*, dan PTM masih tetap eksis. Indikasi bahwa agen membutuhkan insentif materi yang lebih besar memang ada. Akan tetapi, identifikasi dengan nilai-nilai organisasi ke-Muhammadiyah-an cenderung bisa melingkupi kelemahan insentif materi.

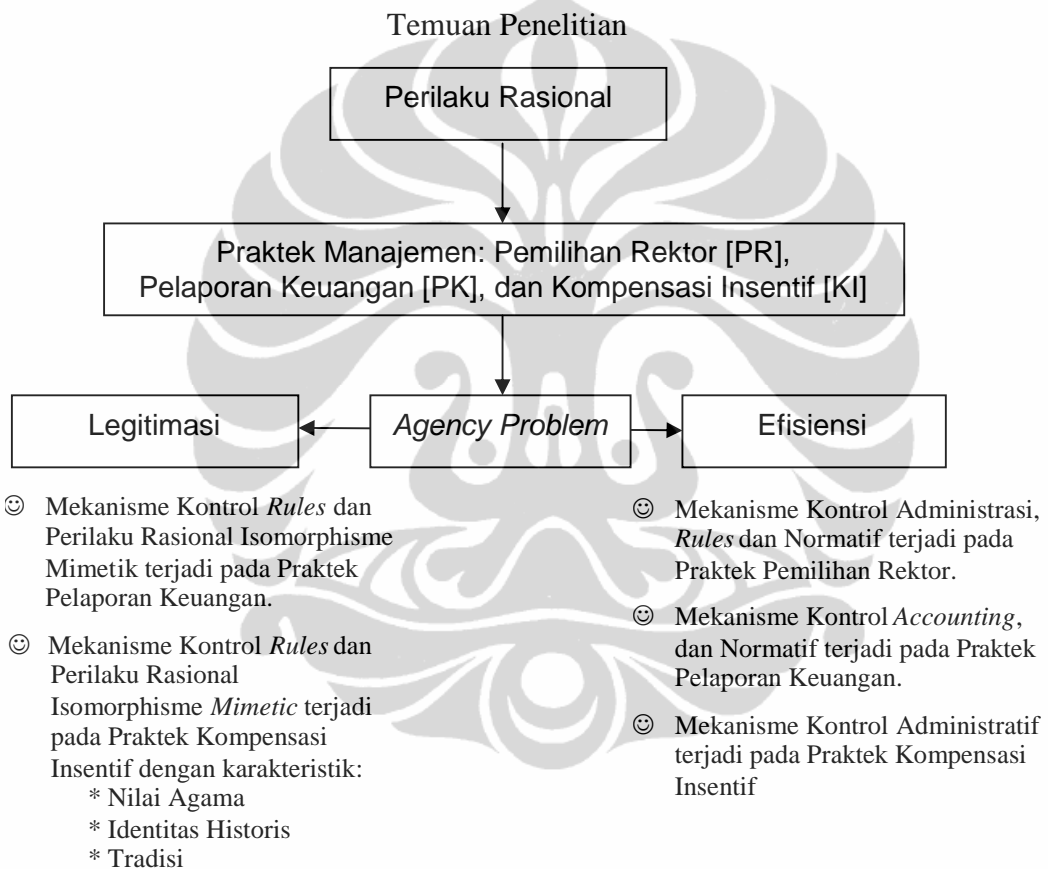
Praktek *compliance* ini, yang dalam *institutional theory* dikenal dengan terminologi *mimetic*, sangat penting untuk *survival* PTM karena

²²⁵ Mariluz Fernandez-Alles, *et al.*, "How Symbolic Remuneration Contributes to the Legitimacy of the Company: An Institutional Explanation," *Human Relations*, Vol. 59 (7), Jul 2006, hal. 962. Lihat juga peneliti lain, misalnya, J. Westphal and E. Zajac, "Substance and Symbolism in CEO's Long-Term Incentive Plans," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39 (3), 1994; dan B. Staw and L. Epstein, "What the Bandwagon Brings: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45 (3), 2000

²²⁶ Herbert Simon, 1976, hal. 180.

memitigasi problem keagenan. Di samping itu, *compliance* dengan nilai-nilai Muhammadiyah mengindikasikan agen mengikuti model yang secara sosial — lingkup ekosistem Muhammadiyah — diterima atau dilegitimasi. Sekaligus mendapatkan legitimasi. Masalah-masalah yang muncul terkait masalah keagenan berpeluang untuk diselesaikan dengan pendekatan institusional.

Gambar V.2



Sebagai ringkasan temuan penelitian, Gambar V.2 menyajikan garis besar dari hasil penelitian ini. Hasil penelitian lapangan memberikan pemahaman bahwa mekanisme kontrol administratif, *rules*, dan normatif menonjol dalam Praktek Pemilihan Rektor dan Pelaporan Keuangan, selain kontrol *accounting*. Sementara mekanisme kontrol *rules* paling dominan mewarnai Praktek Kompensasi Insentif. Jika dilihat dari perilaku

rasional yang melatari, maka isomorphisme mimetik dan normatif yang paling mendasari praktek Kompensasi Insentif dan pelaporan Keuangan.

Dalam hal insentif, agen mempersepsikan insentif ekonomis relatif lebih minor. Agen melihat bahwa membesarkan Muhammadiyah menjadi organisasi perubahan dianggap sebagai nilai tertinggi sebagaimana menjadi tujuan pendiri Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Isomorphisme mimetik yang mendasari rasionalisme agen adalah seperti: nilai agama, identitas historis, dan tradisi.



BAB VI

KESIMPULAN, SARAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

6.1. KESIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan dua kesimpulan pokok. Setiap kesimpulan dijelaskan lebih lanjut dengan gambaran ringkasan temuan sebagaimana telah disajikan pada bagian sebelumnya.

1. Mekanisme kontrol dapat berlandaskan pada nilai ekonomi dan budaya. Pada kasus di PT Muhammadiyah Jakarta, nilai budaya sebagai bentuk kontrol nampak lebih menonjol daripada nilai ekonomi. Pengelolaan *agency problem* dilakukan dengan mekanisme kontrol yang berkembang dari akar tradisi Muhammadiyah Ahmad Dahlan. Kesimpulan ini menegaskan kembali proposisi Ouchi bahwa norma dan nilai-nilai organisasi telah membatasi perilaku dan menjustifikasi sanksi perilaku apapun yang tidak sesuai di dalam sistem. Ini juga memperlihatkan bahwa adanya komitmen dan sosialisasi yang relatif tinggi pada sistem dari anggota-anggota organisasi yang secara terus menerus mengorbankan beberapa atau semua kepentingan pribadi untuk menjadi anggota Muhammadiyah.

Gambaran khas dari karakteristik mekanisme kontrol yang digunakan pada *agency problem* yang berlaku di Perguruan Tinggi Muhammadiyah adalah mekanisme kontrol administrasi, kontrol *rules*, dan kontrol *accounting*. Mekanisme kontrol administrasi, yaitu yang meliputi rencana organisasi dan prosedur serta catatan sehubungan dengan proses pengambilan keputusan yang mengarah pada otorisasi manajemen, menonjol di dalam praktek Pemilihan Rektor. Sementara mekanisme kontrol *rules* teramati dalam praktek kompensasi insentif dan pelaporan keuangan. Karakteristik mekanisme kontrol *rules*

didasarkan pada tindakan-tindakan organisasi yang telah berakar dalam aturan-aturan umum maupun bersifat filosofis. Mekanisme ini berlaku secara internal, yaitu kontrol perilaku agen sebagai sebab tuntutan organisasi itu sendiri yang berlandaskan aturan-aturan dan landasan filsafat yang berlaku. Terakhir, kontrol *accounting* nampak dalam praktek pelaporan keuangan. Kontrol *accounting* ini terdiri dari rencana organisasi dan prosedur serta catatan yang menyangkut penjagaan aktiva dan keandalan catatan keuangan dan karena itu dirancang untuk memberikan jaminan yang memadai. Namun demikian praktek pelaporan keuangan ternyata semata tidak mendasarkan kontrol *accounting* tetapi juga kontrol *rules*. Ini nampak pada praktek pelaporan keuangan, yang sekalipun telah merujuk pada aturan pelaporan keuangan baku, pelaksanaannya tidak disertai sanksi ikutan.

Adanya ikatan filosofis yang mendasari praktek kompensasi insentif dan pelaporan keuangan, yaitu nilai-nilai keagamaan, membuat mekanisme kontrol dalam praktek-praktek tersebut terlihat lebih stabil. Gejala konflik relatif minimal terjadi adalah indikasi dari dominannya mekanisme kontrol *rules*.

2. Rasionalitas yang terbangun dalam organisasi merupakan bentuk dari konstruksi mental agen yang didasarkan pada pengalaman sosial, bersifat lokal dan spesifik. Tradisi nilai-nilai Muhammadiyah yang dikembangkan oleh Adhmad Dahlan telah menjadi sumber rasionalisasi tindakan agen terutama dalam mendapatkan legitimasi dari lingkungan. Kesimpulan ini mendukung proposisi St-Onge bahwa norma dan nilai tidak semata digunakan oleh manajemen untuk secara eksklusif mengurangi masalah agensi; tetapi lebih digunakan sebagai alat simbolis, dalam pengertian yaitu menanggapi keinginan organisasi PT Muhammadiyah Jakarta untuk meniru praktek-praktek perguruan tinggi lain Muhammadiyah. Sekalipun peniruan ini tidak menghasilkan efisiensi yang lebih baik, perusahaan menggunakan alat simbolis ini

sebagai bagian untuk mendapatkan penerimaan dari lingkungan sesuai konteks sosial.

Gambaran khas dari karakteristik perilaku rasional agen yang teramati pada praktek kompensasi insentif, pelaporan keuangan, dan pemilihan rektor adalah isomorphisme mimetik. Isomorphisme atau suatu proses ketika unit-unit dalam suatu populasi, karena menghadapi kondisi lingkungan yang sama, menyesuaikan diri dan menjadi semakin homogen karena merespon perubahan lingkungan itu. Isomorphisme ini merupakan cara agen atau organisasi menyiasati perubahan tapi pada saat yang sama organisasi mempertahankan struktur yang sebelumnya telah ada. *Isomorphisme mimetic* merupakan proses merespon terhadap perubahan terjadi ketika di dalam dan di luar organisasi tidak ada kepastian. Dalam situasi seperti ini, agen atau organisasi akan cenderung meniru organisasi lain.

Isomorphisme mimetik paling nampak teramati dalam praktek kompensasi insentif. Agen memandang bahwa insentif yang didapat dari Perguruan Tinggi Muhammadiyah lebih dirasakan dalam konteks nilai dan tradisi. Artinya, nilai-nilai yang diusung organisasi sebagai kerja amanah dan lahir dari tradisi kuat menjadi sumber insentif kuat agen bertindak di dan atas nama organisasi.

Hubungan antara agen (pengelola PTM) dan prinsipal (PP Muhammadiyah) tidak bisa sepenuhnya dijelaskan dengan *agency theory* terutama jika melihat perilaku rasionalitas agen. Rasionalitas agen juga tidak mengindikasikan adanya motif untuk mendapatkan profit optimal. Motif yang menonjol adalah upaya agen untuk melestarikan organisasi (PTM). Meski demikian, hubungan agen dengan prinsipal tetap terpelihara sehingga PTM tetap dapat berjalan.

Ketidakefektifan kontrol prinsipal terhadap agen tidak membahayakan keberlangsungan penyelenggaraan PTM. Kontrol yang lebih efektif

terhadap rasionalitas agen justru bersumber pada nilai-nilai Muhammadiyah yang berlaku di organisasi PTM. Identifikasi diri sebagai bagian dari komunitas Muhammadiyah lebih berperan mengendalikan rasionalitas agen dibanding kompensasi materi yang disediakan oleh prinsipal. Rasionalitas agen yang berupaya melestarikan organisasi melalui praktek Kompensasi Insentif memperlihatkan *isomorphism mimetic*. Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Jakarta meniru praktek yang berlangsung di Perguruan Tinggi Muhammadiyah lain untuk mempertahankan legitimasi organisasinya.

6.2. SARAN

1. Saran Praktis. Isomorphisme mimetik relatif tumbuh dalam rasionalisasi agen. Jika kecenderungan ini dominan dan relatif menyebar di banyak praktek manajemen di Perguruan Tinggi Muhammadiyah, maka prinsipal perlu memahami kekuatan mimetik ini sebagai sarana kontrol organisasi. Artinya, pengendalian organisasi tidak cukup mendasarkan pada mekanisme kontrol administratif dan akuntansi, namun harus memperhatikan juga peran kontrol *rules* dan rasionalitas mimetik sebagai sarana pengendalian tindakan agen. Isomorphisme mimetik dapat dikatakan sebagai kapital atau aset besar organisasi yang dimiliki oleh Muhammadiyah, mungkin jika dibandingkan dengan organisasi lain yang berkecimpung di bidang pendidikan.
2. Saran Penelitian Lanjutan. Penelitian ini hanya mengambil satu kasus untuk dijadikan sebagai sumber penggalian informasi pembangunan pengetahuan. Penelitian lanjutan dapat menambah sampel dengan menguji beberapa temuan penelitian ini, terutama terkait

dengan praktek Kompensasi Insentif. Sebagaimana temuan ini menjelaskan bahwa praktek tersebut dilandasi dengan perilaku rasional agen yang bertujuan mencari legitimasi dalam bentuk isomorphisme mimetik.

Penelitian lanjutan diharapkan dapat menjelaskan apakah perilaku rasional agen mempunyai kecenderungan sama di seluruh organisasi pendidikan Muhammadiyah. Temuan tersebut bermakna dalam menyumbangkan teori terutama masalah kompensasi. Satu temuan teoritis yang menjelaskan persepsi agen terhadap insentif, apakah insentif dipandang dalam nilai efisiensi ataukah nilai amanah.

6.3. IMPLIKASI PENELITIAN

Penelitian ini memberikan implikasi teoritis, terutama pada pemahaman akan rasionalitas perilaku agen. Teori agensi menjelaskan bahwa perilaku agen didorong oleh rasionalitas efisiensi. Artinya, perilaku agen didasari oleh pertimbangan-pertimbangan ekonomis dalam setiap mengambil keputusan atau menghindari risiko. Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa perilaku agen tidak utama didasarkan oleh rasionalisasi ekonomis, seperti nampak pada praktek kompensasi insentif, tetapi didasarkan juga oleh rasionalisasi mencari legitimasi.

Legitimasi atau mendasarkan pada ikatan nilai-nilai sosial Muhammadiyah, yang telah tertanam secara historis dari para pendiri, ternyata menjadi rasionalisasi agen dalam menginterpretasikan kompensasi insentif. Temuan penelitian ini berimplikasi pada gagasan klasik dari teori agensi yang selalu mendasarkan pada rasionalisasi ekonomi. Ringkasnya, temuan penelitian dengan dukungan argumentasi teori insitutsional dapat lebih sesuai untuk memahami fenomena interpretasi agen atau rasionalisasi agen dalam praktek insentif. Dengan

demikian juga, untuk memahami praktek-praktek manajemen yang memungkinkan kemudian timbulnya *agency problem* maka teori institusional dapat digunakan untuk melengkapi (komplemen) teori agensi dalam memahami masalah keagenan yang muncul tersebut.



BIBLIOGRAFI

BUKU

- AICPA. *Codification of Auditing Standars and Procedures*. New York, 1973.
- Anand, Sanjay. *Essential of Corporate Governance*. New Jersey: John Willey & Sons, Inc., 2008.
- Arrow, K.J. "The Economic of Agency in Principles and Agents: The Structure of American Business." *Harvard Business School Press*, Boston, 1985.
- Berger and Luckmann. *The Social Construction of Reality*. London: Penguin Book, Ltd., 1971.
- Bertens, K. *Pengantar Etika Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 2000.
- Blumer, Herbert. "Symbolic Interaction." Dalam J.P. Spadley. *Cultural and Cognition*. San Fransisco: Chandler Publisihing Company, 1992.
- Bonazzi, Livia and Sardar M.N. Islam. "Agency Theory and Corporate Governance: a Study of the Effectiveness of Baord in this Monitoring of CEO." *Center for Strategic Economic Studies*. Melbourne, Australia: Victoria University of Tecnology.
- Brennan. "Corporate Finance over the Past 25 Year." *Financial Management*, 1995.
- Caiden, Gerald. *Administrative Reform*. Illinois: Aldine Publishing Company, 1969.
- Carr, J.B. and R.S. Brower. "Principal-Agent as an Explanation of Unsanctioned Managerial Behavior: Is the Theory Useful?" *A Paper fortThe 1996 Academy of Management Meeting*. 1996.
- Coffey, Amanda, *et al.* "Qualitative Data Analysis: Technologies and Representation." Dalam Alan Bryman and Robert G. Burgess, eds., *Qualitative Research Vol. III* (London: Sage Publications, 1999).
- Conger, Jay A. David Finegold. and Edward E. Lawlwer. "Appraising Baordroom Performance." *Harvard Business Review on Corporate Governance*, 2000

- Denzim, N.K. "The Logic of Naturalistic Inquiry." Dalam N.K. Denzim, (ed.), *Sociological Methods: A Sourcebook* (New York: McGraww-Hill, 1978).
- Desai, Asahay Bhalchandra. "Interest and Agency in Institutional Theory." Dalam J. Meyer and R. Scott (eds.). *Organizational Environments*, (Beverly Hills: Sage Publications, 1988).
- Drucker, Peter F. *Classic Drucker*. Boston: Harvard Business School Publishing Corp., 2006.
- Eva C., Chu. "Dominant Coalition as a Mediating Mechanism between the Rational Model and the Political Model in Organization Theory." paper in *Academy of Management Conference*. California: Anaheim, August 1988.
- Etzioni, Amitai. "Organizational Control Structure." Dalam J.G. March (ed.), *Handbook of Organization*. Rand McNally, Chicago, III, 1965.
- Frederickson, H. George. *The Spirit of Public Administration*. NY: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Halacmi, Arie. "Agency Theory and Transaction Analisis in the Increasingly Competitive Public Sector." Dalam Lev I. Jakobson. *Innovation and Inertia in Public Administration under Reform: the Case of Rusia*, Moscow: National Conference of The American Society for Public Administration Philadelphia, PA, 1997.
- "Franchising in Government: Can Principal-Agent Perspective be the First Step toward the Development of Theory?" Dalam Lev I. Jakobson, *Innovation and Inertia in Public Administration under Reform: The Case of Rusia*. Moscow: National Conference of the American Society for Public Administration Philadelphia, PA, 1997.
- Hatch, Mary Jo. *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspective*. New York: Oxford University Press, 1997.
- Hart, Oliver. "An Economist's Perspective on the Theory of the Firm, dalam Oliver E. William (ed.), *Organization Theory: From Chesters Bernard to The Present and Beyond*, New York: Oxford University Press. 1990.
- Hellriegel, D. and I.W. Slocum. *Management: Contingency Approach*. Addison Wesley.

- Hitt, Michael, A.R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskison. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. St. Paul: West Publishing Company, 1995.
- Irawan, Prasetya. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi FISIP–UI, 2006.
- Jean and Pascal. “Contractual Relationship within the Firm.” Dalam Claude Menard (ed.) *Transaction Cost Economic: Recent Development*. UK: Edward Elgar Publishing Company, 1997.
- Jones, Gareth R. *Organizationa Theory*. NY: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1993.
- Kearns, Kevin. *Managing for Accountability: Preserving the Public Trust in Public and Non-profit Organizations*. San Francisco: Josey Bass Publisher, 1996.
- Khomsiyah dan Deni. “Hubungan Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan.” *The Indonesia Institute for Corporate Governance (IICG)*.
- Makmur. *Patologi Serta Terapinya dalam Ilmu Administrasi dan Organisasi*. Bandung: Refika Aditama, 2007.
- March, James G. and Herbert A Simon. *Organization*. New York: John Willey, 1958.
- Miles, Matthew B., and A. Michael Huberman. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods* (Beverly Hill, CA: Sage Publications, 1984).
- . *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-metode Baru* (Jakarta: UI Press, 1992).
- Nazir, Moh. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1983.
- Neuman, W. Lawrence. *Sosial Research Methods*. Boston: Allyn and Bacon, 1997.
- Offe, Claus and Ulrich Preuss. *Democratic Institution and Moral Resources*. NY: Cambridge Polity, 1991.
- Paul, Johnson Doyle. *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*. Terj. Robert Lawang, Jakarta: Gramedia, 1988.

- Pound, John. "The Promise of the Governed Corporation." *Harvard Business Review on Corporate Governance*. NY: 2000.
- Praja, Juhaya S. *Profesionalisme dalam Prespektif Islam*. Yogyakarta: LPTP Muhamamadiyah dan UAD Press, 2003.
- Rubin, Paul H. *Managing Business Transactions: Controlling the Cost of Coordinating, Communicating, and Decision Making*. New York: The Free Press, 1990.
- Robins, Stephen P. *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. NY: Prentice-Hall, 1990.
- Salim, Agus. *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006.
- Salusu, J. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo, 1996.
- Scott, W.R. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 1995.
- Sekaran, Uma. *Research Methods for Business*. NY: John Willey & Sons Inc., 1992.
- Simon, Herbert A. *Administrative Behavior*. New York: Free Press, 1976.
- Soekanto, Soerjono. *Sosiologi Penyimpangan*. Jakarta: Rajawali, 1988.
- Soetomo, *Masalah Sosial dan Upaya Pemecahannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.
- Suseno, Frans Magnis. *Berfilsafat dan Konteks*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1991.
- Sutanto. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press: 2002.
- Strauss, George and Ellieser Rosenstein. "Workers Participation: A Critical View." *Industrial Relations*. Feb, 1970.
- Tannenbaum, Arnold. *Control in Organization*. New York: McGraw-Hill, 1968.
- Wart, Montgomery Van. *Changing Public Sektor Values*. New York: Garland Publishing, Inc., 1998.

- Weick, Karl E. "Theory Construction as Disciplined Imagination." *Academy of Management: The Academy of Management Review* 14, 4 (October 1989); dan *The Social Psychology of Organizing*, New York: McGraw-Hill, Inc., 1979.
- Welbourne, Theresa M. and Linda Cyr. "The Human Executive Effect in Initial Public Offering Firms." *Academy of Management Journal*, Vol. 42 (6), 1999.
- Westphal, J. and E. Zajac. "Substance and Symbolism in CEO's Long-Term Incentive Plans." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39 (3), 1994.
- White, Horison C. "Agency as Control." Dalam John W. Pratt and Richard J. Zeckhauser (eds.). *Principals and Agent: The Structure of Business*. NY:Harvard Business School Press.
- Widodo, Joko. *Good Governance*. Surabaya: Penerbit Insan Cendekia, 2001.
- Wienberg, Martins S., et. al. *The Solution of Social Problem*. New York: Oxford University Press, 1981.
- Wilkinson, Joseph W. *Accounting and Information System*. NY: John Willey & Sons Inc., 1989.
- Zald, Meyer. "Power Balance and Staff Conflict in Correctional Institutions." *Administrative Science Quarterly*. June-1962.

JURNAL

- Akdere, Mesut and A. Ross E. "Agency Theory Implication for Efficient Contract in Organization Development" *Organization Development Journal*, Summer 2006
- Barkema, H. and L. Gómez-Mejia. "Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework." *Academy of Management Journal*, Vol. 41.
- Cameron, K.S. and D.A. Whetten. "Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycles." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, 1981

- Core, John E., *et al.* "Executive Equity Compensation and Incentive Survey." *Economic Policy Review*. New York, Vol. 9 (1), April 2003.
- DiMaggio, Paul and Walter Powell. "The Iron cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol. 48, 1983.
- Dorege, Scott B. and Shane Spiller. "Critique of A Premise: Illuminating Cracks in the Agency Theory Framework." *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, Vol. 12 (1), 2009.
- Eisenhardt, Katleen M. "Control: Organizational and Economic Approaches." *Management Science*. Vol. 31, 1985.
- . "Agency and Institutional Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation." *Academy of Management Journal Review*. Vol. 14 (1), 1988.
- . "Agency Theory: An Assessment and Review." *Academy of Management Review*. Vol. 14 No. 1, 1989
- Fama, E, and Jensen, M " Agency Problems and Residual Claims.", *Journal of law and Economics*, 1983.
- Fernandez-Alles, Mariluz, *et al.* "How Symbolic Remuneration Contributes to the Legitimacy of the Company: An Institutional Explanation." *Human Relations*, Vol. 59 (7), Jul 2006.
- Gomez-Mejia, L.R. and R.M. Wiseman. "Reframing Executive Compensation: and Assessment and Outlook. *Journal of Management*, Vol. 23 (3), 1997.
- Jensen, Michael C. and William H. Meckling. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure." *Journal of Financial Economic*, 1976.
- Killick, T. "Principals, Agents and The Failings of Conditionality." *Journal of International Development*, 1997.
- Lee, Dalton S. and Susan C. Paddock. "Improving the Effectiveness of Teaching Public Administration Ethics." *Public Productivity and Management Review* 15, No. 4, 1992.
- Loughry, Misty L. and Heater Elms. "An Agency Theory Investigation of Medical Structures versus Member Physicians., *Journal of Managerial Issues*. Vol. XVIII, No. 4, Winter 2006

- Lupia, Arthur and Mathew McCubbins. "Representation or Abdication? How Citizens Use Institutions to Help Delegation Succeed." *European Journal of Political Research*, Vol. 37, 2000.
- Mayrhofer, Wolfgang. "Between Market, Bureaucracy, and Clan Coordination and Control Mechanism in the Cranfield Network on European Human Resource Management (Cranet-E)." *Journal of Management Psychology*, Vol. 13, 1998.
- Meyer, J. and B. Rowan. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology*, Vol. 83 (2), 1977
- Miller, J., et al.. *Academy of Management Journal*, Vol. 45 (4), 2002.
- Ouchi, William G. "Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanism." *Management Science*. Vol. 25 (9) 1979.
- "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, March 1980
- Rungtusanatham, Manus, Elliot Rabinovich, Bryan Ashenbaum, and Cynthia Wallin. "Vendor Owned Inventory Management Arrangements in Retail: An Agency Theory Perspective." *Journal Of Business Logistics*, Vol. 28, No. 1 2007.
- Staw, B. and L. Epstein. "What the Bandwagon Brings: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45 (3), 2000.
- St-Onge, S., et al. "The Effectiveness of Stock Option Plans: A Filed Investigation of Senior Executives." *Journal of Management Inquiry*, Vol. 10 (3), 2001.
- Wiseman, R.M. and L.R. Gomez-Mejia. "A Behavioral Model of Managerial Risk Taking." *Academy of Management Review*, Vol. 23, 1998' 1998; E. Zajac and J. Westphal, 1995.
- Zajac, E. and J. Westphal. "Accounting for Explanation of CEO Compensation: Substance and Symbolism." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, 1995.

PENELITIAN

- Atmoko, Andro Wahyudi. *Dinamika Knowing Organization di Perusahaan Konsultan Manajemen SDM: Studi Kasus Daya Dimensi Indonesia*. Disertasi, FISIP Universitas Indonesia. 2009.
- Chesmore, Marshal C. *The Effect of Institutional Preseures on Environmental Interconnectedness – A Social Network Analysis Perspective*. Ph.D. Dissertation, Benedictine University, 2002.
- Desai, Asahay Bhalchandra. *A study of the Relationship between Changes in the Corporate Governance Mechanism: CEO Turnover and Performance in Declining Firms*. Dessertation, Doctor of Philosophy Degree, Memphis University, 1998.
- Drumm, Kathy H. *Institutional Theory for Performance Based Funding*. Ph.D. Dissertation, Nova Southern University, 2000.
- Rosyidi, Unifah. *Reformasi Administrasi Sub Nasional: Suatu Analisis Reformasi Administrasi Kecamatan di Kota Bogor*. Disertasi, Departemen Ilmu Administrasi F ISIP – UI, 2007.
- Smith, Adam. *Wealth of Nations*. NY: Modern Library, 1937. Dalam Molla Sloane Donaldson. *Continuity of Care: A Reconceptualization Based on Agency Theory*. Ph.D. Dissertation, The University of Michigan, 2000.
- Supriyanto, Eko Nugroho. *Penerepan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance Perguruan Tinggi Negeri: Studi Kasus pada UGM*. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen UGM, tahun 2006.
- Welch, Julia Anna. *Beyond Incentives: The Symbolic Meanings of Emplyee Stock Options in a High-Tech Firm*. Disertasi: The University of Michigan, 2004.
- Xu, Lipping. *Types of Large Shareholders, Corporate Governance, and Firm Performace: Evidence From China's Listed Companies*. Disertasi, The Honkong Politechnic University The Schol of Accounting And Finance, 2004.

DOKUMEN LAIN

- Pimpinan Pusat Muhammadiyah. *Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah* (Keputusan Muktamar Muhammadiyah Ke – 44 Tanggal 8 – 11 Juli 2000 di Jakarta).

Qaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah BAB VI, pasal 10. “Reorientasi Sekolah Kader.” *Majalah Suara Muhammadiyah*, No 03/Th. ke-91/1-15 Februari 2008.

“Profil Muhammadiyah: Program-Program Muhammadiyah.” *Penerbit Suara Muhammadiyah*, Yogyakarta , 2000,

Danutirto, Haryanto. “Memantapkan Kapasitas Institusi dan Memberdayakan ITB untuk Pembangunan Bangsa.” *Pidato Ketua MWA pada Dies Natalis ITB*, Bandung, 2 Maret 2008.

Hadi, Baridjussalam. “Penerapan GCG dan Manajemen Resiko dalam Mewujudkan Sustainability Persyarikatan dan AUM.” *Makalah Workshop Sistem Pengelolaan Keuangan Muhammadiyah*, Sleman – Yogyakarta.



LAMPIRAN 1:

PERTANYAAN WAWANCARA TERHADAP AGEN

1. Mengapa Anda bergabung dengan Muhammadiyah?
2. Bagaimana Anda memahami budaya organisasi dalam praktek pemberian insentif di Muhammadiyah?
3. Apa usaha-usaha Anda yang paling menonjol dalam memperjuangkan Muhammadiyah? Jelaskan lebih lanjut, dalam visi atau tujuan-tujuan apa.
4. Mengapa Anda melakukan usaha-usaha tersebut? Jelaskan lebih dalam alasan dan nilai-nilai yang Anda kejar?
5. Apakah Anda mendapatkan pengakuan terhadap usaha Anda tersebut dari universitas? Mengapa ya atau mengapa tidak?
6. Apakah Anda merasakan sebagai pegawai berbeda dibandingkan dengan universitas lain di lingkungan Muhammadiyah? Jelaskan perbedaan itu jika ada, dan mengapa merasakan hal yang berbeda.
7. Apakah Anda memahami insentif yang diberikan oleh Muhammadiyah? Jelaskan lebih lanjut tentang apa insentif itu.
8. Bagaimana insentif itu dialokasikan oleh Muhammadiyah?
9. Apakah insentif tersebut bermakna bagi Anda? Mengapa, dan jelaskan lebih lanjut alasannya.
10. Menurut pandangan Anda, apakah insentif tersebut mempunyai maksud tertentu (mungkin negatif) dari Muhammadiyah untuk mengendalikan universitas?
11. Apakah usaha-usaha Anda mempengaruhi pendapatan dari universitas? Mengapa atau mengapa tidak, jelaskan lebih jauh?
12. Kapan menurut Anda universitas mengalami *booming* pendapatan? Apa yang Anda rasakan saat itu?

13. Apa harapan Anda kala itu terhadap insentif yang diberikan? Mengapa harapan Anda demikian?
14. Apakah Anda berharap Muhammadiyah membesar dari waktu ke waktu? Apa alasan Anda?
15. Apa yang akan Anda lakukan di masa-masa mendatang untuk membesarkan Muhammadiyah?
16. Bagaimana Anda memahami budaya organisasi dalam praktek pemilihan rektor dan pelaporan keuangan di Muhammadiyah?
17. Apakah Anda melakukan usaha-usaha lain di luar yang telah disebutkan sebelumnya dalam praktek pemilihan rektor dan pelaporan keuangan di Muhammadiyah?
18. Apa kepentingan Anda terhadap usaha tersebut?
19. Apa alasan-alasan Anda atas pentingnya usaha tersebut?
20. Apa pengakuan lingkungan luar Muhammadiyah terhadap usaha-usaha Anda tersebut?
21. Mengapa menurut Anda pengakuan oleh lingkungan itu diberikan? Apa bentuk penerimaan itu?
22. Apa bentuk pengakuan lingkungan yang paling berarti bagi Anda? Mengapa, jelaskan.

LAMPIRAN 2:

CONTOH VERBATIM WAWANCARA

Informan 1

“mengapa bergabung di muhammadiyah...bergabung di muhammadiyah atau di UMJ...”

Sejak sekolah di sekolah menengah ya..di madrasah mualimat itu jelas ketika usia sekolah saya sudah bergabung di muhammadiyah. Orang tua saya Masyumi, masyumi itu dekat sekali dengan muhammadiyah. Mengapa mualimat karena mualimat itu adalah sekolah kader persyarikatan muhammadiyah itu diharapkan sebagai kader-kader yang memimpin baik mualimat atau mualimin kelak dari dua sekolah kader ini yang diharapkan akan meneruskan pergerakan muhammadiyah. Sejak dari situ maka saya tidak tergiur menjadi PNS. Kuliahpun tentu cari ke UMJ, meskipun sempat karena saya di suami begitu tapi suami itu hendak saya cari di muhammadiyah... setelah selesai pun dosen saya meminta agar saya kembali ke almamater karena disinilah tempat kamu untuk berkembang. Dan memang itu dilakukan saya, kemanapun keluarga bertugas tapi saya tetap kembali ke UMJ. Sampai-sampai pernah kami sekeluarga pindah ke Lampung misalnya itu yang jarak bisa ditempuh itu saya seminggu sekali pulang ke Jakarta untuk mengajar ke UMJ. Lampung-Jakarta saya tetap mengajar di UMJ, pun di Lampung juga saya...

“itu lampung itu saya keluar tahun 2000an saya tetap, walau tidak kalau pertanyaannya tidak masuk sekolah persyarikatan tertarik diluar..?”

“tidak”

tidak, saya pun tidak tertarik menjadi PNS”.

“apa...budaya apa ?”

“Muhammadiyah kan memang punya komitmen, bahwa mereka yang bekerja di amal usaha Muhammadiyah, seperti di perguruan tinggi, perguruan, sekolah-sekolah, rumah sakit, itu niatnya sejak awal itu harus diluruskan bukan untuk apa yang saya terima tapi harus apa yang bisa kita berikan, kitakan selalu tanamkan begitu. Meskipun tentu kadang kala ketika perekrutan dosen, tidak sempat kita untuk kita mungkinkan fit and Propertest seperti itu. Tetapi kitapun punya pola Daarul Arqom, di Daarul Arqom itulah mereka di latih, karena diberikan pembekalan inilah muhammadiyah bahwa muhammadiyah itu tidak multitafsir. Apalagi Kyai Ahmad Dahlan mengatakan jangan mencari penghidupan di Muhammadiyah tetap hidupkanlah Muhammadiyah. Dan ternyata rejeki itu datang pasti nah kan gitu...“Min Aghoir laa yar tasit” dari jalan yang tidak kita duga kalau kita sudah ikhlas dulu kalau bekerja, ternyata rejeki itu datang...entah rejeki itu datang besar atau kecil, tapi umpama kecil ternyata barokah dan yang besar belum tentu barokah yang kecil barokah, disinilah. Makanya masih banyak orang yang mencari muhammadiyah, padahal mereka tahu gajinya berapa di muhammadiyah. Sekarang ini direktur yang katakanlah masih menjabat Direktur, Pak Fuad yang saya kasih contoh pak fuad yang sekarang masih menjabat sebagai direktur melamar menjadi dosen UMJ. Apa yang mau dia cari, kata saya pak fuad di UMJ gajinya kecil...”jangan bilang begilah Bu, saya ingin mengabdikan...” kan begitu.

“ saya punya *key success* katakanlah begitu, kunci saya itu sesuai ajaran islam silaturahmi . Dalam bahasa umum, networking lebih kepada tidak hanya sebatas itu. Tapi akhirnya menghasilkan itu. Makanya selalu mengatakan dengan mudah bahasa agama, silaturahmi saja dengan berbagai elemen masyarakat dan ternyata kita merasakan di silaturahmi, sowan ke teman lama kebetulan alumni dan berteman baik dan ini hasilnya kerja kita kelihatan, karena apa didalam bahasa agama dijelaskan “barang siapa yang menyambung silaturahmi akan

diperluas rejekinya dan dipanjangkan umurnya, maksudnya panjang umurnya, umurnya barokah”.

“pengakuan dari mereka tentang perkembangan yang ada, kalau saya yang mengatakan kurang pas, terkesan nanti sombong. Tapi saya pikir kalau pengakuan ini mungkin mas Haris lebih baik menanyakan kepada unsur-unsur pengakuan itu”

“ya kalau yang pernah saya dengar, contohnya mungkin kalau mas haris ikut seminar pasca itu, pak Din itu bicara awal-awal berhasil maka akan datang yang lain-lain tapi kalau tidak itu blank. Jadi forum ini kemarin, pak Chairil sendiri mengatakan Bagus Bu Masyitoh. Saya kira adalah, ya ya tapi kalau saya ceritakan semua nanti say ria”.

“karena saya tidak merasakan, tidak pernah ditempat itu sehingga saya tidak dapat membandingkan. Dan saya tidak ada untuk mencari usaha pengalaman diluar sebagai dosen. Kecuali sekedar misalnya minta saya mengisi seminar sebagai dosen tamu.

“saya tahu rektor UI gajinya berapa, tidak pengaruh apa-apa, ya itulah kita selalu berpikir apa yang bisa kita kerjakan tetapi bukan apa yang kita harus miliki. Mas haris perhatikan tidak ketika saya diangkat menjadi rektor saya tidak lantas membeli mobil, tetap mobil ketika saya menjadi Purek mobil untuk umum siapa saja bisa pakai, sampai dengan mobil itu hanyut baru, itupun karena fakultas kedokteran mungkin tidak enak pimpinannya sendiri misalnya mau pakai lebih bagus dari itu kok rektornya tidak. jadi mobil yang hanyut itu kita jual untuk DP dan sisanya fakultas kedokteran yang mengangsurnya. Dan saudara sendiri melihat baru ada pimpinan fakultas begitu duduk langsung mobil baru, mau beli mau jual tolong laporkan, kita tidak melarang”.

“insentif itu tidak hanya dilihat dari sisi saya sebagai pimpinan memberikan insentif kepada pegawai itu mudah-mudahan bisa banyak. Ketika kita punya agak longgar kita bisa membagikan itu dan mudah-mudahan bisa membantu. Dan bagi saya sendiri, ya kita Alhamdulillah kita rasanya ada atau tidak ada insentif rasanya tetap sama saja. Ya Alhamdulillah rasanya kita sudah cukup bagi saya terus terang saja bukan saya bohong ya tentunya sesungguhnya di usia-usia sekarang sudah menikmati hasil dari bapak-bapak sesungguhnya kan begitu bukan . Tetapi kenapa saya mau ya karena panggilan hati nurani itu ingin membenahi , soal insentif saya sering saya berdoa mudah-mudahan makanya begitu saya di SK kan pertama kali yang saya pikirkan itu bukan berfikir untuk saya sebenarnya. Itu caranya hilangkan beberapa nomor klatur yang terkesan dipaksa-paksakan kan ada yang nomor klatur apa yang terkesan dipaksakan itu dihilangkan kan ada nomor klatur yang memang mestinya ada. Sehingga lainnya ini tidak terlalu tinggi karena ada yang lainnya yang di hapus. kan itu yang pertama kali tapi jelas”.

“Lazimnya di persyarikatan itu semua dapurnya diserahkan kepada masing-masing perguruan tinggi. Diantara UMM dan UMS itu tidak sama, itu semua diserahkan kepada masing-masing untuk mengatur sesuai dengan kemampuan. Apakah jika ada perbedaan antara satu PTM dengan PTM yang lain wajar karena memang persyarikatan itu memberikan kebebasan untuk mereka.

Saya kira berbeda, karena keberhasilan itu umumnya hasil kerja keras pimpinan setempat. Persyarikatan hanya mengawasi melalui BPH, tetapi jika persyarikatan butuh kita jangan merasa itu milik kita, karena ini milik persyarikatan. Jadi kalau sudah persyarikatan butuh yang diminta kita yang diminta harus memberikan tentunya sesuai dengan kemampuan. Jadi tidak bisa kita menawar-nawar, misalkan rektor UMM mengatakan, pokoknya kalau sudah persyarikatan minta apapun akan kita berikan.

Itu yang tidak tahu budaya, padahal ini milik persyarikatan dan persyarikatan sendiri juga tentu bijaksana, bagi yang kira-kira kemampuannya segini, kewajibannya ya hanya segini. Contoh,

UMM itu untuk dana muktamar tidak salah RP. 3 milyar, UMS dibawah itu, UMY dia karena ketempatan, UMJ RP. 250 juta tidak disamakan, nah jadi karena dia lihat itu kan bijak. Namun sekarang untuk UMJ persyarikatan sudah melihat beda dana-dana lain bukan muktamar mewajibkan dana operasional untuk gedung dakwah di menteng raya. Dulu lagi awal-awal saya menjabat kewajibannya setiap bulan diminta setiap dua bulan sekali 10 juta, tapi sekarang diminta Rp. 20 juta setiap bulannya. Saya tidak mengeluh dan Alhamdulillah kita sudah dipercaya, dan ternyata saya bisa meskipun belum sentralisasi. Bagaimana kalau sudah sentralisasi yang fakultas kedokteran sudah mengelola bisa lebih lagi. Ini artinya apapun yang diminta persyarikatan karena saya yakin persyarikatan sudah menimbang dan sudah mengukur”.

“yang jelas kalau kita mengandalkan dari dalam mahasiswa itu usaha kita memang melalui program-program yang ditawarkan dari dengan kesempatan research otomatis khususnya dosen. Sekarang itu ada program-program atau kegiatan-kegiatan untuk kemahasiswaan dari diknas melalui kopertis. Dan kita itu hampir tiap tahun mendapatkan dana bantuan untuk mahasiswa itu yang besarnya 2-3 juta, anak itu usaha dan kita usaha dan kenapa kita dapat sekian orang, karena sebagai timbale balik dari administrasi kita yang diminta oleh kopertis bagus expectnya. Makanya kita rewel yang expect masih tidak bagus karena disitu ada timbale baliknya ini ada. Kemudian karyawan darimana? Sama, ketika ada research itu ada misalnya fee untuk lembaga bisa kita berikan kepada mereka meskipun tidak besar. Kemudian ada kerjasama lagi itu yang kira-kira sudah murni untuk lembaga.

“iya itu salah satunya itu pasti rekomendasi kita bagi mereka yang berperan di tingkat nasional, di KPAI, KPU. Meskipun kadang kala karena mereka sudah disitu suka lupa dengan Almamater.

“tidak, tidak ada terfikir sedikit pun gaji saya, tidak adapun saya harus menjadi pimpinan, mimpi pun tidak. sampai-sampai soal gaji kata pak kusnan...kan pak Kusnandi pernah menjadi Dekan Fakultas Agama Islam dulu Tarbiah, saya dosen disitu dan dosen tetap, tapi apa kata pak Kusnandi kepada pak Nas (Bidang Dua) “ibu gajinya dikasih honornya sesuai ngajarnya saja” jadi itu saya tidak menerima gaji sebagai dosen tetap misalnya beri honor sesuai ngajarnya saja, waktu itu saya ngajarnya tidak banyak, ya itulah yang saya terima selama beberapa tahun. Saya diatur seperti itu saya tidak komplain jadi sempat pun tidak saya berfikir gajinya berapa .”

“kita kan secara, mungkin renstra bagaimana visi ke depan meskipun tidak harus saya yang pimpin kita siapkan itu. Sekarang dengan rencana sentralisasi itu statuta kita perbaiki, supaya dari situ kita punya acuan. Memang sih namanya mimpi ya, dibenak saya itu rasanya belum pas jika kita ini belum punya gedung serba guna dan arah kesana sudah kita buat proposalnya. Ballroom yang ada di gedung baru fakultas kedokteran tidak cukup besar. Cita-cita saya gedung serbaguna yang memiliki sarana olah raga indoor rasanya mungkin dan mudah-mudahan terpenuhi. Usaha ke arah sana sudah, tetapi kita mungkin apakah memang belum waktunya dan inipun saya masih belum berani cerita meskipun ada lagi yang ingin kira-kira akan dibangun lagi. Kira-kira usaha kita ini sudah 50 %. Ini yang sudah kelihatan mudah-mudahan akan muncul, tahun ini kan insya Allah ada dua yang akan diresmikan Lab. PAUD dan rusunawa.

tapi kalau kita ini kerja semua, tapi kalau tidak begitu tidak jalan. Kita mau perkuat itu dengan direktru-direktur costnya besar kita belum mampu. Itu semacam jadi lingkaran setan katakanlah begitu. Ya memang itu begitu, dan sepertinya stututa akan begitu, tapi kalau sentralisasi berhasil kita perkuat ini orang-orang muda yang punya semangat. Saya sangat menghargai pikiran-pikiran anak muda.

Betul, apalagi kalau fakultas kebijakannya salah, ya terus terang saja belakangan ini, yang sedang terjadi itu karena kebijakannya salah. Dan saya harapkan hal seperti itu tidak akan terjadi jika sentralisasi diterapkan.Target saya tahun ajaran ini bisa terealisasi itu.”

“saya punya gedung-gedung itu kan tidak terkait dari bantuan internal muhammadiyah, itukan pihak luar yang mempunyai kepercayaan (trust) kepada kita. Contohnya gedung pasca sarjana, kenapa kata beliau “masa orang yang kerjanya baik tidak diberi, masa kok orang yang kerjanya benar tidak diberi, beliau kan komentar begitu, ketika saya mengucapkan terimakasih atas pembangun gedung pasca sarjana, bukan karena muhammadiyah, tapi itulah mungkin pengakuan dari luar. Kemudian misalnya ketika UMJ menerima bantuan Bus karena melihat saya bukan melihat muhammadiyahnya. dan ini yang baru juga melihat saya, karena kita memproses sesuai prosedur. Apalagi saya juga Aisyiah, tapi aisyiah nanti dikaitkan dengan muhammadiyah kan begitu ya. Tapi akhirnya kedudukan saya sebagai rektor dan pimpinan pusat aisyiah dan sekarang sebagai ketua HIMPAUD, itu akhirnya bersinergi. Ketika saya ditokohkan di HIMPAUD bisa menimbulkan keuntungan kepada UMJ. Ketika pengurus Aisyiah bisa masuk ke UMJ. Dan ketika di UMJ karena saya sebagai rektor, rektor itukan tempat yang sangat bisa menjadi kebanggaan bagi HIMPAUD karena ada pengurus HIMPAUD seorang rektor. Artinya kedudukan kita itu sudah diakui.”

“untuk memajukan lembaga kita itu penting, asalkan niatnya untuk memajukan lembaga bukan untuk hidup. Tidak lama yang lalu saya mau diberikan penghargaan untuk ketokohan. Dalam hati, saya tidak terlalu semangat mendapatkan itu, misalkan dari instansi PKS sebagai wanita teladan, kadang kala saya selalu berfikir seperti itu.”

Informan 2

Saya sebenarnya dari keturunan kalau masalah muhamadiyah, paradigama muhamadiyah itukan mengalami suatu perubahan-perubahan sesuai dengan perkembangan dari paradigma Islam secara umum.

Mengenai memberikan konsep-konsep suatu insentif katakanlah kecil dibandingkan dengan yang lain. Awalnya muhamadiyah tidak muncul sebagai suatu bentuk unit-unit organisasi atau agen-agen organisasi yang orientasinya mencari uang, karena amal ma'ruf nshi munkar dan sehingga besarkanlah muhamadiyah jangan mencari hidup di muhamadiyah, konsep itu sebenarnya membangun muhamadiyah dalam hal ini persyarikatan muhamadiyah ada pengurus pusatnya, wilayahnya atau cabang dan ranting, didalam tataran kepengurusan muhamadiyah pengurus tidak mencari insentif didalam organisasi muhamadiyah itu.

Salah satu amal kegiatan muhamadiyah adalah amal usaha muhamadiyah, amal usaha muhamadiyah itu seperti rumah sakit, pendidikan, kemudian mulai pada masuk orientasi-orientasi berbasis retail, sekarang polanya dikembangkan seperti itu, unit-unit usaha muhamadiyah inilah adalah unit-unit usaha yang berupaya untuk mendapatkan income. Membesarkan organisasi-organisasi muhamadiyah itu adalah agen, organisasi persyarikatannya tapi amal usahanya salah satu tujuannya adalah mencari keuntungan walaupun bukan profit oriented murni. Pendirian-pendirian SD, SMP, SMA. Sistem prosesnya itu diatur muhamadiyah sehingga itu bukanlah milik perorangan tetapi milik persyarikatan.

Bagaimana Persyarikatan mengelola amal usahanya muhamadiyah itu diserahkan kepada unit-unit amal usaha dan diberikan kewenangan utuh. Persyarikatan tidak mengatur secara teknis, tidak memberikan suatu standarisasi nominal. Jadi diberikan sepenuhnya kepada amal usaha muhamadiyah dengan tetap menitikkan bahwa jangan tujuan kita social yaitu kepada masyarakat, minimal bagaimana orang-orang muhamadiyah bisa terbantu. Amal usaha muhamadiyah ini mendapatkan suatu hasil profit itu diberikan bantuan kepada persyarikatan untuk mengembangkan kegiatan-kegiatan, termasuk fasilitas kesekretarian kantor itu dibiayai oleh amal usaha. Pengurusnya mau mengadakan kegiatan-kegiatan, rumah sakit, pendidikan. Disinilah mulai banyak perbedaan pandangan tentang konsep membesarkan muhamadiyah. Konsep yang tadi ditipkan oleh Kyai Ahmad Dahlan pada tataran kegiatan social

muhammadiyah. Tapi kegiatan usaha yang mendapatkan suatu profit tetap, sebagai sumber-sumber dana untuk mengembangkan persyarikatan dan persyarikatan hanya memberikan perizinan saja.

Saya melihatnya karena dalam muhammadiyah itu ada kaidah secara birokrasi yang bergerak, ada salah satu hal yang sering banyak diperdebatkan orang yang bergerak di amal usaha bagaimana kita memasukkan ke unit-unit amal usaha melibatkan pihak investor. Misalnya UMJ mau dibantu oleh investor terus bagi hasil karena didalam kaidah ada maka gagallah investor itu masuk. Yaitu sebagai kendala bagi amal usaha muhammadiyah yang selama itu banyak diperoleh sumbangan dari para dermawan yang punya banyak yang memang mereka menyisihkan uangnya baik itu untuk kepentingan persyarikatan. Dan sampai sekarang mengenai masuknya investor belum terakomodir didalam pengelolaan amal usaha. Misalnya punya sekolahan ada yang ingin berinvestasi lalu apa yang diperoleh investor secara ekonomi sehingga saya bisa masuk sebagai investor. Hal itu harus dirubah atau direformasi kaidah muhammadiyah itu tentu dengan aturan-aturan prosesnya sehingga kita tidak lagi tergantung dari hibah, sumbangan, tapi memberikan kesempatan kepada investor untuk masuk di amal usaha muhammadiyah untuk mengembangkan ke depan. Selama ini tidak ada jangan harap muhammadiyah bisa mengahapus secara merata dan berkembang secara fisik, hanya lebih banyak pada pengelolaan. Sementara orang didalam orang didalam yang tidak terlepas dari pada aturan UU ketengakerjaan. Maka tidak ada standarisir antara unit-unit usaha satu dengan yang lain. Ada yang hebat dan bagus-bagus misalnya seperti di Jogja F.K kesejahteraannya luarbiasa dibandingkan dengan dosen-dosen di fakultas lain.karena pendapatan di fakultas kedokteran juga besar dan standarisasi gaji dosen juga besar jadi tidak bisa disamakan sama dengan fakultas lain. Tetappi itu diberukan kewengan jadi secara hukum itu tidak salah. Selama itu adalah untuk kelancaran aktivitas dan aturan seterusnya penanggungjawab adalah rektor yang disini ada BPH yang ditunjuk oleh persyarikatan dimasing-masing perguruan tinggi dan tidak boleh merangkap.

“karena proses perubahan itu memerlukan banyak kepala dari agen-agen itu sampai ke tingkat wilayah. Jadi seluruh wilayah memiliki pengurusnya untuk melakukan perubahan sesuai dengan pembagian-pembagian kerja.. jadi merubah tatanan kaidah itu harus disepakati bersama”.

Sebenarnya saya melihat kekhawatiran, karena seluruh asset-aset muhammadiyah sebagian besar hasil dari hibah yang berarti itu adalah titipan dan amanah. Seandainya pihak investor diperbolehkan masuk di muhammadiyah akan muncul suatu persoalan bisa saja bukan orang muhammadiyah yang tidak sesuai dengan visi dan misi dengan muhammadiyah. Kekhawatiran Padahal saat ini kita butuh orang yang mampu membuat sistem pendanaan dari amal usaha. Kita hanya membuat pilot projectnya saja bagaimana melibatkan investor yuk kita buka sejujurnya, kita buat aturannya dari situ kita bisa melihat efeknya seperti apa. karena jika sudah melibatkan investor maka tidak boleh lagi ada pembatasannya siapa investronya. Karena kekhawatiran muhammadiyah ini terganggu karena amal usaha muhammadiyah ini digunakan untuk memperjuangkan muhammadiyah. Jika nanti ada investor yang masuk ketika kondisi muhammadiyah sedang berkembang khawatir bisa saja para investor itu yang mendikte perjalanan persyarikatan muhammadiyah sehingga pesan dari pendiri-pendiri muhammadiyah.

“karena sekitar tahun 1988-1989 kita masih memakai pola lama mereka itu tidak ada yang tetap mdisitu mencari uang di situ.

“tidak ada karena kita berbicara awalnya ya kita mengabdikan seperti apa di gaji seperti apa tapi kita tetap berusaha mencari sumber-sumber dari luar. Akan tetapi dalam perjalanannya itu tidak bisa suatu lembaga yang hanya diurus oleh orang yang sambilan, jadi harus diurus secara serius dan focus. Jika ada orang –orang yang

mengurus seperti itu maka harus diperhatikan insentif yang cukup karena orang-orang itu tidak berpikir mencari uang ditempat yang lain. Mulailah berubah untuk meniti karir. Namaun didalam perjalanannya selalu persoalan-persoalan masalah aturan, tapi itu perlahan-perlahan mulai berjalan dengan baik. Dan sudah mulai dibebarepa fakultas memiliki dosen tetap dan karyawan tetap.

“kalau realitas harapan itu sebenarnya tetap masih ada, karena itu secara aturan diserahkan kepada pimpinan yang bertanggung jawab untuk mengelola itu, persyarikatan juga mempersilahkan memberikan gaji berapa selama itu untuk kepentingan membesarkan muhammadiyah. Lagi-lagikan kepada pergantian pimpinan masing-masing orangkan memiliki gaya, pola pikir dan nurani yang berbeda-beda. Contohnya dosen-dosen di kedokteran yang diberikan laptop dan fasilitas yang lebih tetapi dia yakin dan memang meraka focus disitu. Karena meraka disitu untuk bekerja bukan semata-mata ibadah, jadi harapan itu tetap ada. Jadi manajemennya itu berbeda-beda antara satu fakultas dengan fakultas yang lain, termasuk antara universitas yang satu dengan yang lain, itu kalau harapan tetapi harapan itu untuk merealisasikan banyak kendala, tidak terlepas dari besar keinginan.

Insentif itu memiliki makna bagi pengembangan UMJ, harus dipikirkan atau tidak?

Ya sama kan tadi orang yang disitu untuk bekerja bukan lagi sambilan, jadi orang harus diperhatikan kesejahteraan mereka, kecukupan pendapatan mereka harus dipernatkan. Jika ini diabaikan jangan harap besar dan maju. Dia akan pindah kemana saja yang menurut dia dimana ada link-link dan celah untuk masuk disitu, dan itu sudah banyak orang. Sekarang justru yang jadi persoalan banyak perguruan tinggi muhammadiyah yang orang-orangnya itu pindah ke perguruan tinggi yang lain, padahal sudah dibesarkan oleh muhammadiyah. Tetapi begitu sudah besar karena tidak bisa mendapatkan kepuasan dalam sisi insentif maka akan keluar.

“kalau semata-mata uang tidak, ternyata harapan kita untuk mendapatkan insentif dan penghasilan di muhammadiyah sepertinya susah. Oleh karena itu dia pindah ketempat lain, kalau andaikata tenaga dia masih dibutuhkan, dia masih bisa. Tetapi dia sudah tidak menggantungkan harapan penghasilannya di muhammadiyah. Itu kenyataan dan kalau ini terus berlangsung muhammadiyah jauh akan lebih tertinggal dengan salah satunya perguruan tinggi. Tetapi amal usaha yang lainnya seperti rumah sakit itu professional sekali karena standarisasi di unit usaha itu ada. Nah sedangkan di pendidikan masih lebih banyak orientasi sosialnya. Tapi lagi-lagi kedepan kalau masih ada model ketidakberanian pimpinannya untuk memberikan yang cukup dalam kesejahteraan khususnya orang-orang yang ada disitu maka tidak mungkin dia menjadi perguruan tinggi yang maju dan besar.

“ya kalau secara pribadi ada pergeseran motivasi, dari awal sampai saat ini cukup mempunyai motivasi yang kuat tidak terlalu orientasi yang materialistic. Tapi karena pola kepemimpinan pengambilan keputusan persyarikatan yang tidak objektif saya rasakan sekarang. Maka saya melihat tidak bisa lagi menjadi harapan. Dan karena awalnya saya masuk di muhammadiyah dibawa atau diminta bukan melalui proses lamaran, jadi proses kita mau mengabdikan itu bukan satu-satunya harapan masa depan untuk mencari uang. Tetapi perkembangannya memerlukan orang-orang yang focus, maka disitulah saya memulai mencari harapan penghasilan. Dan pada waktu itu hampir semua orang relative sama lebih banyak berorientasi pengabdian. Tapi sekarang orang yang mau masuk melihat honorinya kecil sudah tidak bisa lagi kecuali orang yang sisa-sisa dia sudah tidak bisa terpakai lagi oleh lembaga-lembaga lain dengan alasan mengabdikan seakan-akan seperti itu padahal tidak”.

“pergeseran budaya muhammadiyah memang sudah banyak bergeser karena ada suatu pergeseran pola pikir orang-orang yang sekarang ada didalam muhammadiyah itu. Jadi pergeseran itu otomatis mengikuta sehingga dalam sistem pengelolaan amal

usaha juga sorotan atau monitoring dari persyarikatan itu juga relative lemah. Dia akan turun tangan jika terjadi katakana konflik yang sudah sangat membahayaka, tetapi tidak melakukan suatu mmonitoring yang cukup intens. Padahal muhammadiyah memiliki diktinya dikdasmennya, seharusnya dia memiliki orang-orang yang untuk melakukan suatu monitoring. Dia pergi kemana-mana untuk menanyakan bagaimana perkembangan yang terjadi, dan proses monitoring ini dari persyarikatan itu tidak ada.

“ya karena pada saat dulu awalnya pergerakan dimana membesarkan muhammadiyah maka disitu adalah tujuannya bukan orientasi uang atau materi, itu pikirannya sama jadi sedikitlah yang menyimpang, kalau sekarang karena perubahan pergeseran itu maka sudah sangat meyimang termasuk dikalangan pengurus-pengurus dan pimpinan muhammadiyah. Kita perlu mencari orang-orang yang memiliki nila-nilai idealisme bagus tetapi dia mempunyai visi kedepan yang memiliki modern dengan meperhatikan tujuan sosialnya jelas tapi mempertimbangkan kesejahteraan di masing-masing amal usaha juga dia harus turut ikut campur membuat suatu standarisasi, monitoring ada dan inilah yang belum dilakukan. Jadi seperti sudah dikasih jalan maka jalanlah dan sekian lama lapor masa begitu, padahal masa periode itu adalah waktu yang lama dan perlu adanya monitoring dan disitu mempunyai kewenangan minimal pimpinan-pimpinan lain ada kewenangan lah dan ini yang tidak jalan.

“karena saya lebih intensnya ke perguruan tinggi sehingga ingin menjadikan kesetaraan perguruan tinggi dimuhammadiyah ini baik dari sisi mutu dan fisik tidak kalah bahkan dengan perguruan tinggi negeri. Tapi kita ada proses dan tahapan minimal apa yang bisa saya lakukan untuk perguruan tinggi ini dengan bagaimana meminimalisasi cost, mutu tetap jalan tetapi bagaimana cost itu tetap bisa dikelola secara efisien dan ini terbukti. Caranya bagaimana, ya kita tidak terlepas dari jaringan-jaringan pertemanan-pertemanan antara anggota muhammadiyah satu dengan yang lain yang memilik suatu potensi dan posisi di institusi lain sama membantu karena tidak bisa oleh internal muhammadiyah katakana UMJ sehingga dia harus mencari orang-orang muhammadiyah walaupun dia bukan aktifis muhammadiyah tapi dia memegang posisi penting disuatu institusi untuk membiayai atau membantu proses-proses apa saja untuk meningkatkan pelayanan, fasilitas ditambah dan ini yang dilakukan. Sebenarnya sudah pada suatu hasil yang sebentar lagi seharusnya bisa ada satu kesetaraan.

Upaya-upaya bapak ini waktu dulu meningkatkan akademik, meningkatkan jumlah mahasiswa, meningkatkan fasilitas, mempertahankan mutu fakultas, dari upaya-upaya itu apakah mendapatkan pengakuan dari universitas atau persyarikatan

“pengakuan itu ada, wujudnya kan berbeda, dan wujudnya usulan-usulan yang kita berikan apakah itu lewat rapatkerja, rapat pimpinan, senat itu terakomodir dan diterima dan dilaksanakan sampai sekarang dan itu merupakan pengakuan. Banyak sekali semenjak saya masuk di amal usaha muhammadiyah ini secara pemikiran itu diterima dan dilaksanakan sampai sekarang dan itu salah satu bentuk pengakuan. Pengakuan-pengakuan lain secara individu mungkin beda-beda karena ada kepentingan-kepentingan yang berbeda dan itu biasalah dalam perjalanan hidup.

Kalau persyarikatan secara tertulis tidak tapi persyarikatan mengakui jika dia mendengar dari pihak-pihak atau pengurus lain memberikan informasi-informasi bagaimana cara mengelola amal usaha. Oleh karena pergantian pengurus, terutama ketua-ketua yang banya masih baru dan belum mengenal dengan saya, akhirnya dia hanya mendapatkan informasi dari pihak-pihak tertentu. Dengan pengurus lama secara personal sudah saling kenal-mengenal bahkan saat kegiatan-kegiatan muhammadiyah baik tingkat wilyah maupun pusat kita berikan bantuan materi. Itulah salah satu bentuk pengakuan.

“ya kalau harapan lagi-lagi adalah sesuatu yang diinginkan, tetapi kalau secara pribadi saya melihat kondisi universitas UMJ ini yang lebih kental kepada persoalan-persoalan politik ditambah dengan gayung bersambut dari persyarikatan mau memanfaatkan amal-amal usahanya bagian dari rentetan politik pribadi itu sendiri. Nah saya mulai pesimis. Kalau yang lebih baik dari yang kemari itu iya, lebih baiknya seperti apa, kalau ini tidak ada penghilangan persoalan-persoalan politik bisa, tapi selama itu kena virus politik nasional, ya kecil harapan atau pastingan lamalah UMJ ini berkembang.

Kalau pengakuan banyaklah artinya kita bisa mudah diterima oleh lembaga-lembaga lain bahkan katakanlah oleh Universitas Indonesia, Universitas Gajah Mada itu tidak lagi dilirik begitu saja artinya mereka akui sudah cukup bagus dan melakukan kerjasama itu adalah bentuk suatu pengakuan. Bahkan ada lembaga lain lagi bermaksud mengambil profil saya untuk masuk dalam buku dan menuliskan profil saya, itu juga salah satu bentuk pengakuan. Terus dari institusi lain untuk kita melakukan kerjasama banyak rekanan-rekanan UMJ atas dasar hubungan pribadi saya bisa membantu UMJ. Tapi kalau secara tertulis belum ada. Tapi bahwa pengakuan UMJ khususnya fakultas ekonomi itu bagus alumninya sudah bisa diterima di lembaga-lembaga professional.

“penting, karena dia adalah suatu bentuk kepercayaan dan dia adalah bagian dari kepentingan kita sendiri bahwa kita itu bukan hanya civitas akademika tapi pihak luar terutama yang memanfaatkan lulusan-lulusan kita. Kalau dia tidak mau mengakui proses mutu, dia tidak akan menerima dan melakukan suatu proteksi dari lulusan disini dianggap tidak bagus. Karena perguruan-perguruan tinggi yang lain secara diam-diam banyak perusahaan untuk memprotek lulusan dari perguruan tinggi lain untuk tidak diterima. Dan akreditasinya sebagai suatu bukti sejak akreditasi dimulai dan dua programnya adalah mendapatkan akreditasi A dan nilainya relative cukup bagus. Itu salah satu bukti otentik yang bisa dipertanggungjawabkan.

“yaitu di awal-awal tahun 1990an, sampai kita mengalami kemundurannya setelah krisis ekonomi 1998. dan kalau fakultas ekonomi itu pendapatannya jauh lebih bagus dibandingkan pendapatan fakultas-fakultas lain, karena dia mampu memberikan sumbangan ke fakultas setiap tahun Rp. 500.000.000,- bersih. Sampai terus kemarin masih bagus. Itupun kita khawatir mulai mentok pas krismon itu khawatir berlangsung lama tapi ternyata bisa pulih, mulai tahun 2000 dan 2003 dan selanjutnya sudah mulai lagi itu pergerakan pendapatan sehingga sudah mulai bisa memikirkan kedepan lain.

Peningkatan pendapatan itu berpengaruh tidak dalam diri pribadi atau sebagai pegawai jika pendapatan fakultas naik pendapatan UM naik terlepas bapak sebagai Dekan pada saat itu ?

“kalau pendapatan khususnya di fakultas ekonomi itu melebihi standar yang ditetapkan atau diatur oleh universitas itu dirasakan. Bahkan mulai memperbaiki sistem penggajiannya dengan mulainya muncul adanya tunjangan-tunjangan dan itu salah satu bentuk tingkat kesejahteraan itu semakin lama-semakin baik. Tetapi ternyata pada tahun-tahun ini karena pergantian pimpinan berubah lagi sistem yang telah dibangun yang menurut teman-teman bagus kemudian menjadi lebih buruk lagi. Dan saat ini kesejahteraan baik itu dosen dan karyawan bukan lagi membaik malah mengalami suatu penurunan. Setelah ada suatu proses pergantian yang masih meninggalkan pertanyaan jadi karena kesalahan itu kita jadikan patokannya dari penghasilannya setelah puncaknya tahun 2008 puncak adalah yang menggambarkan suatu pendapatan di fakultas ekonomi setelah bebas dari proses krisis moneter.

Informan 3

Saya bergabung di muhammadiyah karena pertama dari unsur keluarga karena keluarga saya adalah anggota muhammadiyah, kedua pendidikan saya mulai dari SMP dan SMA itu di muhamadiyah

Ya karena kebetulan di daerah saya itu smpnya Cuma satu...negeri... nah pas waktu saya mau masuk...saya sudah ketinggalan mendaftar di smp negeri, karena daerah saya dengan smp itu jauh jaraknya, saya terlambat, kemudian saya mau masuk STM waktu itu masih bernama ST (sekolah teknik) 2 tahun, setelah saya minta izin sama orang tua saya masuk STM tidak diizinkan karena sekolah itu mempunyai pekerjaan banyak ngelas segala macam jadi orang tua saya keberatan akhirnya saya mau tidak mau satu sekolah lagi ada smpnya ya dimuhammaduyah.

Kemudian saya ke Jakarta tahun 1961 saya membaca majalah muhammadiyah bahwa muhammadiyah itu mau mendirikan sekolah FKS waktu itu Fakultas Sosial saya sangat tertarik dan kebetulan pimpinan muhammadiyah di daerah saya, saya minta pandangan dan pandangan beliau itu bagus saya masuk ke sana, karena itu baru satu-satunya di Indonesia.

FKS dulu saya sebelum masuk ekonomi sampai tingkat 2 mau ke-3, lalu tingkat kedua mau ketiga itu saya tidak bayar jadi tidak boleh ikut ujian. Kemudian saya terkatung, setelah saya terkatung-katung mau ada di kantor saya buka beasiswa nah kebetulan memang kebetulan masalah saya keuangan...saya pindah berhenti saya di tingkat dua mau ketiga dari FKS ke Akademi dinas perdagangan selama tiga tahun. Sampai mulai dari situ lama tidak sekolah. karena perusahaan saya bangkrut, baru tahun 1976 saya masuk lagi, tapi baru satu minggu saya kuliah saya dikirim ke Jawa Tengah selama 3 tahun. Dan baru tahun 1979 setelah saya balik dari Jawa Tengah baru saya bilang kepada direktur saya, supaya kalau boleh saya tidak dikirim lagi sementara ke daerah-daerah karena saya ingin menyelesaikan kuliah saya. Baru di tahun 1979 saya masuk ke Fakultas Ekonomi.

Pada tahun 1979 kita ujian Negara tidak ada, karena ujian Negara sifatnya belum seperti sekarang. Mulai saat tahun 1980 ada ujian Negara, tapi karena si Yahya yang mengurus ketinggalan lagi mendaftar. Nah baru kita mulai ikut lagi tahun 1981 itu sudah tidak keluar-keluar lagi, saat tahun 1979-1980 tidak ada kuliah dan tahun 1981 kita ikut ujian Negara. Pada tahun 1981 ada yang tidak lulus satu orang, saya mengulang yang kedua dan waktu itu baru selesai

Nah pas masalah mengajar...kalau kerja saya memang sudah kerja dari awal. Pas baru saya mengajar diekonomi tidak ada murid dan dengan sendirinya dosen-dosennya juga tidak ada banyak yang tidak mau.

Akhirnya dekan pada waktu Bapak Fuadi, orangnya pintar dia melihat mahasiswa yang lulus waktu itu sedikit hanya 10 orang, diantaranya saya, Bapak Nasrullah, dan dua orang yang di PU. Dan Pak Fuadi lihat nih mana dosen tidak ada maka dia tawarkan sama alumni untuk membantu di Fakultas Ekonomi.

Tidak ada Pak Fuadi hanya membantu saja, dan sewaktu saya mulai mengajar hanya 5 orang mahasiswa saja. Dan memang memang Pak Fuadi mencari mahasiswa yang sudah bekarja jadi tidak perlu digaji.

Saya sejak tahun 1981 sampai sekarang, tapi waktu itu saya masih merangkap kerja di perusahaan”

“tahun 1981-1989 itu yang menjadi problem bagi saya, karena saya ditawarkan oleh Pak Dr. Kusnadi, sebenarnya gara-gara Fakultas Ekonomi Juga. Jadi setelah saya pulang dari ibadah Haji besoknya saya mendapat telepon dari staff rektorat diminta Pak Rektor untuk menghadap beliau besok jam 10.

Pendeknya saya datang, dan saya masih bingung dipanggil oleh beliau. Dan setelah kita bertemu beliau mengatakan bahwa saya ini sedang mendapatkan berkah. Berkah mendapat surat dari PP atas usul teman-teman dari Ekonomi diangkat menjadi Pembantu Dekan II .

“tahun 1989, tapi saya bilang apa tidak salah, karena saya masih bekerja di perusahaan asing. Saya bekerja diperusahaan asing sangat ketat sekali masalah waktu apalagi saya orang lapangan. Walaupun saya sudah mengajar di ekonomi sejak tahun 1981 tapi saya masih belum fulltime, kadang-kadang mengajar, kadang-kadang tidak. Karena diekonomi kekurangan dosen maka saya usahakanlah. Namun kalau diangkat sebagai Pudek II saya agak keberatan ya kira-kira tiga atau empat tahun lagi.

Namun beliau pak rektor mengatakan tidak bisa, karena ini adalah amanah...amanah umat. Soal saya kerja atau mengatur waktu itu terserah saya, ini amanah umat, kalau saya menolak dosa saya.

Akhirnya saya bilang saya ini baru kenal nama bapak saja dan ini baru pertama kali bertemu, sekarang bapak apa tidak salah usul sampai sk ini keluar. Beliau mengatakan sudah kenal saya, saya banyak bantu beliau...

Tidak sudara ini orang muhammadiyah, maka bantu muhammadiyah. Lalu saya menayakan waktu dimana pak. Beliau bilang, “pernah tidak pada waktu di rumah sakit islam anda bekerja di perusahaan pak Fajri Bukan?. “oh ya saya ingat? disitu saya pernah berbicara dengan apoteker beliau, saya akan bantu dan ternyata kata beliau saya membatunya.

Jadi karena perusahaan Rumah Sakit itu baru berdiri, dan perusahaan farmasi tidak ada yang mau memberikan hutang karena masih takut. Karena saya ikut didalam PT farmasi saya mengatakan kepada teman saya untuk menolong. Ya kalau tiada di bayar..saya yang menjamin, caranya jangan kita langsung kasih, ini dibayar lalu boleh hutang lagi?

Nah rupanya apoteker ini menceritakannya ke pak Kusnadi, bahwa ada orang muhammadiyah yang membantu beliau. Padahal saya tidak ada unsure kesengajaan membantu apoteker itu, tidak ada pikiran apa-apa. Hanya karena keluhan apoteker ini kepada saya bahwa perusahaan rumah sakit ini masih belum punya duit karena masih baru.

Artinya sebegitu besar jiwa dalam mengemban amanah, lalu selain bapak cukup lama dimuhammadiyah budaya apa yang bapak rasakan dimuhammadiyah ?

“Setelah saya terima SK Pudek itu saya bilang ini saya terima, tapi saya baru mengatur waktu dulu, tapi setelah setahun saya menjadi Pudek, saya ditegur oleh perusahaan tempat saya bekerja, beliau bertanya “kenapa dulu saya sangat rajin kemana-mana sekarang tidak?”, akhirnya saya disitu betul-betul menjadi ujian bagi saya, berapa yang saya dapatkan dari muhammadiyah, lalu beliau bilang “bagaimana saya hidup? bagaimana saya akan meyekolahkan anak?, saya pun mengatakan “soal hidup dan mati manusia ada ditangan tuhan” dan disitulah saya mulai terbuka. Saya ingin keluar dari perusahaan.”

“Setahun perusahaan mempertahankan saya, karena saya sudah 20 tahun bekerja di situ dan tinggal 3 tahun lagi saya pension. Dan jika saya berhenti sekarang saya tidak akan mendapatkan apa-apa lagi, itu rugi.”

“Umur 46, disana umur 50 sudah harus pension, pada saat itu saya mengundurkan diri dengan baik”.

Pak fajri sampai bilang, jika saya mengundurkan diri tolong cari orang untuk menggantikan saya. Saya tidak mau karena saya tidak bisa menjamin. Diperusahaan waktu itu saya adalah bisa dibbilang karyawan manager, menguasai seluruh tim promosi perusahaan untuk seluruh Indonesia di PT. Merck Indonesia.

“yang saya rasakan pertama walaupun melihat kondisi muhammadiyah yang pada saat itu masih kecil, baru kita Fakultasnya Fisip, Hukum, Ekonomi, Teknik. Tapi rasa kekeluarganya sangat tinggi sekali keseluruhan dari semua.

“sebenarnya dimuhammadiyah itu tidak ada perubahan tapi masing-masing fakultas ada perubahan. Ya kalau kita melihat sekarang ini yang baru-baru ini kurang memahami sejatinya Muhammadiyah, jadi mereka sudah ada perhitungan (transaksional)”.

Kemudian Muhammadiyah adalah pengabdian apakah menurut bapak muhammadiyah itu harus seperti itu sehingga harus maju atau karena ada ketidakmampuan orang-orang terhadap muhammadiyah?

“seharusnya kalau kita melihat dari segi manajemen memang harus dilaksanakan tidak mungkin lagi seperti dulu mengumpulkan barang bekas, karena kondisi sudah mulai berbeda, memang harus kita laksanakan.

Kita tidak mungkin kehilangan atau kekurangan orang-orang yang memiliki jiwa dan semangat muhammadiyah. Apa yang sebenarnya terjadi di muhammadiyah

“yang jelas kalau dulu itu rasa kita untuk memabangun itu tanpa berpikir untung ruginya kita benar-benar keikhlasan tapi pemikiran perubahan itu mulai berkembang ya kondisi itu sudah agak berubah sekarang ini, tinggal muhammadiyah apakah mau melaksanakan hal-hal yang berkaitan kesejahteraan karyawan dan dosen itu tergantung usaha muhammadiyah. Ini yang perlu kita pikirkan jika kita hanya dari pendidikan saja sangat berat.

Pak majid masuk muhammadiyah tentunya karena pola pengabdian, pada saat itu apa yang dilakukan yang menjadi keharusan saya lakukan untuk muhammadiyah ?

“Pada saat saya fulltimer, saya merasa banyak hal-hal yang belum terselaisakn terutama usaha kita meningkatkan jumlah mahasiswa, langkah-langkah yang saya usulkan pertama pimpinan ini tidak bisa sambilan sebab kita tidak bisa memikirkan kemajuan atau peningkata usaha itu. Ya saya ajak teman-teman yang sambilan untuk fulltimer. Kemudian pertama kita mulai mencari mahasiswa keluar, kesekolah-sekolah dan izin-izin kita urusin.

pak majid itu yang merubah suatu pola apakah ada perhatian rektor dan persyarikatan pada saat itu?

Saya lihat pada saat itu hidupnya masih masing-masing jadi jika ekonomi naik ya sehingga ada isu ekonomi yang gajinya paling besar sehingga bisa menambah honor bagi teman-teman.

Saya melihat Ekonomi mulai dari embrio lalu saat ditinggal pak majid ada perubahan besar, masuk lagi ke Fikes yang masih baru sama sekali ?

Di ekonomi itu saya dua periode tapi tidak sampai dua periode satu periode lebih dua bulan pas Pak Ruslan Saleh menjadi rektor. Pak Ruslan Saleh ini kebingungan mencari orang menjadi Rektor Dua, dan kemudian saya dipanggil oleh rektor untuk menjadi Pembantu saya menjadi Pembantu Rektor Dua.

Artinya upaya-upaya pak majid itu di fakultas itu di perhatikan oleh Rektor pada ?

Iya sepertinya begitu, dan akhirnya mengenai FKM kira-kira tiga bulan saya disitu, datanglah tawaran kepada UM mau tidak UM karena di swasta baru UM yang

ditawarkan, lalu pak ruslan menyakan saya bilang bagur tawaan itu kenapa harus ditolak. Namun lama proses sampai Pak Ruslan berhenti sampai masuk Pak Muhammadi saya Lapor, ada tugas yang belum selesai, kita masih dalam proses membentuk fakultas baru kerjasama dengan UI. Memang waktu itu saya bilang kita tidak mengerti kita mau menerima tetapi segala sesuatu UI yang mengurus. Empat bulan berjalan Ikip Muhammadiyah menjadi Universitas Hamka. Dan Uhamka masuk juga mendaftar bikin FKM juga. Dan sampai di UMJ tidak mau ditandatangani, karena di Jakarta ada dua PTM yang bikin FKM juga. Akhirnya di tandatangani juga besoknya.

Yang dirasakan pak Majid sebagai pegawai UMJ berbeda tidak dengan universitas lain dilingkungan Perguruan Tinggi Muhammadiyah?

“di Muhammadiyah saja berbeda antara universitas malang, yogya, solo, pertama dari segi penghasilan masih sangat berda dari segi manajemen tidak jauh berbeda sama umumnya standardnya sama...dari segi pendapatan kemudian dari yang seharusnya kita sudah mulai membiaya dosen-dosen untuk melanjutkan pendidikan ditempat lain rata sudah 2 atau 3, kita masih sangat minim sangat minim kita (dosen) masih biaya sendiri atau dapat bantuan dari pihak lain untuk sekolah...itulah yang kita rasakan...jadi kemajuan kita standar

Dalam kita bekerja ada semacam insentif, insentif itu bisa berupa material atau seperti penghargaan yang sudah disampaikan atau belum disampaikan ?

“seperti yang saya sampaikan tadi masih minim, artinya belum kelihatan ada insentif yang sifatnya jaminan masa tua kita, ya jika kita masih mampu mengajar maka dapat, tapi untuk orang yang sudah tidak ada dosen tidak tetap perbedaannya biasa aja sama sekali selesai ya selesai

Selain materi insentif apa yang bapak rasakan di Muhammadiyah, sisi materi dan sisi misalnya ?

“Kalau kita lihat besarnya organisasi khususnya UM ini belum kelihatan yang kita rasakan perhatiannya misalkan ada orang yang meninggal datang kekeluarganya contoh Pak Agus Sunarto yang dating teman-teman kita saja dari ekonomi, contoh lain Pak Mukhtar yang betapa besar itu membangun khususnya Ekonomi...ya kita tidak melihat pak Mukhtar mampu kebetulan dia dari bank ya tidak ada katakana...ya dibandingkan dengan kita-kita ini yang tidak mampu...ya sudah.tidak ada perhatian”

Kemudian menurut pak Majid tentang teman-teman kita seperti Chairul Huda menjadi staff ahli Kapolri dan Endang S di KPU, merupakan insentif yang diberikan muhammadiyah atau Pribadi mereka sendiri?

“setahu saya itu bukan muhammadiyah, kebetulan muhammadiyah memiliki bebrapa dosen yang sudah senior yang menawarkan untuk membantu mereka, jadi tidak ada inisiatif dari unuversitas ya dari inisiatif mereka sendiri”

Kira-kira apa yang pak majid pahami tentang insentif yang ada di universitas?

“belum ada sama sekali ya selain dari honor kita sekedar ya pada waktu kita masih mampu selama berada disini tapi di luar dari itu belum ada”

Berarti yang diterima gaji tiap bulan itu belum dapat dikatakan insentif pak?

“belum, masih sekedar alakadarnya dan tidak mengacu kepada standar, katakanlah saya sudah mengabdikan disini 28 tahun yang saya terima ya segitu-gitu saja

Dengan demikian kita belum melihat muhammadiyah itu mengalokasikan insentif khususnya di UM ini?

“belum, mengalokasikan insentif dari sisi lama pengabdian, jabatannya apa, dosen ingin kuliah S2 & S3, UM belum memikirkan ke arah itu, UM baru mengarah fisik saja, baru-baru ini UM dapat bantuan, untuk ke personal-personal belum berarti, satu saja contohnya kan banyak alumni kita yang ingin melanjutkan studynya satu sen pun tidak ada bantuannya..saya rasa masalah insentif ini lama-lama muhammadiyah ini akan kehabisab orang, orang akan lari ke tempat lain...bagaimana tidak akan lari katakanlah ada dosen yang sudah menyelesaikan S3 ya katakanlah akan sambilan akan kemana-mana.

Dengann adanya insentif yang begitu bisa dibilang sekedarnya itu apa karena ketiadmampuan muhammadiyah memberikan pe atau ada maksud lain?

“kalau saya lihat pak dari penerimaan kita sampai saat ini masih cukup bagus, sebab mahasiswa kita ini masih sanga minim sekali, dari hitungan saya pada waktu dulu kurang dari 3000 mahasiswa itu masih berat, misalkan seperti pertanian hidupnya itu nebeng dari yang lain atau subsidi, yang agak lumayan Hukum dan ekonomi tapi sekarang sepi, saya pernah disuruh menghitung oleh Pak Ruslan berapa jumlah minimal mahasiswa kita baru kita bisa menyisihkan untuk membangun, dan hitungan saya persis sama dengan hitungan Pak Muhajir pernah menghitung katanya 4000 minimal mahasiswa baru kita mulai bisa menyisihkan..”

Saya kira dengan yang rutin, karena 5000 ini dengan pasca-pasca, jika yang rutin belum ada saya kira 3000an. Yang hidupakan hanya ekonomi, ekonomi hanya berapa sekarang”

“berdasarkan pengalaman saya sumber pendapatan kita hanya dari mahasiswa, sebab jika jumlah mahasiswa kita tidak meningkat kita akan kewalahan. Misalkan saya bilang seperti tarumanegara ada memliki sumberlain selain sumber dari mahasiswa yang bisa dipergunakan. Kita tidak ada , hanya sumber kita dari mahasiswa saja, inilah beratnya UMJ, makanya pas sewaktu saya menjadi PUDEK saya menekankan saya selalu membuat target bahwa fakultas ini targetnya minimsl sekian, jika fakultas tersebut bisa mencapai target artinya biaya fakultas itu tertutup. Pada waktu itu umumnya, terlepas dari Fakultas agama karena pada waktu itu sifatnya masih ada d kramat, garuda sebelum kumpul di sini. Dia bisa mensuply untuk fakltas itu sendiri tidak bisa Bantu fakultas lain. Sama seperti Hukum dan Ekonomi “.

Kalau upaya-upaya pendapatan dari meningkat jumlah mahasiswa, misalkan di fakultas ekonomi pada waktu dulu upayanya dengan memberikan marketing fee ?

“sama saya kira pak, artinya khusus untuk kelas yang disini kita tidak memberiuken apa-apa. Tapi untuk kelas yang kerjasama dengan universitas Muhammadiyah lain, misalnya yang masih ada di Pakanbaru, Cirebon, dan karawang kerjasama dengan SMA. Semua nya bisa di bilang upaya pengembangan kelas”.

“sangat membantu sekali walaupun kita sistemnya fee, yang dikarawang kita yang mengelola mereka yang menerima fee, sedangkan yang lain kita yang menerima fee, mereka yang menanggung biaya dosen dan biaya-biaya lain. Yang di karawang terlihat untuk menambah pendapatan bagi UMJ.

Masih 10% disisihkan untuk rektorat dari penerimaan tersebut ?

Rektorat tidak mau ketinggalan, justru sekarang kebalikannya semuanya penerimaan dari pasca-pasca diserahkan ke rektorat baru menganjurkan anggaran. Tidak seperti dulu fakultas yang kelola, yang mencari, yang menggunakan, dan menyettor. Jadi sifatnya sekarang ini semua pasca dikelola disatukan di rektorat. Tapi nyatanya kita yang sudah buat perjanjian bersama bahwa semau itu disettor, yang lain-lainnya belum ada”.

Kira-kira sumber utama kepada pendapatan publik pada saat kapan itu waktunya universitas ini ya tentunya pada saat pendaftaran mahasiswa baru atau semesteran?

“saya melihat disini pada waktu pendaftaran penerimaan mahasiswa baru ini promosinya masih kurang, jika dulu kita mencari sampai ke sekolah-sekolah mendatangnya, sekarang ini saya tidak tahu strategi rektorat, rektorat ini kelihatannya hanya menunggu saja, walaupun ada satu dua ikut pameran, tapi seperti yang tadi dibilang masalahnya fee, sebagai kerjasama dengan pihak lain ini ada”

Pada saat opertama-tama fulltime disini ada tidak harapan-harapan seperti insentif saya dimuhammadiyah sekian...?

“pada awal saya mulai fulltime disin saya sangka demikian ternyata tidak ada, artinya dalam hal katakanlah honor saja jika saya dianggap sebagai pajabat waktu dulu di ekonomi ini kecil sekali...kalang kabut bisa dibilang, jika dibandingkan waktu saya di merck gaji saya kecil tapi saya mempunyai hasil dari penjualan saya dapat bonus jika mencapai target dan cukup besar. Makanya orrang asing bilang kamu dibayar berapa dimuhammadiyah, dibandingkan disini tidak ada, lalu bagaimana kamu hidup...nah saya tergugah dan saya bilang urusan hidup dan mati bukan urusan anda. Terus terang saja saya bisa punya rumah dan beberapa kos-kosan penghasilan dari perusahaan itu. Ya kalau dari UMJ dari mana...”

Bapak waktu itu punya pengharapan, harapan itu didasarkan dari sisi pengabdian saya mengharapakan di muhammadiyah mendapatkan sesuatu atau karena sudah melepas pekerjaan atau karir ?

“saya ada dua pemikiran, pertama jika di perusahaan saya terbatas dengan umur 50 harus sudah keluar artinya perusahaan tidak memakai lagi, pikiran kalau saya tidak keluar sekarang selain karena masalah yang kita nampak itu muhammadiyah tapi harapan saya tidak sekecil itu minimal ya adalah ternyata tidak ada”.

Menurut pak Majid Muhammadiyah itu sudah besar atau belum dari sisi waktunya, organisasinya, cara dia mendapatkan pangsa?

“jika dari pandangan umum sudah cukup besar, tapi kita lihat dari terrance masih cukup jauh dibandingkan dengan yang lain, antara lain bagaimana kita mengelola untuk mencari mahasiswa sebanyak-banyaknya, terus terang saja mahasiswa sekarang siswa ini sisa, khusus kelas yang regular yang sudah tidak diterima dimana-dimana baru daftar di muhammadiyah. Itulah kelemahan kita juga dalam mempromosikan UMJ. Kita lihat fakultas kedokteran melimpah-limpah, tapi sayangnya kedokteran itu punya jatah tidak bisa menerima banyak”.

Menurut bapak ada harapan tidak bagi UMJ mengembangkan diri seperti UMM ?

“harapan itu memang ada, tetapi jika kondisi kita memanage dengan baik walaupun tidak bisa terlalu cepat, tapi bisa sebab bagaimanapun tergantung kepada yang memanage dan benar-benar mengarah ke peningkatan pendidikan dan harus juga muhammadiya yang tulus. Karena saat ini saya bingung arahnya univeritas ini mau kemana atau tidak punya konsep”.

“terus terang untk kedepan barangkali saya sudah tidak dapat memerikan sumbangan pikiran, karena pertama dengan adanya saya sakit cukup mengganggu kesehatan saya, yang kedua faktor usia saya ‘.

Tapi minimalnkan bapak bisa membagi pengalaman tentang dedikasi di fakultas yang minimal bisa menjadi panutan bagi yang muda-muda ?

“yang jelas kita masih bisa menyumbangkan pemikiran walaupun masih tidak sepenuhnya lagi, agar saat ini pimpinan memperbaiki citranya, karena saya pernah bilang jangan dululah kita terburu-buru merubah sistem pendidikan dan lain-lain kita

ikuti rektoratlah, tapi fakultas ekonomi mau mengambil posisi yang lebih unggul dan ternyata tidak mampu. Hal-hal seperti ini yang akan mengakibatkan tingkat kehadiran mahasiswa yang baru. Jadi citra di fakultas ditingkatkan dengan pimpinan yang betul-betul konsen terhadap apa yang dibutuhkan mahasiswa dan karyawan, memiliki kerjasama yang baik, kemampuan berkomunikasi yang baik”.

“ jika dilungkungan diluar UMJ ada, hampir dimana di daerah –daerah kerjasama khususnya dimana saya membangun pasca sarjana. Walaupun hanya sekedar yang mengakui sudah mulai maju. Jika dilungkungan muhamadiyah hampir semua, contohnya saat saya menghadiri seminar dalam rangka bagaimana menyusun program pasca sarjana se-Indonesia kita masuk perhirungan juga, kemudian selama kita melakukan kerjasama dengan universitas muhammadiyah medan, mengatakan UMJ cukup besar sekarang. Dan Alhamdulillah kita dapat menyelesaikannya dengan baik”.

“menurut saya kembali kepada bagaimana kita membuat muhammadiyah ini agar bisa sama-sama berkembang, seperti pakanbaru dulu belum punya universitas kemudian kita bantu sekuat tenaga, medan yang ijinnya belum ada kita bantu, kemudian Palembang kita bantu walaupun hanya sekedar saran namun mereka sangat terimakasih. Dan saya juga bilang kepada teman-teman yang dari daerah lain kalian jangan sekali-sekali minta ongkos, terus terang saja cara hanya banyak memberikan pengarahan saja cara-caranya saja, makanya niat kita cara kita kerja dan meyakinkan orang.

Informan 4

“saya kebetulan karena dibesarkan oleh smp dan sma di muhammadiyah lalu merasa prihatin saja dengan muhammadiyah lalu saya darma baktikan diri saya di muhammadiyah walaupun selama itu saya orang ui dan teman-teman saya di ui ikut bergabung di muhammadiyah salah satunya ...ben dan almarhum Bapak Agus Sunarto ayo kita bergabung di fisip sejak tahun 1993.

‘kalau dimuhammadiyah lebih banyak mencari pahalanya, bahasanya jangan mencari-cari hidup dimuhammadiyah tapi hidupkanlah muhammadiyah”

Dalam tataran pangabdian sebagian orang perlu juga muhammadiyah memikirkan insentif bagi pegawainya ?

“pendapat itu benar, jadi justru dengan itulah UMM, UMY, namun UMJ masih belum bisa seperti kita masih terikat rasa primordialisme, seolah-olah ada larangan. Sesungguhnya umj bisa juga memberikan insentif tidak hanya dalam bentuk uang tapi dalam bentuk kekeluargaan dan kasih sayang.

Beberapa upaya telah bapak rahmat salam telah lakukan di muhammadiyah dari sisi dalam maupun dari sisi luar, lalu semangat apa yang mendorong bapak untuk melakukan perubahan didalam itu apa?

“ya semangat untuk lebih baik saja, karena kita sudah berada didalam masa kita biarkan saja justru ingin sekali fisip khususnya bagi yang lain kita jangan terkungkung, dengan sikap vokalnya bukan untuk melawan tapi ada reformasi yang harus dilakukan dalam tatanan adminstrasi”

Apakah pengakuan persyarikatan maupun ada ketika itu ada masalah ketika pak salam melakukan itu ?

“sudah mulai, kemarin-kemarin itu seperti angin lalu saja, namun ketika melihat aktivitas yang kita lakukan seperti kegiatan rutin yang lebih hidup atau juga semangat untuk promosi juga lebih berkembang, dulu dalam keadaan nol sekarang kita

meningkat segala sesuatunya, pasti akan ada pengakuan kita mampu meningkatkan akreditasi A.

Kalau dari persyarikatanyang bapak rasakan apa ?

“sekarang masih ada katakanlah bahwa jadi harus dilanjutkan jadi persyarikatan itu menggapan misalnya vocal itu ada gunanya tapi bahasa lebih santun, jadi saya ubah sekarang, tapi waktu dulu kita keras karena mereka tidak mendengar, kita kan ingin merubah bahwa muhammadiyah itu gerakan yang moderat yang betul-betul harus bisa mengikuti alur pikir muhammadiyah.

Kembali ke masalah insentif, yang sekarang menjadi pembicaraan setiap orang harapan apa bapak terhadap insentif yang bisa dibangun dari muhammadiyah ?

Namanya insentif jika dalam berbentuk uang sedikit sekali yang bisa diharapkan dari muhammadiyah sekarang, makanya kita mencari sumber insentif baru, mengingat jumlah mahasiswa belum cukup, saya contohkan fisip itu takkan cukup menggaji karyawan, namun alhamdulillah periode besok kami naik gaji, dengan cara mencari sumber dari luar, seperti membuat penelitian, kegiatan pemberdayaan masyarakat dan uang kita datangkan dari luar. selain itu ada insentif tidak dalam bentuk uang seperti sentuhan kemanusiaan, ada karyawan kita yang sakit, pimpinan terjun langsung menjenguk. Dan hal-hal seperti itulah yang kita contohkan.

Insentif dimaknai ada dua masalah materi dan kemampuan organisasi memenuhi harapan-harapan atau visi dari seseorang, visi bapak pada awal masuk apakah terpenuhi ?

“sampai sekarang dalam perjalanan merangkak ke arah terpenuhi, tapi belum tuntas kita ingin menjadikan sebagai tool visinya universitas yang modern dan islami itu ingin kita tingkatkan. Miudah-mudahan dalam perjalanannya itu bisa, sekarang dalam dalam proses”.

Menurut bapak organisasi muhammadiyah itu sudah besar ?

“kalo muhammadiyahnya sudah punya branding yang bagus, branding yang bagus di muhammadiyah itu harus didukung oleh amal usahanya termasuk kampus-kampus, termasuk umj didalamnya, kita harus menciptakan diri kita bahwa kita sejajar dengan kawan-kawan kita yang diluar, tapi jika bergerak seperti ini terus dengan rutinitas tanpa melakukan gebrakan terobosan yang berarti itu ini tidak pernah berubah. Mari kita terobos sejalan dengan semangat reformasi, ada sesuatu yang harus kita tinggalkan sekarang tapi ada sesuatu yang kita bangun kita unggulkan. Itu yang ingin kita ciptakan.

Upaya bapak untuk membesarkan UMJ selain yang bapak tadi bapak jelaskan tadi?

“istilah lain bagaimana menciptakan jaringan dengan teman-teman diluar, kita punya alumni yang hebat dan luar biasa, mereka itu bisa diandalkan, misalnya satu alumni saja mampu membangun satu gedung atau asrama, bagaimana jika sejuta alumni..., disamping itu tentu kita harus menampilkan organisasi yang layak jual, bahwa orang-orang yang mumupni mampu membuat, mampu bersikap dan mampu menghasilkan bagi organisasi yang lain. Dan itu sudah kita lakukan dan sudah mulai tumbuh.

Apakah pak rahmat sudah pernah merasakan pengakuan dari luar atas pe yang dibuat?

“Alhamdulillah beberapa kali saya disini karena kita dianggap bisa membangun organisasi itu yang penting, ada keikhlasan berbuat yang bisa dilihat orang, kita mulai dengan tanpa pamrih, biar bisa dilihat oleh orang luar, kebetulan peristiwa situ gantung itu ada, tapi tanpa situ gantung itu kita pasti bisa bergerak, dari berbagai tempat antara lain secara ikhlas bagaimana kita dibutuhkan oleh orang luar, orang luar yang tidak

punya semangat kita, semacam dedikasi dan loyalitas. Marilah kita kepada pengabdian yang ada disekitar kita. Termasuk disini.

Untuk pengakuan dari luar yang bapak rasakan ?

“ya mungkin terlalu pribadi, tapi yang jelas teman-teman yang diluar sekarang ini sedang membuat penelitian diluar merasa tidak enak jika saya tidak ada, merasa belum lengkap jika saya tidak ada dan pengakuan itu selalu saya terima, dan disini pengangkatan di fisp ini itu cukup membuat pengakuan bagi saya. Dan saya menjags itu.

Kemudian yang bapak rasakan pada saat didalam muhammadiyah kira ada perbedaan tidak dengan menjadi dosen di UMJ dengan di uhamka atau UMM ?

“saya tidak bisa membedakan karena tidak bisa dibandingkan sama sekal, saya orang ui sehingga orang ui itu rasa ingin itu selalu ada, disini tidak tahu apa halangnya, saya tanya mungkin semuanya lebih mengarah kepada penasehat...penasehat...penasehat.

Dan ketidak dengan uang.

Menurut bapak kerendahan itu apa ketidakmampuan persyarikatan mengelola memberikan suatu regulasi atau koadesi dari umj sendiri yang memang harus ditingkatkan lagi ?

“saya jawab yang kedua, jadi suatu sikap tradisonal yang harus ditinggalkan, itu kita harus bergerak maju bersama, sebab semua menghambat untuk membangun, tinggalkan masa saling iri, saling fitnah, kita tinggalkan. Kita punya nama besar, orang lain yang tidak punya nama besar bisa bangkit karena kebersamaan. Kita punya nama besar tapi tenggelam, gara-gara hal tersebut yang membelenggu kita.

Beberapa sahabat yang saya wawancarai muhammadiya itu pengabdian, yang menciptakan itu dari dalam apakah itu suatu kultur yang ada didalam atau memang yang dari luar ?

“itu semua turunan, warisan dari Kyai Ahmad Dahlan beliau ini mengabdikan, dan turun ke semua para tokoh-tokoh muhammadiyah, tapi muhammadiyah itu besar karena pengabdian. Lagi-lagi di jaman modern ini pengabdian saja tidak cukup, pengabdian itu harus disertai adanya semangat untuk menghasilkan dan jadi untuk bersaing ini mau-tidak mau di era modern ini kita harus membangun kekuatan yang bisa mendatangkan hasil.

Pada saat awal bapak masuk ada tidak harapan terhadap insentif yang diberikan muhammadiyah kepada anda ?

“kalau saya sendiri tidak mengharapkan, karena pada saat itu penghasilan saya sangat bagus, saya diajak untuk membantu, lalu bagaimana lalu berapa kurun waktu tertentu saya bahkan tidak digaji, lalu ketika sekolah S2 & S3 itu kebetulan saya ada beasiswa saya tidak minta, satu senpun saya tidak minta.

Apa semangat bapak muncul di Muhammadiyah ?

Yaitu semangat ingin membesarkan muhammadiyah itu, karena saya smp dan sma itu dimuhammadiyah.

Ada kepentingan apa bapak memiliki semangat ingin membesarkan ?

“Tidak ada kepentingan apa-apa, karena saya sudah dibesarkan di lingkungan muhammadiyah ya dengan niat karena itu untuk muhammadiyah, walaupun tidak lagi harus berbicara penuh saya selalu mendorong teman-teman bangunlah muhammadiyah dengan baik”.

Bagaimana bisa muhammadiyah itu bisa besar tetapi tidak berbicara tentang ekonomi, apakah memang tidak ada pengalokasian dari persyarikatan ?

“bahwa muhammadiyah tidak boleh tidak membicarakan ekonomi, selama ini hanya memberikan hak otonomi yang penuh oleh persyarikatan kepada amal usahanya untuk mengatur rumah tangganya sendiri, tapi sekarang selain dia juga bisa menyumbang kepada muhammadiyah dia juga harus berperan, maka dari itu harus dibangun kekuatan yang bisa membangun kearah ekonomi”.

Informan 5

Pertama dulu saya diperlukan ketika membuka magister manajemen harus ada pendirinya harus ada minimal 2 doter dan 4 magister kebetulan saya belum dimana-mana begitu diminta oleh muhammadiyah, saya Bismillah walaupun saat itu saya di minta juga oleh perbanas saat itu juga, karena muhammadiyah itu sudah pasti Islam dan Moderat karena keluarga saya banyak yang Muhammadiyah. Dan setelah berjalan dua belas tahun saya pun pindah dari pegawai negeri Kementerian pendidikan dan langsung ditempatkan di DPK di Muhammadiyah . Dengan catatan sepanjang Muhammadiyah ini mau manerma saya.

Budaya apa yang bapak rasakan dengan muhammadiyah yang membuat tertarik mengajar ?

“muhammadiyah ini punya budaya yang bagus , dalam artri kata modernisasi dalam pola pikir beragama tapi tidak keluar dari alqur’an dan hadist dan saya kira ormas yang sangat maju muhammadiyah banyak bergerak di bidang pendidikan, rumah sakit dan itu sangat bagus. Ternyata di muhammadiyah ini sangat variasi berbeda dengan universitas yang satu dengan yang lain katakanlah UMJ dengan UMSU, UMM, UMS. Yang saya lihat UMJ ini yang paling lemah dalam silaturahmni kebersamaan. Istilahnya kemuhammadiyahnya relative lebih rendah dan harus ditata. Kadang banyak melihat diri sendiri tidak melihat kepentingan lembaga. Namun saya masih berharap ini masih bisa diperbaiki kedepannya.

Usaha-usaha yang pak Suhendar selama ditingkat fakultas yang menonjol itu?

Dulu manajemennya ditentukan oleh orang-orang yang tidak jelas kemudian saya minta semua diserahkan oleh program baik kekuasaan ambil keputusan akademik dan manajemen. Akhirnya diserahkan dengan catatan pada waktu ada masalah dimana pengeluarannya tidak jelas dan pengungkapannya begitu dan pendapatannya sudah hampir Rp1,8 milyar nah itu yang tidak suka dan saya mulai dari nol tidak punya apa dan punya hutang dan kita bangun sejak tahun 2002, dan alhamdulillah 2004 akhir kita sudah mulai surplus. Lalu diusir dari Fakultas ekonomi kemudian ditampung oleh rektorat Pak Agus Sunarto dan kita komitmen dan kita kembangkan magister ekonomi ini ternyata bisa. Lalu saya coba manajemen yang berbeda dari UMJ. Saya coba management sebuah PT setiap orang mempunyai tanggungjawab dan mendapatkan insentif yang patas jadi semua keputusan di bicarakan semua tentang pembagian tugas, insentif dibicarakan dalam rapat. Dan tim ini menjadi sebuah yang sangat bagus dan terus berkembang sampai saat ini.

Semua upaya ini diakui dari rektorat UMJ dalam hal perubahan sistem ini?

“yang jelas ...tapi saya tidak tahu persisnya tapi kondisi yang ada tampaknya saat saya menempati ruangan di rektorat lantai tiga itu saya melihat itu salah satu pengakuan. Dan ternyata dalam perjalanannya ketika sebagai KaProg UMJ masih berlangsung saya masih diluar walaupun terus terang saya menolak, waktu itu fakultas mengusulkan saya menolak dan waktu Bu rektor meminta saya menolak tapi melihat kebutuhan yang mendesak seperti tadi bahwa Muhammadiyah sedang membangun,

saya Bismillah saya bersedia memang waktunya dua tiga minggu. Jadilah saya merangkap, waktu merangkap juga banyak teman-teman di Fak. Ekonomi yang iri, akhirnya saya serahkan kepada PLT dan saya konsentrasi diluar saja. Namun saya coba tetap memberikan supervisi karena tanpa itu seperti pada saat akreditasi saya tidak turun lagi jagi repot juga masalahnya. Alhamdulillah perkembangannya sangat signifikan dari jumlah mahasiswa mencapai puluhan sekaran sudah mengkadi 400 mahasiswa dan setiap tahun ada perkembangan signifikan terutama pada tahun 2005-2006.

Yang bapak suhendar rasakan beda atau tidak sebagai pegawai di UMJ dengan saat menjadi Dosen di Uhamka dan UMM ?

“kalau itu sebenarnya jika sebagai dosen tidak ada bedanya, yang berbeda di UMJ ini silaturahmi yang kurang dan rasa memilikinya kurang. jika dibandingkan dengan dosen di tempat lain di UMJ ini penghargaannya kurang dari segi insentif. Namun sepanjang liata tidak dilarang mengajar ditempat lain ya tidak masalah. Untuk insentif bisa dicari ditempat lain disini plus-minusnya ada factor pengabdianya lebih tinggi.

Insentif dipahami dari dua segi, satu dari segi materi kedua segi nonmateri di muhammadiyah ini dari segi materi menurut pak suhendar?

“Segi materi di UMJ ini masih kurang, insentif yang nonmateri juga tidak sebaik universitas lain misalnya contoh teman-teman yang ingin sekolah S2 dan S3 itu kan di UMJ ini masih belum tertata dengan baik seperti di UMM yang sudah tertata dengan baik. Hal ini karena kekuatan rektorat tidak ada uang, uangnya ada di fakultas dan ini persoalan. Makanya saya tahun lalu saya mencoba menggerakkan untuk memberdayakan UMJ ini semua-semuanya adalah perlu sentralisasi dan itu yang normal terjadi di dunia manapun pusat yang harus mengelola semuanya . Fakultas itu merupakan kepanjangan dari universitas dan berarti dibawah. Sekarang tidak yang terjadi ada di fakultas segala kekuasaan pengelolaan keuangan dan lainnya sekarang ditarik ke Rektorat, ini yang menjadi maslah polemic, mudah-mudahan walaupun saat itu ada kisruh tapi karena sekarang PP mendukung untuk program itu ya mudah-mudahan dalam waktu dekat terlaksana dan memakan korba saya dipersalahkan oleh dekan-dekan dari surat yang disampaikan ke PP dan Rektor”.

Kalau yang bapak pahami insentif yang diberikan oleh PP ataupun UMJ boleh dikatakan sebagai apa?

“Dibandingkan dengan universitas yang lain itu memang masih kurang, dibandingkan dengan UI yang negeri walaupun saya mengajar disana itu jauh dihargai sebagai dosen dalam sisi materi, jika dari sisi yang lain saya mengharapkan di UMJ ini sisi insentifnya silaturahmi yang bagus, tapi kita tidak tinggal diam dan mencoba bangun itu karena rasa memiliki sepanjang itu bisa dibangun kenapa tidak ini yang sedang diupayakan, termasuk contohnya setiap program study itu ada pertemuan membahas setiap satu bulan sekali kita coba membangun nilai yang seragam, transkrip yang seragam, sistem ICT supaya ada keseragaman semua. Kita selama ini belum secara rata-rata termasuk universitas yang standard dan kita mecoba masuk universitas yang manajemen terstandard. Saya berfikir masalah terbesar kenapa UMJ tertinggal jauh dengan universitas lain seperti UMS dan UMM karena masalah parsial-parsial.

Jadi masalah insentif ini diserahkan ke masing-masing PTM ?

“iya, jadi PP tidak mengurus itu, hanya di UMJ ini ada pihak yang menerima insentif yang besar dan yang kecil nah ini yang ingin kita coba basicnya kita seragamkan dan nanti mungkin insentif variabelnya yang kita bedakan dari sesuai prestasi sehingga menjadi model remunisasi dan itulah yang ingin kita capai ke depan itu.

Mengapa persyarikatanpada universitas termasuk apa ini?

Ya saya pikir untuk sementara ini sudah cukup tepat, karena kesadaran mengatur secara global mengacu kepada aturan global, karena berbeda daerah berbeda kemudian juga model yang diterapkan situasinya juga berbeda sehingga sudah betul universitas mempunyai keleluasaan untuk mengatur itu sepanjang tidak melanggar rambu-rambu yang telah dibuat PP. Dan saya kira bagus, karena di Malang dan Makasar berkembang bagus karena otonom ada di universitas bukan di fakultas. Kita sekarang otonom ada di fakultas bukan di universitas.

Selain Pak Sehendar menerapkan proses administrasi dan upaya melakukan penyatuan-penyatuan keuangan dan akademik upaya apa yang Bapak lakukan untuk meningkatkan pendapatan?

“Sebenarnya kalau hanya mengandalkan SPP juga sekarang ini sebetulnya masih visible, karena saya lihat pendapatan satu fakultas saja seperti kedokteran sudah lebih dari 50 milyar sendiri jadi total keseluruhan hampir 80 milyar. Itu sebenarnya jika dihitung dengan cermat oleh manajemen dengan biaya yang bagus saya pikir itu masih bagus. Dan untuk 5 tahun ke depan harus lebih dari itu, kita harus juga kerjasama dengan dunia industri dengan pelatihan dan penelitian karena kita punya ruangan kosong yang banyak dan representative. Untuk saat ini networking sangat penting buat universitas jadi harus dibangun mulai dari kerjasama dengan kementerian dan industri. Terutama kerjasama dengan industri agar kita mampu dari sisi penyediaan tenaga kerja dan teknologi dan karena mau-tidak mau kalau sudah terkait alumni masa menungguya lebih rendah. Selama ini industri ini masih perorangan yang menginvestasikan mungkin sebuah lembaga misalnya universitas ini menghasilkan produk untuk industri kemudian dijual, sehingga universitas mendapatkan royalti. Selain dengan pemerintah dibanding dengan universitas lain yang sudah berjalan lama kita termasuk kecil termasuk mendapatkan hibah dan tergolong rendah.

Adakah pada saat itu keinginan Pak Sehendar UMJ ini adakah perbedaan antara yang realitas dengan harapan?

“Menurut saya mestinya kedepan sesuai dengan pendapat keinginan tersebut teralisasi, karena banyak teman-teman yang karyawan digaji 1 juta dibandingkan dengan swasta bisa menggaji doctor 15 juta. Yang terpenting pengelolaannya adalah transparan, terpusat, pembiayaannya wajar sehingga yang menurut saya dimana membuat analisis biaya yang wajar karena analisis biaya ini sangat penting, sehingga jangan sampai biaya lebih tinggi dari pendapatan. Nah ini yang terjadi sekarang, misalkan fisip mengajukan biaya 3 miliar padahal pendapatannya 2 milyar. Darimana bisa terjadi, apakah biaya itu di mark up usulannya kalau memang itu yang terjadi berarti kinerjanya berkurang. Tapi yang jelas penggajian kita masih kurang terlalu buruk. Antara harapan dengan realita tentang insentif itu masih jauh.

Sejak Bapak mengabdikan disini mulai tahun 1998 ada tidak pengakuan dari pihak luar?

“Banyak, contohnya ada beberapa teman-teman yang mengatakan MM yang tadinya kolaps bisa berkembang padahal posisi di Jakarta ada 40 MM itu apa resepnya manajemen kebersamaan sehingga teman-teman bisa produktif atau terpacu jika ada honor kadang-kadang dibagi rata ataupun ada yang memiliki kontribusi besar walaupun bukan pimpinan diberi besar lagi sehingga mereka bergerak untuk maju walaupun mungkin dinandingkan dengan diluar itu masih jauh. Pengalaman itu menuntun saya bahwa kebersamaan sangat penting artinya. Mestinya itu Muhammadiyah lebih baik dengan universitas lain karena Islami dan modernisasi. Yang terjadi di UMJ punya individualisme yang sangat tinggi itu yang menjadi kendala untuk berkembang.

Contoh lainnya saya sering diundang ke tempat lain baik itu seminar, pengajar, dan konsultan bagi PTM lain.

Saya pernah diundang oleh universitas diminta untuk menjadi narasumber dalam hal manajemen kualitas universitas yang manajemennya seperti itu saya diminta. Boleh juga disebut pengakuan. Dan saran yang saya berikan itu bermanfaat bagi mereka.

Apakah pengakuan itu penting bagi seorang dosen Muhammadiyah?

Itu sangat penting, karena kalau dia sudah mengakui kita dalam hal apa saja itu berarti juga pengakuan bagi institusi kita. Contoh misalnya universitas kita sudah diakui oleh pemerintah banyak sekali misalkan menjadi panitia SADOV padahal kita ini kecil itu nama muhammadiyah cukup tinggi disitu saya banyak berkiprah melakukan kerjasama dengan pihak lain. Dan terakhir waktu evaluasi kita sudah tergolong bagus karena kita sudah selesai dan yang lain belum selesai. Soalnya kita kan binaan IPB Dan konon kabarnya kita akan dinaikkan dari Binaan akan menjadi mandiri, dan itu salah pengakuan dari perguruan tinggi.

Kitapun akan mendapatkan hibah untuk kewirasusahaan dari Kopertis, nilainya bisa 250 juta modelnya seperti BMT sehingga mahasiswa bisa mengajukan proposal usaha.

Informan 6

Sejak kapan bapak bergabung muhammadiyah ?

“sejak tahun 1984 baru ikut di amal usahanya secara akidahnya secara amal ibadahnya setelah saya mengajar”

Alasan bergabung di muhammadiyah ?

“Alasanya bergabung... dasarnya ya ekonomi, karena setelah saya punya cita-cita setelah selesai kuliah saya kekampung dan di kampung tidak menjanjikan apa-apa. kumpul tidak kumpul bisa makan

Yang pak tajudin pahami tentang budaya muhammadiyah dalam persyarikatan ?

“kalau budaya muhammadiyah itu memang kita susah untuk memilah-milahnya, dari segi peribadatan, amal sosial dan itu ada perbedaan-perbedaannya. Seperti muhammadiyah itu kan organisasi yang modernis, yang dari segi aqidah merujuknya langsung kedalam alqur’an dan hadist. Nah kalo dalam kehidupan sosial itu yang berkaitan dengan masalah kemajuan berhubungan dengan teknologi yang muhammadiyah mestinya mempunyai pegangan teknologi yang lebih tinggi dengan organisasi yang lain. Kemajuan dalam pendidikan yang dulu kanapa muhammadiyah dinamakan organisasi yang modernis dan radikal, karena berani menunjukkan sesuatu yang baru yang ketika itu dianggap tabu. Misalkan KH. Ahmad Dahlan menggunakan Pantalon yang ketika itu lingkungannya itu memakai sarung ketika itu luar biasa karena hal yang baru yang penuh dengan tantangan. Ya kalo sekarang muhammadiyah umpamanya kok persyarikatannya dipendidikan menganggap sudah paling bagus dikalangan umat islam sendiri terus tidak melihata dikalangan yang lain bahwa ada yang selalu berkembang tidak melihat itu menutup diri tidak seperti pada awal perkembangan muhammadiyah.

“Dan kalau saya berkaca di Jakarta dengan di yogja, kalau dijogja pengurus persyarikatan bisa prof, doctor di tingkatan ranting berbeda denganyang dijakarta dan kelihatan di Jakarta ini terpengaruh kota yang metropolitan kehidupan yang egois itu ada dijakarta. Jadi ada perbedaan jauh, yang padahal sejarahnya muhammadiyah di Jakarta itu induknya daerah lain anak-anaknya tapi lebih maju didaerah, ya kaya tanah di Jakarta disini ya segitu-gitu aja. Itu sebenarnya orangnya, dan kalau kita lihat sejarah itu karena memang keluar dari masyarakat dan itu bertahap. Kita lihatlah kaya dikedokteran itukan tidak semuanya orang muhammadiyah, disana itu asal bisa berdiri dulu, nah begitu juga muhammadiyah pada awalnya juga berangsur-angsur nanti

siapa orang muhammadiyah yang sebenarnya dengan orang yang mencari kehidupannya di muhammadiyah nanti lala-lama akan kelihatan. Itu seperti itu.

Pak tajudin sejak 1984 upaya usaha-usaha apa yang pak tajudin lakukan untuk UMJ ini ?

“dari awal semenjak saya masuk disini ya dengan kemampuan seadanya kita tahu orang yang masuk ketika tahun 1984 itu ya yang mau saja. Contoh orang itu penjual rujak itu disuruh kerja di muhammadiyah itu tidak mau, tapi setelah dibujuk-bujuk akhirnya dia baru mau. nah saya juga begitu asalnya dari mengetik tidak bisa bahkan saya pun dulu pernah menurut saya itu pembelajaran yang baik seperti pak Muis dan itu luar biasa. Saya disuruh mengetik mata kuliah dia termasuk dengan teman-teman yang lain bagi-bagi, itu dengan kerasnya. Dan Alhamdulillah saya bisa mengikuti secara alami kita bisa dari tidak tahu mengetik menjadi tahu mengetik, dari tidak tahu computer mulai bisa computer.

Perkembangan berikutnya karena saya waktu itu di ekonomi ada salah satu pimpinan ketika itu pak iay johan Pudek II melihat potensi saya itu kurang tepat di ekonomi maka usul beliau itu di agama. Alhamdulillah disana ada perbedaan, tidak mungkin jika saya di ekonomi jadi ketua jurusan ya suatu hal yang mustahil banyak orang yang mempunyai kompetensi seperti. Disana saya banyak perubahan-perubahan meyakini perubahan kurikulum, ya termasuk proses perizinan pengembangan prodi-prodi baru yang dulu hanya tiga jurusan yabahkan di FAI itu bisa menelurkan fakultas yang lain seperti FIT itu kan cikal bakalnya dari orang-orang FAI, nah itu dari teman-teman sejawat yang sebaya dengan saya yang berjuang membuka prodi baru yang menyebrang ke instansi lain yaitu Kopertis, padahal FAI itu kan Kopertais.

Saya kira kalau di FAI itu banyak jasanya seperti berdirinya pasca study islam itu peran serta dari FAI.

Menurut pak tajudin upaya-upaya bapak itu ada tidak diakui universitas dan persyarikatan ?

“sebenarnya diakui atau tidak tidak menjadi masalah, yang jelas saya memunculkan fakultas lain dengan kerja keras. Ini kita juga kalau orang tidak mengakui tidak tahu sejarah berarti karena munculnya muhammadiyah itu bukan dari atas, dan munculnya fakultas-fakultas itu bukan dari rektorat, tetapi dari rektorat. Ya dari bawah semua dan berjuang dan kerja keras teman-teman yang ada. Saat ini kan ada perubahan sekarang ada dibentuknya BPH ini orang kalau tidak tahu sejarah BPH di luar negeri yang mengucurkan dana dan mencari uang. Dan itu bisa menentukan segalanya, kalau BPH itu mau mengikuti seperti di luar negeri ya mengikuti secara keseluruhan jangan yang mudahnya itu diambil. Dikhawatirkan ada orang yang berani ceplas-ceplos reptot itu menyikapinya.

Perbedaan yang Bapak rasakan kerja di perguruan tinggi muhammadiyah ini dengan perguruan tinggi swasta lainnya ada tidak ?

“kalau di muhammadiyah orang melihat besar namanya, saya pernah datang seminar di cisarua pasti kalau sedang kumpul-kumpul bicara gaji sangkanya saya sebagai dosen gajinya sekitar 2 jutaan ketika saya sampaikan apa adanya ya ketika itu gaji saya Rp. 800.000,-, padahal ditempat lain sudah 1,5 jutan itu tahun 2000an. Nah waktu itu orang tidak percaya karena besarnya nama muhammadiyah itu melebihi nama-nama yang lain. Mungkin karena ada nuansa yang mungkin dari tanaman yang KH. Ahmad Dahlan janganlah engkau mencari hidup di muhammadiyah sepertinya menjadi prinsip yang luar biasa menjadi pemicu kita.

Kaitan dengan insentif, ada tidak insentif di perguruan tinggi muhammadiyah itu?

"kalau ukurannya perkembangannya dari gaji pegawai negeri sipil ya jauh...jadi ala kadarnya memang melihat dari pendapatan yang ada seperti di FAI itu kan mahasiswa itu dipungut persemester paling Rp. 1.700.000,- nah itu bisa apa kita ya, itu kalau kita melihat dari gaji kita bisa memahami dari hal itu. Jadi wajar kalau di muhammadiyah itu walaupun tidak sampai UMR itu tidak ada yang protes. Dari segi keagamaan saya kayanya cocok, ya kalau saya ditempat lain seperti di muhammadiyah, kalau di muhammadiyah itu menilainya ada objektivitas memandang orang itu bisa atau tidak itu ada. Umpamanya saya pernah begitu bangga ketika memberikan pengajian yang undangannya itu dari kalangan Prof. dan doctor di kalangan rektorat. Ternyata muhammadiyah menghargai bukan darimana asalnya tetapi bagaimana dia hidup".

Kita ketahui insentif di muhammadiyah tidak diberikan secara langsung oleh persyarikatan diserahkan ke universitas, kebijakan tersebut persyarikatan punya maksud apa menurut bapak ?

"ya mungkin dia menyadari bahwa persyarikatan itu tidak bisa memberikan apa-apa, sehingga dia tidak memberikan batasan-batasan harus sama. Walaupun itu ada pemikiran gaji pokok sama, tetapi akan ada perbedaan itu di tunjangan dan kegiatan-kegiatan yang ada di fakultas. Nah mungkin wacana penggajian gaji pokok itu sama saya kira secara sentral dan nanti diserahkan kepada masing-masing fakultas tambahan-tambahan sesuai dengan kemampuan itu mestinya ada.

Kembali ke saat awal pak tajudin bergabung di muhammadiyah motivasinya ekonomi pada saat itu ada tidak bayangan akan mendapatkan insentif besar?

"saya tidak pernah memikirkan bahwa akan besar itu tidak ada, didunia pendidikan kayanya tenang-tenang saja andaikan ada kenaikan itu tidak seberapa andaikan ada krisis juga tidak akan mati, karena orang juga memerlukan pendidikan sekecil apapun orang memerlukan pendidikan, sehingga saya tidak akan membayangkan akan menjadi konglomerat". Karena ada UU yang mengatakan pengajar S1 harus S2, mestinya karena ketika kita itu menerima dari S1 menjadikan S2 itu menjadi kewajiban dari perguruan tinggi atau fakultas yang terkait. Jika ada yang menerima S1 dan ada UU pengajar S1 harus S2 tetapi terus itu dibuang berarti zolim, kurang pas, walaupun saya S2 dengan biaya sendiri tidak ada dari fakultas".

Insentif itu bisa berupa uang dan fasilitas ?

"Kalau fasilitas ada untuk mengetik-ngetik, kertas, dan terkait saya pernah dua kali menerima Rp. 400.000 berarti tidak sampai satu juta"

Ketika terjadi seperti itu kecewa tidak bapak awal harapannya masuk tidak sesuai dengan realisasinya?

"kalau kecewa saya kira tidak ya alhamdulillah kalau didalam diri saya itu tidak ada istilah kecewa, semua saya selalu tanamkan optimis semua masalah pasti ada hikmahnya makanya saya tidak ada istilah sedih, selalu sikapi happy terus".

Sebagai pejabat structural tentunya tahu kapan sih UMJ itu saat menerima pendapatan yang besar ?

"mungkin dilihat masing-masing fakultas bervariasi, kapan waktu kejayaan masing-masing ada, seperti hukum ya tahun 1990an jaya itu, teknik juga jaya fisip sampai sekarang anjlok, agama itu tahun 2006 bahwa setiap guru wajib S1 dari TK sampai SMA sehingga karena didukung oleh pemerintah tahun 2006 FAI luar biasa. Sumbangan dari berbagai instansi masa-masa sekarang ini perkembangannya luar biasa.

Ketika kita penerimaan mahasiswa baru duit masuk itu berpengaruh tidak pada pendapat pribadi pak tajudin ?

“itu tidak ada...itu bagaimana ya ketika naik pengaruh terhadap karyawan dan dosen tidak ada, ada sesuatu yang bagaimana atau mungkin pimpinan apa untuk saving.

Upaya-upaya pak Tajudin untuk meningkatkan pendapatan di fakultas ini atau universitas itu apa ?

“salah satunya yaitu kita membuat atau menambah kelas maksudnya tambah siswa tambah penerimaannya makanya di FAI itu ada beberapa wilayah walaupun sebenarnya ini kurang pas, tetapi itukan bagaimana meyakinkannya seperti tekad kita di FAI itu tidak ada kelas jauh tapi multi kampus dengan istilah multi kampus semua itu terhapus dan kita bisa membuktikan di beberapa daerah bahwa itu tanah-tanah muhammadiyah punya persyarikatan. Umpamanya seperti dibekasi di mangunsartoro, kaya ditebet juga punya aisyiah dan itu dijadikan tempat kuliah oleh FAI, terus ada lagi di Roxy itu juga punya muhammadiyah. Ya jadi kita tidak salah menamakan multi kampus dan itu benar milik muhammadiyah walaupun persyarikatan bukan perguruan tinggi. Dan itu adalah salah satu strategi untuk menambah income”.

Ada tidak pak harapan dari pak Tajudin Muhammadiyah menjadi besar, UMJ menjadi besar ?

“besar begitu seprtinya pesimis, karena pesimisnya kalau di FAI mungkin UMJ bisa besar jika mengikuti perkembangan jaman, contohnya seperti fakultas kedokteran kenapa tidak dari dulu itukan banyak peminatnya walaupun bisa dibilang untuk kalangan menengah keatas itu ternyata cukup bagus dan mandiri”. Kita tidak merasakan karena tidak dikelola secara sentralisasi. Saya sekarang juga pesimis juga dulukan pas jamanya pak Ruslan Saleh sentralisasi, terus periode berikutnya menurun dan tidak bisa menanganinya diserahkan kepada fakultas. Sekarang ada isu lagi sentralisasi nanti bulan september tahun 2010, ini juga saya pesimis apakah semua fakultas bisa bersaing dengan yang lain karena kalau kita lihat ada beberapa fakultas yang cenderung turun, ini seharusnya jadi bahan pemikiran, jangan kita itu manajemennya itu pas lagi enak diambil kalo tidak enak dibuang jadi rasa tanggung jawabnya tidak ada sebagai seorang pemimpin. Seorang pemimpin itu kalo dia keadaanya bangkrut ya bisa membangkitkan dari luar mestinya ya kalau enak dijalankan tidak dijalankan seperti menjalankan dapur.

Kiprah pak tajudin di muhammadiyah sebagai dosen, pegawai, ada tidak pak pengakuan dari luar bukan dari UMJ ?

“mungkin pengakuan itu bentuknya berbeda-beda, mungkin karena saya dari Agama diakui kiprah di bidang keagamaan ya seperti dikampung banyak yang menjadwalkan saya sebagai Khotib dan tidak hanya dikampung dibebarapa wilyah dijakarta seperti di slipi yaitu Alhamdulillah ketika saya datang kesana menerima saya. Dan kalau dimasyarakat Alhamdulillah saya juga mengadakan pengajian kecil-kecilan itu semakin hari semakin menunjukkan jumlah yhang cukup bagus. Di muhammadiyah dibeberapa daerah itu sangat susah, saya aktif di PCM orangnya yang datang bergantian tidak selama it uterus dan itu untuk membina susah. Oleh karena itu saya beralih untuk membina umat saja tanda ada bendera muhammadiyah itu. Itu saya usahakan setiap minggu paga saya sendiri yang membina umat dengan pengajian-pengajian yang semampu saya meraka pada senang. Ada yang menjadi kenangan waktu itu ada beberapa nenek yang mereka itu pekerjaannya itu kuli sawah dan setelah nguli itu dia itu sengaja ingin memberi saya beras itu sering terjadi seperti itu. Ini saya kalau disana ada yang memanggil mas, ustad, dan ada yang memanggil mas ustad macam dan saya ladeni saja. Ada yang seperti itu ya maaf ekonominya dibawah pas-pasan ya saya hargailah itu dengan jumlah yang saya lebihkan dengan alasan ini buat beli teh atau yang lain, jadi saya tidak ingin dia itu ingin memberikan saya sesuatu tapi dia rugi. Dan ada lagi pak dia yang mendengar kuliah mingguan pagi ada yang sengaja datang itu bilang pak ustad jangan sampai tidak memberikan kuliah

subuh saya walaupun jauh mendengarkan sambil duduk-duduk dengan keluarga saya. Alhamdulillah yang awalnya 10 orang sekarang sudah mencapai 40-50 di mushollah saya sendiri itu

Pengakuan dari luar bagi pak tajudin itu penting atau tidak ?

“itu penting pak, karena pengakuan itu kepuasan batin walaupun tidak memperoleh sesuatu dari masyarakat berbentuk materi, kepuasan batin itu sangat-sangat berharga bagi saya. Kalau dibandingkan maaf khotbah di Jakarta saya menerima minimal Rp. 250.000, andaikan saya disuruh memilih dan memaksa khotib dikampung saya akan memilih dikampung walaupun tidak dibayar. Ini seperti kaya di moshollah saya sengaja disana mulai manggil dari Jakarta dibayar walaupun bayarnya sangat kecil sementara masyarakatnya pun pas-pasan dan dia pun kalau memberikan infaq pendapatannya berapa. Makanya saya berontak saya tidak mau dijadwal kalau memang dibayar masih banyak yang lain ini bukan omong kosong saja terus terang itu. Saya sengaja minggu pagi gratis soalnya ada beberapa haji yang tidak memberikan saya malu, makanya saya mengaji setiap minggu ba'da subuh, Alhamdulillah sudah hampir 2 tahun ini berkembang. Dan saya memberikannya tidak fiqhsentris tetapi Akhlak.

Informan 7

Mengapa bapak bergabung dengan muhammadiyah ?

“Ya..karena rasa pengabdian, intinya waktu itu tahun 1993 saya bergabung disini karena pada waktu itu saya juga banyak melakukan pekerjaan-pekerjaan diluar ya waktu itu kan juga belum mapan, kemudian di UMJ ada dibutuhkan sebagai staff keuangan dan ada peluang kemudian saya mencoba melamar sehingga saya diterima disana. Dan juga sebagai rasa keterpanggilan sebagai alumni kemudian saya mencoba bergabung ditahun 1993 itu”.

Bagaimana yang bapak pahami budaya yang ada didalam organisasi muhammadiyah?

“Budaya antara persyarikatan muhammadiyah dengan universitas muhammadiyah itu saya lihat masih ada kesenjangan, karena budaya di universitas sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang ada. Karena ketika seseorang terpilih rektornya si A maka dia akan mempengaruhi dikarenakan keterlibatan pembinaan PP muhammadiyah kepada universitas saya lihat pembinaan itu tidak secara langsung. Walaupun sesungguhnya budaya-budaya ini tetap ada pengaruhnya dengan muhammadiyah karena orang-orang yang memimpin disana juga adalah orang-orang muhammadiyah jadi bukan bekerja di muhammadiyah tetapi mereka juga bagian dari organisasi muhammadiyah”.

Menurut bapak dari jaman rektor Pak Muhammadi, Bpk. Agus Suradika, dan Ibu Masyitoh masing-masing mempunyai gaya sendiri, lalu apa persamaan dan perbedaan yang sangat signifikan ?

“Kesamaan itu artinya tetap tunduk kepada aturan dan kaidah PP Muhammadiyah. Dan dalam segi kepimpinannya dipengaruhi gaya dan kepribadian masing-masing rektor seperti misalkan waktu jaman pak Rustam Saleh, sangat kental sikap keras bukan otoriter tapi keras dalam mengambil dalam sebuah keputusan tanpa ada toleransi. Sehingga menimbulkan konflik-konflik antara rektor dengan unit kerja seperti fakultas-fakultas maka kemudian terjadi demonstrasi namun pak Rustam itu cukup bagus dalam hal pengembangan organisasi karena banyak sarana-sarana yang disediakan untuk membantu universitas.

Pak Muhammadi, beliau cukup demokrat hubungan dengan fakultas cukup baik. Tetapi dari aspek pengembangan organisasi misalkan pembangunan fisik dan hubungan-hubungan keluar dan berbagai pihak untuk mendatangkan sumber-sumber itu cukup minim.

Periode Bapak Agus Sunarto, kepemimpinannya cukup bagus namun karena beliau sakit maka efektif kepemimpinannya hanya 1 tahun. Kemudian hal-hal yang didatangkan oleh pak Agus Sunarto artinya kerjasama dengan pihak luar sebenarnya ada, beberapa kali kerjasama dengan PLN dan Departemen Perhubungan dalam hal penelitian.

Kemudian Ibu Masyitoh, karena kebetulan pengurus aisyiah orang muhammadiyah tulen sehingga hubungan dengan persyarikatan sangat baik. Kemudian kerjasama dengan pihak luar cukup bagus sehingga melakukan kerjasama bantuan-bantuan seperti bantuan Rusunawa 2 unit dari menpera, bantuan gedung pasca sarjana dari Diknas, dan Pertamina untuk Lab School.

Kalau tadi pak Agus Sunarto hubungan dengan persyarikatan cukup baik, tetapi Pak Muhammadi ada sedikit ketegangan dengan persyarikatan, sama juga dengan pak Rustam ada juga ketegangan”.

Selama pak Yusuf di UMJ sebagai Dosen, Pegawai dan Pimpinan ada hal yang menonjol tidak yang dilakukan oleh bapak misalkan dari sisi administrasi, efisien keuangan sehingga kita masih survive sampai saat ini ?

“Sebetulnya ide-ide untuk pengembangan universitas sering saya sampaikan saran-saran kepada rektor yang sekarang. Namun itu tergantung rektornya mau menerima atau tidak. misalnya beberapa kali saya usulkan tentang sentralisasi transaksi keuangan yang jaman pak muhammadi itu saya sudah kepala biro walaupun jaman pada jaman pak Rustam sudah sentralisasi. Kemudian ketika pergantian rektor ke Pak Agus Sunarto dikembalikan lagi ke desentralisasi pengelolaan keuangan nah pada waktu sudah saya sarankan untuk disentral karena kekuasaan rektor itu menjadi lemah karena keputusan itu ada di masing-masing dekan. Kemudian juga saya mengusulkan menggunakan sistem akuntansi yang tersentral karena sekarang ini sistem akuntansi kita saat ini masih manual, jadi tidak ada keseragaman nah sudah saya sampaikan agar digunakan walaupun masih dalam tahap rencana dengan melibatkan orang-orang dari jurusan akuntansi. Yang lain-lain banyak hal tentang administrasi dosen yang selama ini tidak jelas dan memang kelemahannya itu adalah SDM kita yang memang jumlahnya termasuk kamampuannya. Dan mungkin dengan dengan sentralisasi dimana pegawai fakultas yang berkualitas akan ditarik ke universitas.

Upaya dari pak Yusuf saya melihatnya kesabaran, waktu yang luang sebagai Purek kemudian sangat-sangat ditinggi, kemudian pelan-pelan kita punya cashstock. Upaya pak Yusuf itu apakah ada pengakuan dari rektor atau persyarikatan ?

“pengakuan itu sih tidak ada, namun seperti saat ini Alhamdulillah dengan memperketat pengeluaran dana sehingga kita mempunyai saving walaupun tidak banyak berupa deposito yang tidak bisa dicairkan sejak Pak Agus Sunarto sampai sekarang ya belum banyak, tapi kita maksimalkan paling tidak sampai 6 bulan kalau ada yang kita deposito kita deposito minimal Rp. 100.000.0000,-, sampai saat ini Rp. 600.000.000,- total yang bisa kita hemat. Nah itu kita pastikan bahwa rektor tidak semena-mena menggunakan kecuali dalam hal yang mendesak karena biar konsisten dana tersebut tidak digunakan”.

Artinya pengakuan secara tertulis pak yusuf pernah merasakan tidak pengakuan tersebut ?

“mungkin itu dari pihak luar tapi kepada saya tidak dipertahankan tapi tawaran-tawaran untuk menempati posisi itu saya siap tidak, ya jika untuk posisi itu saya dipercaya ya akan saya jalankan”.

Ada tidak bapak merasakan perbedaan-perbedaan sebagai seorang pegawai, sebagai pimpinan di UMJ dengan universitas-universitas lain ?

“kalau kita liha secara prinsip tidak ada perbedaan, tapi jika kita bandingkan dengan universitas yang besar seperti UMM, UMS perbedaan itu mungkin ada, karena kondisi mereka cukup besar dengan jumlah mahasiswa yang sangat banyak sehingga sarana dan fasilitas yang mereka dapatkan lebih besar.”

Mengenai insentif yang ada diberikan persyarikatan, insentif itu ada dua pemahaman dari segi materi dan non-materi ada pertanyaan yang mendasar bagaimana pegawai-pegawai UM memahami tentang insentif yang diberikan oleh persyarikatan?

“sistem organisasi antara persyarikatan dengan universitas diberikan otonomi penuh untuk mengelola keuangan. Jadi persyarikatan itu tidak ikut campur mengatur dalam hal besarnya gaji atau insentif, prinsipnya bagaimana memanfaatkan dan memberikan dana itu sesuai dengan apa yang wajar, walaupun sesungguhnya mungkin besarnya masih banyak yang mengeluh, mungkin teman-teman memahami kondisi UMJ maka walaupun tidak cuka mereka punya prinsip banyak tidak cukup, kecil cukup”.

Dengan pola insentif perguruan tinggi dengan kewenangan otonomi yang diberikan kepada perguruan tinggi maksud apa yang terkandung didalam persyarikatan dalam memberikan kewenangan ini, artinya diatur sendiri, kecukupannya sendiri dan persyarikatan tidak ikut campur dalam proses ini tetapi didalam kaidah harus dilaporkan nah maksudnya apa insentif diserahkan ke perguruan tinggi dan tidak mengalokasikan insentif ?

“sebetulnya menurut kaidah itu ada perpanjangan tangan PP pada perguruan tinggi yang namanya BPH () BPH itu yang baik mulai dari pengangkatan pegawai, sampai pemberhentian pegawai yang sebetulnya kewenangan BPH tapi itu tidak berjalan. Banyak hampir 80 % perguruan tinggi itu BPH nya tidak berfungsi sesuai dengan kaidah, termasuk mengatur soal gaji, akhirnya di laksanakan semua oleh rektor. Karena tidak mungkin dibawah persyarikatan itu mengurus 160 perguruan tinggi maka dibentuklah BPH, atau mungkin karena kesibukan dan sebagainya sehingga tidak bisa ikut atau mungkin karena yang selama ini terlaksana BPH campur tiba-tiba di bentuknya BPH sangan riskan untuk mencampuri maka diserahkanlah kepada rektor untuk mengatur sesuai dengan ketentuan, walaupun masih ada yang di bawah UMR mungkin karena kondisi. Tapi kalau PTM besar menurut saya sudah sangat baik”.

Pendapatan kita khususnya sekarang ini sumber utamanya mahasiswa, pada periode-periode kapan saat uang penerimaan ramai masuk ?

“Jadi biasanya itu pada awal tahun ajaran baru, yakni pada saat awal semester ganjil karena periode itu baik pembayaran mahasiswa baru maupun mahasiswa lama dan biasanya uang masuk tinggi, kemudian masuk akhir semester ganjil mulai turun dan naik kembali pada awal semester genap biasanya pengambilan profit pada akhir tahun ajaran”.

Ada tidak upaya-upaya untuk meningkatkan penerimaan pendapatan dari jumlah mahasiswa, misalnya kebijakan strategis di bidang promosi, harapan diawal tahun dengan sedikit diakhir tahun ?

“begini...kenapa cashflow kita, karena sistem administrasi kita yang memang belum tertib misalnya mahasiswa banyak yang menunggak, sehingga harusnya target masuk 100 dan yang masuk 50 karena banyak yang dispensasi dan menciil akhirnya cashflow kita terganggu. Sebenarnya itu gampang disiasati agar apa yang kita rencanakan itu dapat tercapai misalnya dengan Sistem SKS jadi mahasiswa yang boleh kuliah jika namanya terdaftar di absent dan untuk terdaftar di dalam absent mahasiswa harus membayar dulu. Kalau tidak terdapat diabsen mahasiswa akan merasa khawatir karena tidak bisa kuliah dan mengikuti ujian. Di beberapa fakultas sudah melaksanakan itu, sehingga ada beberapa fakultas yang ketepatan pembayarannya 90% dan ada yang ketepatannya 50%. Rencana kita ini sudah ada software yang baru untuk melaksanakan program ini sehingga di tahun 2011 sudah mulai tertib.

Ada tidak motivasi bapak pada saat pertama kali menjadi pegawai, ada tidak harapan tentang insentif dan ternyata kondisi realitanya tidak sesuai harapan ?

“sebetulnya tidak ada kekecewaan karena saya sudah tahu ketika awal masuk kondisi UMJ ini insentifnya tidak besar, walaupun dalam perjalanan itu dibandingkan dengan perguruan tinggi lain yang sebanding dengan kita, kenapa UMJ lebih kecil, karena kita memahami kondisi perguruan tinggi ini yang memang jumlah mahasiswanya dibawah jumlah perbandingan yang lebih baik, sehingga kita lebih memahami”.

Upaya-upaya pak yusuf selain disebutkan untuk membesarkan UMJ atau muhammadiyah itu diluar yang disebutkan tadi apa yang kira-kira pak yusuf bisa rencanakan dan harapkan dengan upaya-upaya itu sehingga UMJ besar ?

“memang ada satu kelemahan dengan sistem promosi kita karena sistem promosi kita tidak ditangani secara serius. Maka perlu adanya suatu bidang yang menangani secara serius mulai dari awal dan dievaluasi pada akhir pada berikutnya apa yang harus dikembangkan supaya hidup. Beberapa perguruan tinggi lain dibentuk bidang itu sendiri. Di muhammadiyah dirangkap oleh Purek III dan bidang kemahasiswaan. Mungkin model pola promosinya mungkin sama kita lihat dengan perguruan tinggi lain adanya iklan, kunjungan sekolah, brosur tetapi kenapa belum maksimal. Mungkin karena bukan tidak konsentrasi atau strategi yang salah, saya sudah mengusulkan untuk menyeleksi calon direktur marketing namun sampai saat ini belum diputuskan”.

Upaya-upaya pak yusuf di UMJ ini ada tidak pengakuan dari pihak luar bukan dari kalangan muhammadiyah ?

“Komunikasi yang dilakukan oleh rektor kepada pihak lain, kemudian saya yang menjembatani dan ternyata berjalan dengan baik sehingga apa yang oleh rektor dan berhasil. Misalnya bantuan, beberapa proposal yang kita ajukan kepada pihak lain yang ibu rektor misalnya melakukan komunikasi ternyata responnya cukup baik sehingga terjalinlah ada bantuan dari pihak lain seperti Pertamina. Sampai saat ini komunikasi kita masih baik. Dan untuk pengakuan itu beberapa kali cukup direspon.

“dan pengakuan lain, tentang pengelola rusunawa dimana saya masih merangkap sebagai ketua pengelola rusunawa yang kebetulan rusunawa yang UMJ kelola menjadi contoh bagi Menpera rusunawa yang dikelola dengan baik. Jadi setiap ada lokakarya tentang percepatan pengelolaan rusunawa, karena banyak rusunawa yang sudah bangun itu belum dikelola dengan baik. Sehingga mereka mengatakan jika ingin melihat pengelolaan rusunawa baik dari segi fisik dan manajemennya belajar dengan UMJ”.

Pengakuan seperti itu penting tidak menurut Bapak ?

“sangat penting, karena itu adalah suatu prestasi yang kita berikan bagi membesarkan universitas”.

Informan 8

Apakah alasan anda bergabung di muhammadiyah ?

“yang pertama karena saya suka mengajar, terus yang kedua karena almamater saya.”.

Sejak kapan itu Pak ?

“sejak tahun 1998”.

Budaya yang bapak pahami dan rasakan di Muhammadiyah ?

“idealnya budayanya itu kebersamaan, makanya kita membangun umat bersama-sama. Dan juga karena saya ini type orang yang punya jiwa sosial ada keinginan berbuat untuk orang lain, makanya saya ikut di Muhammadiyah ini. Budayanya adalah kebersamaan.”

Apa upaya-upaya yang pernah bapak andri lakukan didalam UMJ ini ?

“yang terakhir itu saya bikin lab perbankan, jadi sebetulnya itu karena saya background saya bankers atau dibank saya dulu, kita tidak hanya tahu teorinya saja tetapi operasionalnya sampai kode etiknya orang tahu. Dan itu yang terakhir saya lakukan untuk UMJ.

Upaya-upaya itu ada tidak pengakuan dari pimpinan fakultas, universitas, persyarikatan ?

“kalau masalah pengakuan itu belum”

Ada tidak perbedaannya ketika pada waktu itu bekerja di bank mandiri dengan di UMJ ?

“berbeda, pertama saya agak kurang sependapat di kampus itu ada istilah kita itu mengabdikan, bagi saya itu tidak bisa. Yang namanya kita hidup itu harus profesional, jadi ada hak dan kewajiban. Terlepas dari itu kecil atau tidak, artinya harus ada hak yang harus terpenuhi. Buat saya, saya datang untuk kebajikan. Terus yang kedua kalau saya di mandiri dulu semua jelas ada sistem dan aturannya. Kalau kita tidak ini sekarang, adanya begini ya begini saja. Jadi mengandalkan perilaku masing-masing saja.

Kaitannya dengan insentif pendapatannya ?

“kalau insentif itu maksudnya, kalau insentif yang tadi dari sisi materi jauh. Sebetulnya sejak tahun 1998 cita-cita saya ingin menjadi akademisi. Tetapi pada saat awal saya ngajar saya merasa kosong, artinya kalau akuntansi itu kan ilmu terapan jadi saya harus punya background saya harus punya apa yang bisa saya bawa dan tampilkan dari diri saya itu apa, akhirnya saya masuk dibank. Walaupun saat ini masih bekerja di bank saya tetap aktif kenapa, karena bukan mengisi waktu luang, karena terakhirnya saya ingin menjadi akademisi. Makanya sejak tahun 2009 saya resign itu saya sudah berfikir dua tiga tahun sebelumnya untuk itu. Pada waktu saya kembali itu ya ke Muhammadiyah.”

Lalu kenapa di Muhammadiyah ?

“pertama karena almamater, kedua karena aksesnya itu jadi yang saya pakai gunakan itu.”

Yang bapak andri rasakan insentif yang di Muhammadiyah itu yang bapak Andri rasakan atau dipahami itu apa ?

“yang pertama pasti materi, yang kedua kalau saya melihat dari kampus yang non materi itu saya bangga. Saya sudah menjadi lektor kepala, padahal ditengah kesibukan saya di bank dimana saya harus berangkat pagi dan pulang malam, saya masih tetap bisa menulis walaupun ditengah keterbatasan waktu saya dan itu sudah menjadi kebanggaan insentif yang bernilai buat saya. Pengakuan saya sebagai dosen dengan pangkat lektor kepala itu sudah menjadi insentif buat saya.”

Jadi insentif yang ada itu dimaknai apa pak saat ini ?

“penghargaan saya sebagai seorang akademisi. Walaupun segi materi itu alakadarnya.

Kita mengetahui insentif di muhammadiyah itu ditentukan oleh perguruan tinggi saja atau amal usaha-amal usahanya, dan alokasinya tidak oleh persyarikatan, menurut bapak mengapa persyarikatan tidak mau mengalokasikan insentif tersebut ?

“saya belum memikirkan kearah sana ya pak, jadi tidak bisa menjawab. Dan memang dari sananya tidak sentralisasi, mungkin masih UMJ sendiri, Uhamka, harusnya ke arah sana sepertinya sebuah grup, ada tidaknya diatur oleh pusat.”

Tahukah bapak tentang kapan waktu penerimaan pendapatan di universitas ?

“ya tentunya pada saat penerimaan mahasiswa baru, selebihnya saya tidak tahu. Dan itu biasanya terjadi dibulan September penerimaan pendapatan meningkat.”

Ada tidak pengaruh atau perubahan peningkatan pendapatan itu terhadap pendapatan pribadi pak Andri ?

“materi untuk saya tidak ada, sama saja.”

Ketika masuk muhammadiyah ada tidak harapan insentif yang diberikan Muhammadiyah kepada bapak ?

“pastinya ada.”

Setelah yang terjadi atau realitanya terpenuhi tidak ?

“sejauh ini belum.”

Jadi ada semacam sementara ini untuk materi belum terpenuhi....begitu ya ?

“ya...artinya begini atau simpelnya kalau kita kerja kantoran kita ada jaminan sosial atau kesehatan, artinya ada perhatian universitas untuk kita mengenai masa depan kita, tidak usah gaji saya naik atau mendapat insentif empat kali seperti di bank, jaminan sosial saja dulu atau fasilitas kesehatan bagi keluarga.

Janjikan pendidikan ya ?

Untuk S3 itu sangat jauh.

Upaya yang pernah dilakukan pak andri untuk meningkatkan pendapatan universitas ?

“kontribusi saya, saya itu baru bergabung di persenta itu baru enam bulan, salah satunya karena saya sekarang kepala P2EKS, pusat pemberdayaan dan yang dibangun itu lab bank syariah. Penjualannya untuk eksternal, jadi itu nanti akan menjadi profit center, dan sekarang masih dalam tahap pengembangan jadi untuk kontibusinya sekarang belum ada. Tapi usahanya 80 % sudah jadi.”

Ada tidak harapan Muhammadiyah dan UMJ lebih besar ?

“itu khayalan saya ingin seperti itu, paling tidak orang akan melihat UMJ nanti seperti Atmajaya, Trisakti. Apalagi muhammadiyah punya jaringan yang sangat besar dan

sumber daya yang banyak, Cuma yang menjadi masalah kayaknya ya, terutama UMJ belum pernah membangun sistem yang bagus dan kedua pengembangan SDM kita belum berjalan seperti perubahan pola pikir, sikap professional, merubah budaya dan itu yang belum.

Upaya-upaya yang pak andri lakukan selain yang sudah dijelaskan tadi untuk membesarkan UMJ itu apa ?

“kalau saya sendiri dan itu baru satu proyek yang dilakukan P2EKS, pastinya tidak jauh dari pengembangan SDM seperti dari ekonomi syariahnya, kursus-kursus. Selain itu untuk meningkatkan income untuk kampus itukan juga untuk mengembangkan muhammadiyah, kampus itu akan terkenal dari prestasi dia dan saya coba buat prestasi yang bagus supaya lebih kelihatan.”

Apakah integritas dan dedikasi yang pak andri lakukan di Muhammadiyah itu sudah ada pengakuan dari pihak luar? Ketika saya ditunjuk sebagai tim seleksi KPU rekomendasi UMJ itukan jadi pengaruh terkait dedikasi kita, kalau didalam dunia luar itu ada mbah marijan dedikasi dan intregritas mbah Marijan akhirnya di akui oleh dunia luar, dan seperti itu dirasakan tidak oleh pak andri?

“kebetulan saya belum pernah coba.”

Sejak 1998 masuk di Bank Mandiri?

“itu tidak ada hubungannya dengan Muhammadiyah.”

Artinya dari sisi pribadi, mas andri sebagai seorang muhammadiyah itu pernah tidak merasakan itu?

“kalau ada yang semacam seperti atau keuntungan itu ya belum pernah ada, karena saya belum pernah mencoba bahwa nama muhammadiyah untuk mendapatkan sesuatu.”

Kalau dari sisi sebagai aktivis Muhammadiyah seperti itu?

“kalau itu ada kegiatan di kantor, orang tahunya muhammadiyah ya saya.”

Kira-kira pengakuan itu penting tidak bagi pak andri ?

“menurut saya penting, walaupun saya tidak mengharapkan tetapi itu menjadi kebanggaan untuk saya.”

LAMPIRAN 3:
CONTOH KODING HASIL WAWANCARA

No.	KUTIPAN	KODING
1.	"Karena amal ma'ruf nahi munkar dan sehingga besarkanlah Muhammadiyah jangan mencari hidup di Muhammadiyah."	Kontrol Nilai/Norma, Isomorphisme Mimetik
2.	"Tidak mencari insentif di dalam organisasi Muhammadiyah itu."	Isomorphisme Mimetik
3.	"Saya melihatnya karena dalam Muhammadiyah itu ada kaidah secara birokrasi yang bergerak."	Kontrol Administrasi
4.	"Karena proses perubahan itu memerlukan banyak kepala dari agen-agen itu sampai ke tingkat wilayah. Jadi seluruh wilayah memiliki pengurusnya untuk melakukan perubahan sesuai dengan pembagian-pembagian kerja."	Kontrol Administrasi
5.	"Tidak ada pikiran mencari sesuatu di Muhammadiyah... tidak ada, karena kita berbicara awalnya ya kita mengabdikan seperti apa di gaji seperti apa tapi kita tetap berusaha mencari sumber-sumber dari luar."	Isomorphisme Mimetik
6.	"Dari awal sampai saat ini cukup mempunyai motivasi yang kuat tidak terlalu orientasi yang materialistik."	Isomorphisme Mimetik
7.	"... dan proses <i>monitoring</i> ini dari persyarikatan itu tidak ada."	Kontrol Nilai/Norma
8.	"Ya karena pada saat dulu awalnya pergerakan dimana membesarkan Muhammadiyah maka disitu adalah tujuannya bukan orientasi uang atau materi. Itu pikirannya sama jadi sedikitlah yang menyimpang."	Isomorphisme Mimetik
9.	"Kalau persyarikatan secara tertulis tidak tapi persyarikatan mengakui jika dia mendengar dari pihak-pihak atau pengurus lain memberikan informasi-informasi bagaimana cara mengelola amal usaha."	Kontrol Nilai/Norma
10.	"Pengakuan dari luar penting, karena dia adalah suatu bentuk kepercayaan dan dia adalah bagian dari kepentingan kita sendiri bahwa kita itu bukan hanya civitas akademika tapi pihak luar terutama yang memanfaatkan lulusan-lulusan kita."	Isomorphisme Normatif

No.	KUTIPAN	KODING
11.	"Dia tidak akan menerima dan melakukan suatu proteksi dari lulusan di sini jik dianggap tidak bagus."	Isomorphisme Normatif
12.	"Saya bergabung di Muhammadiyah karena pertama dari unsur keluarga karena keluarga saya adalah anggota Muhammadiyah, kedua pendidikan saya mulai dari SMP dan SMA itu di Muhammadiyah."	Isomorphisme Mimetik
13.	"Sejak kecil sudah terinternalisasi, kemudian sampai mengabdikan di Muhammadiyah seperti ini."	Isomorphisme Mimetik
14.	"Saya minta pandangan, dan pandangan beliau itu bagus saya masuk ke sana, karena itu baru satu-satunya di Indonesia".	Isomorphisme Mimetik
15.	"Itu tanpa berpikir tentang gaji pokok... hanya hanya membantu saja, dan sewaktu saya mulai mengajar hanya 5 orang mahasiswa saja."	Isomorphisme Mimetik
16.	"... karena ini adalah amanah... amanah umat. Soal saya kerja atau mengatur waktu itu terserah saya, ini amanah umat, kalau saya menolak dosa saya."	Kontrol <i>Rules</i>
17.	"Setelah saya terima SK Pudek itu saya bilang ini saya terima, tapi saya baru mengatur waktu dulu, tapi setelah setahun saya menjadi Pudek, saya ditegur oleh perusahaan tempat saya bekerja, beliau bertanya "kenapa dulu saya sangat rajin kemana-mana sekarang tidak?", akhirnya saya disitu betul-betul menjadi ujian bagi saya, berapa yang saya dapatkan dari Muhammadiyah, lalu beliau bilang "bagaimana saya hidup? bagaimana saya akan meyekolahkan anak? saya pun mengatakan "soal hidup dan mati manusia ada di tangan Tuhan" dan disitulah saya mulai terbuka. Saya ingin keluar dari perusahaan."	Isomorphisme Mimetik
18.	"Yang saya rasakan pertama walaupun melihat kondisi Muhammadiyah yang pada saat itu masih kecil, baru kita Fakultasnya Fisip, Hukum, Ekonomi, Teknik. Tapi rasa kekeluargaannya sangat tinggi sekali keseluruhan dari semua."	Kontrol <i>Rules</i>
19.	"Sebenarnya di Muhammadiyah itu tidak ada perubahan tapi masing-masing fakultas ada	Kontrol Administrasi

No.	KUTIPAN	KODING
	perubahan.”	
20.	“... rasa kita untuk membangun itu tanpa berpikir untung ruginya kita benar-benar keikhlasan”.	Kontrol <i>Rules</i>
21.	“Di Muhammadiyah saja berbeda antara universitas Malang, Yogya, Solo... dari segi penghasilan masih sangat berbeda, dari segi manajemen tidak jauh berbeda sama umumnya standardnya sama....”	Kontrol Nilai/Norma
22.	”... Makanya orang asing bilang kamu dibayar berapa di Muhammadiyah, dibandingkan di sini tidak ada, lalu bagaimana kamu hidup? Nah saya tergugah dan saya bilang urusan hidup dan mati bukan urusan Anda. Terus terang saja saya bisa punya rumah dan beberapa kos-kosan penghasilan dari perusahaan itu. Ya kalau dari UMJ dari mana?”	Isomorphisme Mimetik
23.	”Jika di lingkungan di luar UMJ ada. Hampir di mana di daerah-daerah kerja sama khususnya di mana saya membangun pasca sarjana.”	Isomorphisme Mimetik
24.	“Menurut saya kembali kepada bagaimana kita membuat Muhammadiyah ini agar bisa sama-sama berkembang. Seperti Pakanbaru dulu belum punya universitas kemudian kita bantu sekuat tenaga. Medan yang ijinnya belum ada kita bantu, kemudian Palembang kita bantu walaupun hanya sekedar saran namun mereka sangat terimakasih. Dan saya juga bilang kepada teman-teman yang dari daerah lain kalian jangan sekali-sekali minta ongkos. Terus terang saja cara kita hanya banyak memberikan pengarahan saja cara-caranya saja, makanya niat kita cara kita kerja dan meyakinkan orang.”	Isomorphisme Normatif
25.	“... bergabung di Muhammadiyah. Saya kebetulan karena dibesarkan oleh SMP dan SMA di Muhammadiyah lalu merasa prihatin saja dengan Muhammadiyah lalu saya darma baktikan diri saya di Muhammadiyah.”	Isomorphisme Mimetik
26.	”Kalau di Muhammadiyah lebih banyak mencari pahalanya, bahasanya jangan mencari-cari hidup di Muhammadiyah tapi hidupkanlah Muhammadiyah.”	Kontrol <i>Rules</i>
27.	”Sesungguhnya UMJ bisa juga memberikan	Kontrol <i>Rules</i>

No.	KUTIPAN	KODING
	insentif tidak hanya dalam bentuk uang tapi dalam bentuk kekeluargaan dan kasih sayang.”	
28.	”Semangat yang mendorong ... ya semangat untuk lebih baik saja... , dengan sikap vokalnya bukan untuk melawan tapi ada reformasi yang harus dilakukan dalam tatanan adminstrasi.”	Kontrol Administrasi
29.	”Kalo Muhammadiyahnya sudah punya <i>branding</i> yang bagus. <i>Branding</i> yang bagus di Muhammadiyah itu harus didukung oleh amal usahanya termasuk kampus-kampus, termasuk UMJ di dalamnya.”	Isomorphisme Mimetik
39.	”Kita harus menciptakan diri kita bahwa kita sejajar dengan kawan-kawan kita yang di luar, ada sesuatu yang harus kita bangun kita unggulkan.”	Isomorphisme Normatif
31.	”Alhamdulillah beberapa kali saya di sini karena kita dianggap bisa membangun organisasi itu yang penting, ada keikhlasan berbuat yang bisa dilihat orang.”	Isomorphisme Mimetik
32.	”Kita mulai dengan tanpa pamrih, biar bisa dilihat oleh orang luar, kebetulan peristiwa situ gantung itu ada, tapi tanpa Situ Gantung itu kita pasti bisa bergerak.”	Isomorphisme Mimetik
33.	”... dari berbagai tempat antara lain secara ikhlas bagaimana kita dibutuhkan oleh orang luar, orang luar yang tidak punya semangat kita, semacam dedikasi dan loyalitas. Marilah kita kepada pengabdian yang ada disekitar kita. Termasuk disini.”	Isomorphisme Mimetik
34.	”... rasakan pada saat di dalam Muhammadiyah ... semuanya lebih mengarah kepada penasehat...Dan ketidak dengan uang.”	Kontrol <i>Rules</i>
35.	”Itu pengabdian, yang menciptakan itu dari dalam apakah itu suatu kultur yang ada di dalam.”	Kontrol <i>Rules</i>
36.	”Itu semua turunan. Warisan dari Kyai Ahmad Dahlan beliau ini mengabdikan, dan turun ke semua para tokoh-tokoh Muhammadiyah, tapi Muhammadiyah itu besar karena pengabdian.”	Kontrol <i>Rules</i> , Isomorphisme Mimetik
37.	”... yaitu semangat ingin membesarkan Muhammadiyah itu, karena saya SMP dan SMA	Isomorphisme

No.	KUTIPAN	KODING
	itu di Muhammadiyah.”	Mimetik
38.	“Tapi sekarang selain dia juga bisa menyumbang kepada Muhammadiyah dia juga harus berperan, maka dari itu harus dibangun kekuatan”.	Isomorphisme Normatif
39.	“Fakultas itu merupakan kepanjangan dari universitas dan berarti dibawah. Sekarang tidak yang terjadi ada di fakultas segala kekuasaan pengelolaan keuangan dan lainnya sekarang ditarik ke Rektorat.”	Kontrol Administrasi
40.	“Dibandingkan dengan universitas yang lain itu memang masih kurang... jika dari sisi yang lain di UMJ ini sisi insentifnya silaturahmi yang bagus.”	Kontrol <i>Rules</i>
41.	“Yang terpenting pengelolaannya adalah transparan, terpusat, pembiayaannya wajar sehingga yang menurut saya dimana membuat analisis biaya yang wajar.”	Kontrol Keuangan
42.	“Resepnya manajemen kebersamaan, sehingga teman-teman bisa produktif atau terpacu jika ada honor kadang-kadang dibagi rata.”	Kontrol <i>Rules</i>
43.	“Pengalaman itu menuntun saya bahwa kebersamaan sangat penting artinya.”	Isomorphisme Mimetik
44.	”Kita lihatlah <i>kaya</i> dikedokteran itu <i>kan</i> tidak semuanya orang Muhammadiyah. Di sana itu asal bisa berdiri dulu, nah begitu juga muhammadiyah pada awalnya juga berangsur-angsur nanti siapa orang muhammadiyah yang sebenarnya dengan orang yang mencari kehidupannya di muhammadiyah nanti lala-lama akan kelihatan. Itu seperti itu.”	Kontrol <i>Rules</i> , Isomorphisme Mimetik
45.	“Dari awal semenjak saya masuk disini ya dengan kemampuan seadanya kita tahu orang yang masuk ketika tahun 1984 itu ya yang mau saja.”	Kontrol <i>Rules</i>
46.	“Sebenarnya diakui atau tidak tidak menjadi masalah, yang jelas saya memunculkan fakultas lain dengan kerja keras.”	Kontrol <i>Rules</i>
47.	”Ya dari bawah semua dan berjuang dan kerja keras teman-teman yang ada.”	Kontrol <i>Rules</i>

No.	KUTIPAN	KODING
48.	"Kalau dimuhammadiyah orang melihat besar namanya, saya pernah datang seminar di Cisarua pasti kalau sedang kumpul-kumpul bicara gaji sangkanya saya sebagai dosen gajinya sekitar ... Nah waktu itu orang tidak percaya karena besarnya nama Muhammadiyah itu melebihi nama-nama yang lain."	Isomorphisme Mimetik
49.	"Ada nuansa yang mungkin dari tanaman yang KH. Ahmad Dahlan janganlah engkau mencari hidup di muhammadiyah sepertinya menjadi prinsip yang luar biasa menjadi pemicu kita."	Kontrol <i>Rules</i> , Isomorphisme Mimetik
50.	"Kalau kita melihat dari gaji kita bisa memahami dari hal itu. Jadi wajar kalau di muhammadiyah itu walaupun tidak sampai UMR itu tidak ada yang protes."	Isomorphisme Mimetik
51.	"Dari segi keagamaan saya kayanya cocok."	Kontrol <i>Rules</i>
52.	"Umpamanya saya pernah begitu bangga ketika memberikan pengajian yang undangannya itu dari kalangan Profesor dan doktor di kalangan rektorat. Ternyata muhammadiyah menghargai bukan darimana asalnya tetapi bagaimana dia hidup".	Isomorphisme Normatif
53.	"... bergabung di Muhammadiyah ... saya tidak pernah memikirkan bahwa akan besar itu tidak ada."	Kontrol <i>Rules</i>
54.	"Kalau kecewa saya kira tidak ya alhamdulillah kalau di dalam diri saya itu tidak ada istilah kecewa, semua saya selalu tanamkan optimis semua masalah pasti ada hikmahnya makanya saya tidak ada istilah sedih, selalu sikapi <i>happy terus</i> ".	Kontrol <i>Rules</i>
55.	"Jjadi kita tidak salah menamakan multi kampus dan itu benar milik Muhammadiyah walaupun persyarikatan bukan perguruan tinggi."	Isomorphisme Mimetik
56.	"...pengakuan ...bentuknya ... kiprah di bidang keagamaan ya seperti dikampung banyak yang menjadwalkan saya sebagai Khotib dan tidak hanya dikampung dibebarapa wilyah di Jakarta seperti di slipi yaitu Alhamdulillah ketika saya datang kesana menerima saya."	Isomorphisme Mimetik
57.	"Itu penting pak! Karena pengakuan itu	Isomorphisme

No.	KUTIPAN	KODING
	kepuasan batin walaupun tidak memperoleh sesuatu dari masyarakat berbentuk materi, kepuasan batin itu sangat-sangat berharga bagi saya.”	Mimetik
58.	“...Dan saya memberikannya tidak fiqhsentris tetapi Akhlak.”	Isomorphisme Mimetik
59.	“Ya..karena rasa pengabdian...”	Kontrol <i>Rules</i>
60.	“..rasa keterpanggilan sebagai alumni kemudian saya mencoba bergabung ditahun 1993 itu”.	Isomorphisme Mimetik
61.	“...sistem akuntansi yang tersentral karena sekarang ini sistem akuntansi kita saat ini masih manual, jadi tidak ada keseragaman.”	Kontrol Keuangan
62.	“... kalau kita lihat secara prinsip tidak ada perbedaan, tapi jika kita bandingkan dengan universitas yang besar seperti UMM, UMS.”	Isomorphisme Mimetik
63.	“Teman-teman memahami kondisi UMJ maka walaupun tidak suka mereka punya prinsip banyak tidak cukup, kecil cukup”.	Kontrol <i>Rules</i>
64.	“Sebetulnya tidak ada kekecewaan karena saya sudah tahu ketika awal masuk kondisi UMJ ini insentifnya tidak besar.”	Isomorphisme Mimetik
65.	“Komunikasi yang dilakukan oleh rektor kepada pihak lain...”	Isomorphisme Mimetik
66.	“Sampai saat ini komunikasi kita masih baik, dan untuk pengakuan itu beberapa kali cukup direspons.”	Isomorphisme Mimetik
67.	”Pengakuan seperti itu penting. Sangat penting, karena itu adalah suatu prestasi yang kita berikan bagi membesarkan universitas”.	Isomorphisme Normatif
68.	“Pembatasan waktu ini diperlukan bagi seorang calon agar memahami kondisi PTM yang akan di pimpinnya dan memberikan kesempatan bagi dosen UMJ yang telah mengajar di UMJ, sehingga ada kepastian karir bagi dosen UMJ. Jangan orang yang ngak ngerti UMJ memimpin UMJ.”	Kontrol Administrasi, Isomorphisme Normatif
69.	“Syarat tersebut akan membelenggu UMJ, kalau ditawarkan kepada orang di luar UMJ juga tidak ada yang bersedia apalagi kaum atau tokoh	Isomorphisme Mimetik

No.	KUTIPAN	KODING
	professional pendidikan nasional.”	
70.	“Saat ini yang penting PTM memiliki pimpinan, masih untung ada yang mau menjadi bakal calon” tiada rotan akarpun jadi.”	Kontrol <i>Rules</i>
71.	“Selama saya menjadi pimpinan fakultas yang sekaligus menjadi anggota senat universitas tidak pernah sekalipun diundang untuk membahas RABP Universitas dan setahu saya memang tidak pernah ada agenda pembahasan tersebut, jadi kalau ada pertanggungjawaban ya langsung saja rektor ke majelis dikti. Hal tersebut haruslah tidak boleh dilakukan, minimal harus mendapatkan persetujuan dari BPH.”	Kontrol Administrasi
72.	“Karena format tidak seragam menyebabkan kesulitan untuk dilakukan analisa.”	Kontrol Akuntansi
73.	“Secara standar akuntansi keuangan PTM tidak menyusun laporan keuangan, yang ada hanyalah bentuk laporan penerimaan dan pengeluaran dana. Kondisi ini berakibat setiap tahun apabila dilakukan pemeriksaan oleh auditor independen yang ditunjuk oleh PP Muhammadiyah menghasilkan pendapat wajar dengan pengecualian.”	Kontrol Akuntansi
74.	“Kondisi ini, sistem pelaporan ini, <i>kan</i> sudah berlangsung lama. Bahkan memang tradisinya begitu dari pimpinan lama ke pimpinan baru, dan berikutnya.”	Kontrol <i>Rules</i>
75.	“Sanksi? Tidak ada tuh. <i>So far</i> semua pelaporan diterima.”	Kontrol <i>Rules</i>
76.	“Saya merasa modal keuangan kita bukan dari perserikatan, tapi merupakan usaha kita sendiri. Kita betul memanfaatkan nama besar Muhammadiyah untuk pengembangan dana universitas dari umat. Jadi kami lebih merasa ada pertanggungjawaban kepada umat.”	Isomorphisme Mimetik
77.	“Ya mungkin dia menyadari, perserikatan itu tidak bisa memberikan apa-apa. Sehingga dia tidak memberikan batasan-batasan keuangan.”	Kontrol <i>Rules</i>
78.	“Sebenarnya diakui atau tidak. Sebenarnya	Kontrol <i>Rules</i>

No.	KUTIPAN	KODING
	saya memunculkan fakultas lain dengan kerja keras. Kalau orang tidak tahu sejarah bahwa munculnya itu bukan dari atas....”	
79.	“Memang saya akui bahwa belum ada bentuk baku akuntansi yang harus diterapkan oleh PTM.”	Kontrol <i>Rules</i>
80.	“Perguruan Tinggi Muhammadiyah sebagai bagian Amal Usaha Muhammadiyah yang seluruh kebutuhan dananya berasal dari sumbangan atau partisipasi publik (umat), maupun lembaga-lembaga donor yang memberikan kepercayaan kepada Muhammadiyah untuk mengerjakan sebuah program. Berarti Perguruan Tinggi Muhammadiyah menggunakan dan mengelola keuangan yang berasal dari publik (umat) atau lembaga donor, maka Perguruan Tinggi Muhammadiyah bertanggung jawab penuh memberikan laporan tertulis melalui instrumen Laporan Keuangan kepada publik, dengan benar dan dapat dipertanggungjawabkan.”	Isomorphisme Mimetik
81.	“Kita bekerja di Muhammadiyah bukan untuk mencari duit. Dengan prinsip amanah untuk membesarkan kampus ini sesuai pesan Kyai Ahmad Dahlan ‘Hidupilah Muhammadiyah. Jangan cari hidup di Muhammadiyah’.”	Isomorphisme Mimetik
82.	“... implikasi dari kelemahan tersebut program evaluasi dan pengembangan Perguruan Tinggi Muhammadiyah tidak bisa dilaksanakan.”	Kontrol <i>Rules</i>

LAMPIRAN 4:
CONTOH KODING TEMA

No.	Tema/Kata Kunci
1.	Hubungan keagenan
2.	Konflik kepentingan
3.	Accounting Control
4.	Administrative Control
5.	Rules Control
6.	Normatif Control
7.	Isomorphisme koersif
8.	Isomorphisme mimetic
9.	Isomorphisme normatif

LAMPIRAN 5:
CONTOH KATAGORISASI DATA

No.	KATAGORI	ISI KATAGORI
1.	Hubungan keagenan	<ul style="list-style-type: none"> • Pelimpahan wewenang • Tanggung jawab • Tugas • Periodisasi Jabatan • Persyaratan calon
2.	Konflik kepentingan	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan dana yang tidak dapat dipertanggung jawabkan • Tidak mengikuti peraturan yang ditetapkan • Tindakan melebihi kewenangan
3.	Accounting Control	<ul style="list-style-type: none"> • Bentuk laporan • Sistem Pencatatan • Dokumen transaksi • Otorisasi transaksi
4.	Administrative Control	<ul style="list-style-type: none"> • Birokratik • Pembagian Kerja • Perubahan organisasi • Aturan kerja • Hirarki kewenangan • Anggaran
5.	Rules Control	<ul style="list-style-type: none"> • Amanah • Kekeluargaan • Keikhlasan • Pahala • Pengabdian • Silaturahmi • Kebersamaan • Perjuangan • Keagamaan
6.	Normatif Control	<ul style="list-style-type: none"> • Standarisasi pelaporan • Keahlian • Adanya otorisasi pejabat berwenang

No.	KATAGORI	ISI KATAGORI
7.	Isomorphisme mimetic	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi tidak materialistik • Menjaga kelangsungan organisasi • Keterikatan batin/internalisasi • KeAhmad Dahlan/filsafati • Nama Besar Muhammadiyah • Pengakuan



CURRICULUM VITAE

Nama : Haris Sarwoko

Tempat tanggal lahir : Sragen, 19 Februari 1971

Alamat : Jl. Intan III/ DD 12 Vila Mutiara

Sawah Baru - Ciputat – Kota Tangerang
Selatan

Nama Istri : Endah saptorini, SE

Nama Anak : Bintang Maliki Sarwoko

Muhammad Rahmawan Sarwoko

Muhammad Guntur Sarwoko

Riwayat Pendidikan

1. Program Pasca Sarjana (S-3) Departemen Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, Lulus
2010
2. Program Pasca Sarjana (S-2) Departemen Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, Lulus
2003
3. Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Malang, Lulus 1995
4. SMA Negeri 1 Sragen, Lulus 1990
5. SMP Negeri 5 Sragen, Lulus 1987
6. SD Negeri 3 Sragen, Lulus 1984

Riwayat Pekerjaan :

1. Direktur Pendidikan Profesi Akuntansi Fakultas Ekonomi UMJ
2009 – Sekarang
2. Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah
Jakarta 2004- 2008
3. Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi UMJ 2000- 2004
4. Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi UMJ 1997 – 2000
5. Partner Kantor Akuntan Publik Drs Nunuk Saryadi 2007 –
Sekarang
6. Direktur PT. Artha Indo Utama Consulting 2001 – Sekarang
7. Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jakarta
1996 – Sekarang