

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Profil Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah Rosyad Sholeh**

##### **1. Sejarah berdiri**

Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah Rosyad Sholeh yang kemudian disebut sebagai IMM Rosyad Sholeh ini merupakan salah satu organisasi mahasiswa yang berada didalam lingkup kampus Universitas Aisyiyah Yogyakarta. IMM Rosyad Sholeh ini berdiri pada tanggal 4 Juni 2018 setelah adanya proses pemekaran yang dimana sebelumnya IMM di Unisa ini hanya memiliki satu komisariat atau disebut IMM Unisa. Berkenaan dengan pergantian nama dari Sekolah Tinggi dan Ilmu Kesehatan (STIKES) ini menjadi Universitas Aisyiyah Yogyakarta juga mempengaruhi lingkup-lingkup yang berada didalam kampus ini, salah satunya penambahan fakultas-fakultas yang ada, dan kemudian mempengaruhi dengan organisasi mahasiswa yang berada didalam lingkup fakultas. (Dokumen dalam SK DPD IMM DIY Nomor XXII/A-1/XII/2018 dan SK Kemenristek Dikti Nomor 109/KPT/I/2016)

Karena dirasa tidak mampu untuk membawahi satu komisariat dalam satu universitas yang mempunyai jumlah kader yang sangat banyak, maka kemudian diperlukan adanya proses pemekaran agar tercipta proses perkaderan yang ideal. Maka, dibentuklah IMM Fakultas Ilmu Kesehatan dan IMM Rosyad Sholeh yang

membawahi Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora dan Fakultas Sains dan Teknologi ini. Sehingga didalam Unisa ini mempunyai dua komisariat IMM.

Melalui Surat Keputusan (SK) Pimpinan Cabang Ar Fakhruddin Kota Yogyakarta No XXII/A-1/XII/2018, IMM Rosyad Sholeh ini mempunyai struktur kepengurusan ketua umum, sekretaris umum, bendahara umum, ketua bidang organisasi, kader, hikmah, tabligh dan kajian keislaman, sosial dan ekonomi, sekretaris bidang organisasi, kader, hikmah, tabligh dan kajian keislaman, sosial dan ekonomi beserta masing-masing anggota bidang yang jumlah keseluruhan adalah 67 kader.

## **2. Visi. Misi dan tujuan IMM Rosyad Sholeh**

### **a. Visi IMM Rosyad Sholeh**

Sebagai organisasi perkaderan, IMM memiliki landasan Tri Kompetensi Dasar yang menjadi landasan bagi kader untuk menjadikan diri mereka pemimpin yang berkualitas. Nilai-nilai yang dimaksud adalah : (1) *Religiusitas* : berakhlakul karimah, beramar ma'ruf nahi munkar dan hal ibadah. (2) *Intelektualitas* : Cerdas, wawasan luas, logis, kritis, inovatif dan kreatif. (3) *Humanitas* : solidaritas tinggi, empati, peduli, lebih mengutamakan kepentingan bersama.

Sebagaimana organisasi pada umumnya, IMM Rosyad Sholeh ini mempunyai visi dan misi dalam menjalankan roda organisasinya disamping tujuan IMM secara umumnya. Visi dan misi IMM Rosyad Sholeh ini berangkat dari visi misi yang dibawakan oleh ketua umum Rosyad Sholeh ini saat menjadi calon formatur yang pada akhirnya visi misi ini menjadi visi misi yang disepakati bersama. Adapun visi yang ada didalam IMM Rosyad Sholeh ini adalah “menjadikan IMM sebagai wadah pencetak akademisi islam yang berkarakter *asah-asih-asuh*”. *Asah-asih-asuh* ini

merupakan istilah atau filosofi jawa yang biasa diartikan dalam sebuah kekeluargaan. Sebagaimana apa yang disampaikan oleh Safrilul Ulum selaku Ketua Umum (wawancara dilaksanakan pada tanggal 02 Maret 2019) bahwasanya

“*Asah-asih-asuh* ini merupakan representasi dari karakter kekeluargaan dalam istilah jawa yang dimana itu saya juga mengaitkan dengan apa yang diinginkan sebuah organisasi. *Asah* sendiri saya mengaitkan dengan istilah intelektualitas dan *asih* itu lebih saya kaitkan dengan loyalitas karena jika dilihat asih itu sebenarnya memiliki arti mencintai dan kasih sayang. Dan yang terakhir itu adalah *asuh*, dimana itu memiliki arti membina, dan itu saya kaitkan dengan nilai humanitas pada IMM.”

Hal tersebut juga tertulis dalam visi misi IMM Rosyad Sholeh yaitu “Menjadikan IMM sebagai wadah pencetak akademisi islam yang berkarakter asah-asih-asuh”. (Dokumen visi misi IMM Rosyad Sholeh)

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam langkah geraknya, kader IMM Rosyad Sholeh melalui nilai Tri Kompetensi Dasar yaitu intelektual yang diharapkan mampu menjadi akademisi islam yang dapat mengkontruksikan keilmuan yang telah dipelajarinya dan mampu menjadi contoh sebagai akademisi islam yang berkemajuan, terutama dalam lingkungan kampus dengan memiliki intelektualitas yang unggul serta luas, namun tidak mengesampingkan nilai-nilai religuistas dan humanitas yang telah menjadi kewajiban semua kader.

#### **b. Misi IMM Rosyad Sholeh**

1. Optimalisasi nilai intelektualitas
2. Optimalisasi proses perkaderan yang terintegasi
3. Penguatan loyalitas kader terhadap ikatan
4. Implementasi nilai-nilai islam dalam akademisi
5. Mempererat hubungan internal maupun eksternal

#### **c. Tujuan IMM Rosyad Sholeh**

Dari penjelasan visi dan misi diatas dapat di simpulkan bahwa tujuan dari IMM Rosyad Sholeh sendiri adalah untuk menjadikan IMM Rosyad Sholeh itu memiliki nilai jual yang tinggi di internal maupun eksternal Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora dengan mengusahakan dan mengedepankan nilai tri kompetensi dasar IMM, terutama nilai intelektual yang berbasis pada keilmuan masing-masing kader tanpa mengesampingkan dua nilai Tri Kompetensi yang lain yaitu humanitas dan religiusitas. Karena setiap kader wajib memiliki ketiga nilai Tri Kompetensi yang harus saling terintegrasi.

### **3. Struktur Kepengurusan pimpinan komisariat Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah Rosyad Sholeh**

Sesuai dengan Surat Keputusan Nomor 199/A-1/XII/2018, adapun struktural IMM Rosyad Sholeh sebagai berikut:

<b>Ketua Umum</b>	<b>: Safrilul Ulum</b>
Ketua Bidang Organ	: Tania Sri Indah K
Ketua Bidang Kader	: Ahmad Rafi Hafidz
Ketua Bidang Hikmah	: Mujahidah Dian F
Ketua Bidang Tabligh dan Kajian Keislaman	: Haris Darussalam
Ketua Bidang Sosial dan Ekonomi	: M. Ridwan
<b>Sekretaris Umum</b>	<b>: Afifah Nurul Falih</b>
Sekretaris Bidang Organ	: Adhitya Tri W
Sekretaris Bidang Kader	: Dwiana Silsa O
Sekretaris Bidang Hikmah	: Heni Setianah
Sekretaris Bidang Tabligh dan Kajian Keislaman	: Emilya Nurjanah

Sekretaris Bidang Sosial dan Ekonomi : Nisa Mutahara

Anggota Bidang Organisasi : Nisa Andriani

Irma Sarweni

Syahrul Anam

Nurindah C

Azfar Mufid

Hanung Cahyo Adi

Dandi Septiawan

Anggi Eka

Endang M

Mutmainah R

Kiki Nur A

Anggota Bidang Kader : Dhani Aminatulloh

Amilatul Masruroh

Nilla Nurmaningsih

Andinsyah

Fahmi Sukra

Zustika Nada

Baqiyatun S

Raif Alfawaz

Anggota Bidang Hikmah : Mutia

Puji Khuwata

Nurul Fadhillah

Rifqi Lasang

Andi Gilang

Miftah Khairati

Reni

Aliefah Rachma

Diana A

Nafa Urbayanti

Anggota Bidang Tabligh dan Kajian Keislaman : Umi

Rafida Luthfi

Ariadin

Feizal

Ulinnuha

Edi Fajar

Baiq Annisa

Zaenal Ahmad R

Nofika Idayana

Aisyah Nur S

Yoga

Bagas Kurnia

Anggota Bidang Sosial dan Ekonomi : Putri Cahya

Sukanti

Rabiatul A

Ayu Amalia

Abda' Ainul

Ira Nur fatin

Paisal O

Heri Purnama

Illa Alfatica

Wahyuni W

Sri Bulan

Annisa Dwi

Awalia Santi

**Bendahara Umum**

**: Bikrul Rohmah**

(Dokumen Surat Keputusan Nomor 199/A-1/XII/2018 diambil pada tanggal 03 Maret 2019)

## **B. Strategi kepemimpinan komisariat Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah Rosyad Sholeh**

Adapun yang sudah dijelaskan dalam pembahasan sebelumnya, menurut Eddy (2016: 14) bahwasanya dalam pembentukan strategi itu terdapat tiga tahapan atau tiga langkah pokok dalam pembentukan strategi, yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi strategi. Maka dari itu, dalam pembahasan strategi ini akan memuat tiga hal pokok tersebut hasil wawancara dengan pimpinan harian maupun badan pimpinan harian.

### **1. Perumusan Strategi**

Adapun dalam perumusan strategi ini harus memperhatikan beberapa hal, seperti kondisi organisasi, analisis SWOT terkait organisasi, dan evaluasi yang sudah dilaksanakan.

IMM Rosyad Sholeh dalam perumusan strategi ini sudah melaksanakan hal tersebut secara umum maupun secara bidang-bidang yang ada di komisariat yang pada akhirnya akan mempengaruhi proses penerapan dan evaluasi strategi yang ada. Dalam perumusan strategi ini, sebelumnya para pimpinan sudah melakukan adanya pertemuan guna membahas apa yang menjadi kebutuhan komisariat satu tahun kedepannya, baik pertemuan terstruktur maupun pertemuan insidental. Pada akhirnya apa yang menjadi hasil kebutuhan komisariat ini terangkum dalam *blueprint* visi misi komisariat yang merupakan tonggak berjalannya komisariat IMM Rosyad Sholeh ini dalam satu periode kedepan.

Berikut hasil analisis penulis mengenai strategi kepemimpinan yang telah dilakukan didalam IMM Rosyad Sholeh bersama pimpinan harian maupun badan pimpinan harian:

a) Kondisi berdasarkan analisis *SWOT* IMM Rosyad Sholeh

Analisis *SWOT* atau *strength, weakness, opportunity, threat* atau berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman ini telah dilakukan oleh pimpinan Rosyad Sholeh ini, yang pada akhirnya hasil analisis ini mampu menjadi dasar dalam penerapan maupun evaluasi hasil strategi yang telah dilaksanakan.

Adapun mengenai **kekuatan atau kelebihan** yang dimiliki IMM Rosyad Sholeh ini ada beberapa kekuatan yang dimiliki, antara lain : *Pertama*, Sudah adanya calon instruktur yang ada di komisariat Rosyad Sholeh. Calon instruktur ini adalah orang-orang calon pemegang perkaderan yang dianggap mampu dalam hal perkaderan IMM. Calon instruktur ini juga yang nantinya akan menjadi



fasilitator dalam setiap tingkat perkaderan yang ada di IMM, dan pada akhirnya harapan dari adanya calon instruktur ini mampu mengawasi perkaderan yang ada di dalam Rosyad Sholeh ini. Seperti yang dikatakan oleh Achmad Rafi Hafidz selaku ketua bidang kader IMM Rosyad Sholeh (wawancara yang dilakukan pada tanggal 01 Maret 2019) mengatakan bahwasanya

“...calon instruktur ini diharapkan menjadi tangan panjang dari instruktur sehingga nanti mereka yang bisa lebih paham tentang perkaderan”.

Calon Instruktur ini terbentuk dari kader-kader IMM yang sudah melakukan proses perkaderan khusus yang dinamakan Latihan Instruktur Dasar atau selanjutnya disebut LID. Sesuai apa yang dikatakan Azwar dkk (2017:4) bahwasanya “perkaderan khusus ini ditujukan dalam rangka mendukung perkaderan utama dengan pendekatan khusus. Perkaderan ini diharapkan mampu menciptakan kader-kader yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan kecakapan khusus.”

*Kedua*, Dengan adanya proses pemekaran yang dilakukan oleh IMM Unisa sebelumnya, hal itu juga mampu mempengaruhi ranah gerak IMM Rosyad Sholeh sendiri. Adanya proses pemekaran ini mampu membuat para pimpinan lebih fokus terhadap gerak perkaderan yang ada didalam Rosyad Sholeh, sehingga diharapkan pimpinan lebih paham terhadap pekaderan yang ada didalam Rosyad Sholeh ini. Dengan kata lain, IMM Rosyad Sholeh sudah mempunyai blue print tersendiri. Seperti apa yang diungkapkan oleh Afifah Nurul selaku Sekretaris Umum (wawancara dilakukan pada tanggal 02 Maret 2019) mengatakan bahwasanya

“ya kita sudah punya *blue print* sendiri, sop administrasi sendiri dan itu menurut saya udah bagus untuk ukuran komisariat baru untuk yang lain.”

Hal itu juga dikuatkan oleh pernyataan Safrilul Ulum selaku Ketua Umum (Wawancara dilakukan 02 Maret 2019) yang mengatakan bahwasanya

“Kita sudah berani dalam wilayah-wilayah proses perkaderan dan juga adanya program-program kerja yang menunjang proses perkaderan itu.”

Adapun program kerja yang dirasa menunjang proses perkaderan tersebut terangkum dalam suplemen perkaderan yang tertulis di dalam *blue print*. Suplemen tersebut seperti diskusi, bedah buku, nonton film, dan kepanitiaan. Dalam hal ini *blue print* sangat penting dalam sebuah berjalannya komisariat. Karena apa yang akan menjadi dasar berjalannya sebuah komisariat itu berada di dalam *blue print* itu sendiri. Akan dibawa kemana arah perkaderan sebuah komisariat itu sendiri. Seperti apa yang tertulis dalam pendahuluannya yaitu “adanya blue print harapannya dapat menjadi sumber referensi dan menjadi arah gerak bidang kader secara khusus dan seluruh struktural pimpinan komisariat dalam menjalankan perkaderan terhadap seluruh elemen kader dalam komisariat ini. (Dokumen *blue print* diambil pada tanggal 25 Juni 2019)

Hal itu juga tertulis dalam notulensi rapat bidang kader pada tanggal 27 Maret 2019 yang tertulis “fokus bidang kader terhadap membuat blue print dan road map perkaderan”. (Dokumen diambil pada tanggal 27 Juni 2019)

**Kelemahan atau kekurangan,** penulis sendiri mendapatkan beberapa hasil analisis terkait kelemahan atau kekurangan yang dimiliki IMM Rosyad

Sholeh itu sendiri. Adapun analisis tersebut adalah *pertama*, belum adanya atau belum memiliki *role model* untuk menjadi panutan atau contoh pimpinan periode ini dalam ranah gerak perkaderannya. Dalam hal ini *role model* atau panutan sangat diperlukan oleh komisariat yang terbilang baru ini, yang bagaimana dari *role model* inilah diharapkan IMM Rosyad Sholeh ini mendapatkan arahan-arahan guna sebagai kritik, saran maupun masukan untuk berjalannya sebuah kepemimpinan di Rosyad Sholeh ini. Karena minimnya atau tidak adanya *role model* inilah IMM Rosyad Sholeh harus berjalan dari nol atau dari akar rumput. Sehingga apa yang menjadi gerak langkah IMM Rosyad Sholeh ini murni dari pemikiran pimpinan sendiri dengan hasil analisis pimpinan saat ini sendiri, dan itu menjadikan hasil analisis kurang maksimal. Hal itu diungkapkan oleh Achmad Rafi Hafidz (wawancara dilakukan pada tanggal 01 Maret 2019) bahwasanya

“Kita tidak ada *role model* dalam proses perkaderan kita. Jadi, ya kita hanya menjalankan sebatas yang kita tau aja, yang pernah kita rasain atau lakuin, atau *ngawang-ngawang* lah bahasanya.”

Hal tersebut juga dikuatkan oleh Afifah Nurul (wawancara dilakukan pada tanggal 02 Maret 2019) yang mengatakan

“Kalo menurutku kita itu belum ada *role model* mbak, jadi saya sendiri kadang juga bingung harus *gimana...*”

Bisa dilihat disini bahwasanya *role model* dalam sebuah organisasi sangat diperlukan. Terlebih untuk mempersiapkan proses kepemimpinan selanjutnya, agar apa yang menjadi langkah gerak sebuah organisasi, terutama IMM Rosyad Sholeh ini tidak hanya sebatas pengalaman pimpinan yang sedang memegang kepemimpinan saat itu saja.

*Kedua*, belum menemukan karakter dari komisariat IMM Rosyad Sholeh sendiri, atau bisa juga dikatakan sebagai “nilai jual” dari komisariat Rosyad Sholeh ini. Karakter disini diartikan sebagai apa yang menjadi kearifan lokal dari IMM Rosyad Sholeh yang akhirnya itu bisa menjadi “nilai jual”, kelebihan, kekhasan atau semacamnya dari IMM Rosyad Sholeh itu sendiri. Hal tersebut diungkapkan oleh Safrilul Ulum (wawancara dilakukan pada tanggal 02 Maret 2019) yang mengatakan

“kita belum menemukan nilai jual komisariat atau karakter yang menonjolkan komisariat kita belum nemu. Karena saya rasa, kita itu untuk menumbuhkan karakter atau nilai jual komisariat itu memang masih membutuhkan waktu yang begitu panjang. Jadi, kita masih belum bisa seperti itu.”

Ungkapan Safril Umum tersebut juga dikuatkan oleh pendapat Achmad Rafi Hafidz yang mengatakan

“...Kadang masih ngawang karena kita sendiri juga belum menemukan corak untuk Feishum itu sendiri.”

*Ketiga*, seperti yang sudah dijelaskan di latar belakang, IMM Rosyad Sholeh ini merupakan hasil dari pemekaran dari IMM Unisa, yang pada akhirnya segala sesuatu harus dimulai dari nol dan akhirnya berdampak pada jumlah sumber daya manusia yang ada. Jumlah bidang yang ada seharusnya adalah 10 bidang beserta 3 pimpinan harian. Akan tetapi, karena sumber daya manusia yang ada didalam IMM Rosyad Sholeh ini tidak memadai, maka bidang yang membawahi hanya berjumlah 5 bidang beserta 3 pimpinan harian (Dokumentasi SK Nomor: 199/A-1/XII/2018).

Dengan kata lain, ada beberapa bidang yang harus merangkap menjadi 2 bidang. Sehingga proses kinerja bidang tersebut menjadi tidak fokus. Adapun bidang yang merangkap adalah bidang organisasi dengan 2 bidang, yaitu bidang seni, budaya, dan olahraga dan bidang immawati, bidang sosial dan ekonomi dengan bidang ekonomi dan kewirausahaan, bidang tabligh dan kajian keislaman dengan bidang media dan komunikasi, bidang hikmah dengan bidang riset dan pengembangan keilmuan. Sehingga bidang yang membawahi 2 bahkan 3 bidang pun merasa terbengkalai atau tidak fokus. Seperti yang diungkapkan oleh Muhjahidah Dian Furqani selaku ketua bidang hikmah (wawancara dilakukan pada tanggal 02 Maret 2019) yang mengatakan bahwasanya

“bidang hikmah bukan sekedar bidang hikmah yang diketahui secara umum, tapi juga merangkap sebagai bidang rpk didalamnya. Jadi, di bidang hikmah itu ada dua bidang berarti, bidang hikmah secara garis besar dan bidang rpk juga, jadi dua peran dalam satu bidang. Begitu mbak...”

Hal tersebut juga dikuatkan oleh Tania Sri Indah selaku ketua bidang organisasi (wawancara dilakukan pada tanggal 01 Maret 2019) yang mengatakan

“...terus kita kekurangan SDM juga mbak. Ya mungkin karena kita orangnya juga kurang terus kita tanggung jawabnya ada di tiga bidang, misal tiga bidang itu waktunya bersamaan, otomatis ada yang terbengkalai.”

Dengan bidang yang merangkap, tentu itu akan mempengaruhi proses kinerja suatu bidang yang pada akhirnya akan mempengaruhi arah gerak suatu organisasi tersebut, begitupun bisa mempengaruhi proses kepemimpinan yang ada.

**Peluang atau kesempatan** pun juga dimiliki oleh IMM Rosyad Sholeh ini. Adapun peluang atau kesempatan yang dimiliki IMM Rosyad Sholeh yaitu banyaknya kader yang berdiaspora. Walaupun IMM Rosyad Sholeh ini merasakan kurang dalam hal SDM, akan tetapi SDM yang ada ini justru berdiaspora atau menyebar ke berbagai organisasi mahasiswa yang ada sehingga kader yang terkait ini merangkap beberapa organisasi. Akan tetapi, hal ini lah yang menjadi peluang bagi IMM Rosyad Sholeh karena dengan adanya kader yang melakukan diaspora ini diharapkan mampu membawa pemikiran-pemikiran yang baru dan segar bagi kemajuan IMM Rosyad Sholeh itu sendiri dan juga bisa menjadi wadah bagi IMM Rosyad Sholeh dalam penjangkaran kader IMM sendiri. Hal ini diungkapkan oleh Safrilul Ulum yang mengatakan

“kita bisa mendapatkan massa atau kader yang banyak karena adanya kader-kader yang diaspora. Dimana itu kader diaspora itu bisa *kayak* mengajak di wilayah yang ia tempati, semacam di BEM, semacam BEM fakultas atau bahkan univ, Jurusan. Itu juga bisa menjadi agitasi propaganda kita. Yaa bisa menggaet kader.”

Berbicara mengenai diaspora, dalam *blue print* perkaderan IMM Rosyad Sholeh, diaspora merupakan penyebaran atau penaburan benih. Dimana benih-benih ini yang diharapkan mampu membawa nilai-nilai yang dimiliki oleh IMM (Dokumen blue print diambil pada tanggal 23 Juni 2019). Akan tetapi, menurut Safrilul Ulum banyaknya kader yang berdiaspora ini bisa menjadi peluang bahkan ancaman bagi IMM Rosyad Sholeh itu sendiri.

Hal tersebut juga tertulis pada notulensi rapat tanggal 27 Maret 2019 yang menyatakan akan adanya diaspora ke beberapa organisasi mahasiswa yang ada didalam Universitas Aisyiyah Yogyakarta seperti himpunan mahasiswa jurusan

dan Badan Eksekutif Mahasiswa Universitas (Dokumen rapat diambil pada tanggal 26 Juni 2019).

Adapun yang terakhir, adalah **ancaman**. Ada beberapa ancaman yang dimiliki oleh IMM Rosyad Sholeh ini yang mengancam kondisi IMM Rosyad Sholeh baik secara perkaderan maupun pergerakan. Ancaman yang *pertama*, seperti yang sudah dijelaskan diatas bahwasanya banyaknya kader yang berdiaspora itu bisa menjadi sebuah peluang maupun ancaman. Jika dilihat dari ancaman, banyaknya kader yang berdiaspora bisa menjadi ancaman jika kader itu merasa lebih nyaman didalam organisasi yang menjadi diasporanya, sehingga itu dirasa mengganggu selama ia berproses menjadi kader IMM ataupun proses kinerjanya. Seperti apa yang diungkapkan oleh Safrilul Ulum bahwa

“masih berbicara mengenai diaspora, terlalu nyaman di organisasinya, tidak mau balik atau berproses lagi di IMM. Dan ketika balik ke IMM itu merasa ada yang kurang, tapi dia tidak mau membenahi itu. Jadi, dia itu lebih baik, udah nyaman ditempat yang lain yaa udah.”

Achmad Rafi Hafidz juga mengatakan demikian, bahwasanya

“kita *kan* banyak kader yang berdiaspora, hampir 98% kader itu berdiaspora, nah itu bisa jadi ancaman karna itu bisa jadi mempengaruhi kinerja.”

*Kedua*, belum adanya pergerakan atau organisasi lain yang masuk selain BEM, organisasi jurusan, maupun UKM. Karena itu membuat diri kader merasa nyaman atas wilayah yang sudah ada. Sehingga itu bisa membuat kader IMM merasa mempunyai posisi yang sudah besar.

- b) Evaluasi pimpinan rosyad sholeh terkait kepemimpinan dengan periode sebelumnya

Pimpinan IMM Rosyad Sholeh saat ini sudah melakukan adanya evaluasi terkait hal kepemimpinan dengan melihat kinerja pimpinan periode sebelumnya. Penulis sudah merangkum hasil wawancara dengan semua informan terkait evaluasi yang sudah dilakukan. Adapun evaluasi yang didapatkan yaitu: *pertama*, banyaknya kader yang meliputi keseluruhan fakultas yang terdiri dari berbagai kultur fakultas sehingga tidak adanya disiplin ilmu dalam ranah gerak perkaderan IMM Unisa. Sehingga pada akhirnya menyebabkan ketimpangan. *Kedua*, karakteristik yang dibangun pada periode lalu hanya sebatas kultural. Kultural yang dimaksud disini adalah hanya melihat dari sisi bagaimana menjaga kader yang dilakukan, tidak melihat sisi profesionalitas yang harus dilakukan untuk mempersiapkan kepemimpinan selanjutnya. *Ketiga*, pola pengembangan kader yang sangat tekstual dengan sistem perkaderan dan peraturan dari pimpinan cabang. Sehingga akibatnya, pola-pola yang ada di IMM Unisa sebelumnya tidak ada inovasi-inovasi baru sesuai kebutuhan komisariat. Padahal jika dilihat, inovasi-inovasi ini sangat diperlukan untuk kebutuhan setiap komisariat. *Keempat*, tidak adanya *follow up* setelah evaluasi. Pada akhirnya evaluasi yang sudah dilakukan hanya sebatas evaluasi diatas evaluasi, tidak ada perubahan dan pergerakan yang terjadi sehingga menyebabkan kondisi pimpinan periode lalu maupun sekarang menjadi *stagnan* (Wawancara dilakukan pada tanggal 01-02 Maret 2019).

## 2. Penerapan Strategi

Setelah melakukan wawancara dengan semua informan, hasil analisis yang didapatkan oleh penulis adalah bahwasanya apa yang menjadi penerapan strategi



kepemimpinan di IMM Rosyad Sholeh ini adalah berupa program-program kerja yang dimana itu hasil dari evaluasi dan analisis pimpinan IMM Rosyad Sholeh dengan melihat kondisi yang ada didalam IMM Rosyad Sholeh. Adapun bentuk-bentuk program kerja itu hasil kesepakatan bersama dengan tujuan yang berbeda sesuai dengan arah gerak IMM Rosyad Sholeh yang tentu saja semua program kerja itu dilaksanakan guna menunjang proses kepemimpinan dan untuk melanjutkan proses kepemimpinan yang ada didalam IMM Rosyad Sholeh itu sendiri. (Wawancara dilakukan pada tanggal 01-02 Maret 2019)

Adapun beberapa program kerja yang sudah dirangkum oleh penulis setelah melakukan wawancara dengan semua informan adalah : *pertama*, kelas kader. Kelas kader ini ditujukan bagi calon kader IMM Rosyad Sholeh 2018 sebagai suplemen-suplemen awal atau sebagai pengantar nilai-nilai IMM dan kemuhammadiyah sebelum dilaksanakannya proses perkaderan DAD. Sehingga dalam proses perkaderan DAD diharapkan para calon kader IMM Rosyad Sholeh ini memiliki sedikit bekal agar tidak seperti gelas kosong yang baru diisi. Yang nantinya para calon kader ini memiliki dasar-dasar nilai sebuah ikatan dan juga muhammadiyah. Kelas kader ini merupakan program kerja yang dibawah langsung oleh bidang kader setelah melakukan adanya evaluasi-evaluasi terhadap bidang kader itu sendiri. Hal tersebut juga tertulis di dalam *blue print* yang dibuat oleh bidang kader bahwa salah satu tujuan diadakan kelas kader adalah penanaman awal ideologi IMM dan Muhammadiyah. (Dokumen *blue print* diambil pada tanggal 23 Juni 2019 dan notulensi rapat bidang kader pada tanggal 27 Maret 2019 ). *Kedua*, PDO atau pelatihan debat dan orasi. Pelatihan ini ditujukan bagi semua kader IMM Rosyad

Sholeh terkhusus bagi kader baru IMM Rosyad Sholeh atau kader angkatan 2018. Tujuan dari pelatihan ini diharapkan kader-kader IMM Rosyad Sholeh cakap dalam hal *publik speaking* dan penyampaian pendapat. Sehingga nantinya mampu menjadi topeng komisariat. Program kerja pelatihan debat dan orasi ini berasal dari bidang hikmah atas dasar kebutuhan komisariat dan evaluasi bahwasanya periode sebelumnya tidak memberikan fasilitas-fasilitas pelatihan seperti ini. Selain itu juga diharapkan pelatihan ini mampu menjadi wadah bagi kader-kader yang memiliki bakat ataupun minat dalam hal debat dan orasi, sehingga mampu mengembangkan diri serta menjadi nilai lebih dalam proses kepemimpinan. Dalam pelatihan ini diberikan materi-materi mengenai apa itu debat, tujuan dan manfaat debat, hal-hal apa saja yang dibutuhkan dalam sebuah debat (Obervasi dan wawancara yang dilakukan pada tanggal 02 Maret 2019). *Ketiga*, training administrasi dan training organisasi yang selanjutnya disebut TA TO. TA TO ini berasal dari sekretaris umum dan bidang organisasi. Seperti program kerja yang lain, TA TO ini berangkat dari evaluasi-evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan IMM Rosyad Sholeh, dimana TA TO berasal dari evaluasi berupa kurang pemahannya mengenai administrasi yang sangat *urgent* dan perlunya penguatan kembali mengenai kepemimpinan dalam sebuah organisasi. TA TO ini bertujuan untuk mempersiapkan apa yang akan menjadi bekal bagi diri kader guna menjadi pimpinan selanjutnya. TA TO ini ditujukan bagi seluruh kader IMM Rosyad Sholeh terutama kader 2017 dan 2018 yang akan menjadi pimpinan selanjutnya sehingga diharapkan lebih mampu dalam hal kepemimpinan. *Keempat*, *follow up*. Kegiatan *follow up* ini merupakan kegiatan wajib bagi kader baru IMM Rosyad Sholeh atau kader 2018. *Follow up* ini dilaksanakan sebanyak tiga kali

dengan tiga materi yang berbeda, yaitu materi ketauhidan, ke IMM an, dan kemuhammadiyah secara berkala dan dilaksanakan setelah adanya proses perkaderan Darul Arqam Dasar. Program kerja *follow up* ini merupakan program kerja yang berasal dari bidang kader dengan tujuan penguatan nilai-nilai ikatan dan kemuhammadiyah yang sudah didapatkan didalam proses Darul Arqam Dasar sebelumnya, sehingga proses ideologisasi tidak berhenti saat proses DAD saja. (Dokumentasi *blue print* diambil pada tanggal 23 Juni 2019 dan wawancara yang dilakukan pada tanggal 01 Maret 2019)

### 3. Evaluasi Strategi

Adapun dalam evaluasi strategi ini terdapat dua point evaluasi, yaitu mengenai pengawasan dan penilaian selama penerapan strategi tersebut dilaksanakan. Seperti yang sudah dijelaskan dalam pembahasan sebelumnya, bahwa penerapan strategi kepemimpinan yang ada didalam IMM Rosyad Sholeh ini lebih kepada bentuk program kerja. Maka dari itu, apa yang menjadi pembahasan dalam evaluasi strategi ini merupakan bentuk pengawasan dan penilaian atas program kerja yang telah dilaksanakan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan semua informan, secara garis besar evaluasi berupa pengawasan dan penilaian strategi sudah dilakukan. Akan tetapi, dalam penilaian yang di lakukan hanya sebatas spontanitas dan tidak secara baku. Alhasil, apa yang menjadi penilaian ini hanya sebatas subjektif dan tidak secara objektif. Padahal didalam sebuah penilaian yang baik seharusnya memenuhi

persyaratan penilaian yang ada, salah satunya adalah objektivitas (Suharsimi, 2016: 72)

Untuk mengurangi atau menghindari dari sebuah subjektivitas dalam penilaian, maka diperlukan sebuah pedoman penilaian yang baku dan diharapkan pedoman penilaian itu menjadi pedoman dalam penilaian. Sehingga apa yang menjadi hasil dari penilaian tersebut dapat dipertanggungjawabkan dan tentunya sesuai dengan tujuan program kerja yang telah dilaksanakan (Suharsimi, 2016: 76)

Hasil analisis diatas merupakan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dengan semua informan sesuai apa yang diungkapkan oleh informan. Seperti ungkapan Achmad Rafi Hafidz bahwasanya

“Nah ini sebenarnya yang belum kita lakuin mbak, tapi kalo DAD mungkin ada ya itu jelas dari instruktur, tapi kalau dari komisariat belum dilakukan. Nanti mungkin kita bisa buat semacam *apasih* post test *gitulah* setelah mereka *nglakuin follow up*. Itu mungkin bisa jadi bentuk penilaian kita. Oyaa ada mbak tapi kita cuma menilai keaktifan dan pengetahuan kader, meranking. Tapi kalau di *follow up* rencananya *gitu*, iya itu baru rencana.”

Adapun yang menjadi penilaian dari program kerja yang diungkapkan oleh Rafi diatas adalah berdasarkan penilaian pribadi, tidak memiliki pedoman yang baku. Sehingga apa yang menjadi penilaian atas Rafi tersebut tidak sama dengan penilai yang lain. Penjelasan tersebut juga tertulis pada notulensi rapat pada tanggal 06 September 2019 yang menjelaskan bahwasanya masih dibutuhkan contoh draft rekap penilaian dalam proses perkaderan (Dokumen diambil pada tanggal 27 Juni 2019). Ungkapan serupa didapatkan dari informan Tania yang mengatakan

“Kita *nggak* ada penilaian khusus mbak, *kayak* yang di turba itu kita insidental. Cuma *ngliat* itu produktif atau enggak. *Gitu* sih mbak”

Hal tersebut juga peneliti dapatkan dari informan Mujahidah

Bahwasanya

“Selama ini *sih* kita belum mengawasi secara khusus, sebelum kami melakukan pelatihannya sendiri ini. Tapi, semenjak kadang kan ada lomba-lomba *tuh* dikampus sendiri, kita liat dari itu. Ada yang ikut ini itu. Nah kalau setelah pelaksanaan, nanti kita mau liat yang mampu untuk bisa diikuti sertakan. Jadi, kita harus diskusikan sama pematerinya dulu. Nanti kan ada simulasi, kita bisa melihat dan pemateri juga bisa lihat. Nah, dari situ kita diskusikan. Jadi penilaian hanya dari pemateri.”

Untuk pengawasan sendiri peneliti menyimpulkan dari semua informan bahwasanya ada pengawasan yang dilakukan untuk setiap penerapan strategi atau program kerja yang dilakukan. Akan tetapi, pengawasan yang dilakukan tidak secara khusus hanya diawasi oleh bidang yang terkait atau bidang yang membawahi program kerja tersebut.

Bisa disimpulkan bahwasanya dalam strategi kepemimpinan, IMM Rosyad Sholeh sudah melakukan unsur-unsur pembentukan strategi. Yaitu perumusan, penerapan, dan evaluasi strategi. Walaupun dalam pelaksanaannya memang masih belum maksimal dan ideal.

### **C. Hambatan strategi kepemimpinan Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah Rosyad Sholeh**

Adapun pembahasan dalam hambatan penerapan strategi ini terdiri dari tiga point, yaitu mengenai hambatan dalam perumusan strategi, hambatan dalam penerapan strategi, dan yang terakhir adalah hambatan dalam evaluasi strategi. Segala bentuk hasil analisis adalah apa yang sudah didapatkan peneliti setelah melakukan wawancara dengan semua informan dengan hasil secara garis besar. 1). Hambatan dalam perumusan strategi

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, peneliti menyimpulkan bahwasanya hambatan dalam perumusan strategi ini lebih berasal dari setiap personal yang ada didalam organisasi IMM Rosyad Sholeh ini. Baik secara pengetahuan yang kurang atau minim terhadap nilai-nilai ikatan, kemuhammadiyah, kepemimpinan di dalam organisasi, maupun pengetahuan-pengetahuan penunjang lainnya. Sehingga permasalahan personal inipun bisa memunculkan permasalahan-permasalahan lain yang bisa mempengaruhi arah gerak personal maupun IMM Rosyad Sholeh itu sendiri. Adapun permasalahan yang timbul karena personal ini seperti menurunnya ghirah berorganisasi, kurangnya kesadaran dalam membangun diri dan komisariat, dan kurangnya minat dalam berpartisipasi di semua lini. Seperti apa yang diungkapkan oleh Safril, bahwasanya

“Memang kita sendiri di wilayah pimpinan juga masih minim pengetahuan tentang di IMM juga menjadi hambatan kita. Jadi, benar-benar tidak tahu apa yang akan dijalankan di wilayah tersebut. Ketidak tahuan, *nggak* mau belajar *masalahe* ke yang lebih tahu. Udah merasa bener yaudah.”

Hal tersebut juga dirasakan oleh Mujahidah yang Menuturkan

“Sebenarnya kita banyak, tapi kurangnya minat dari SDM nya ini kurang. Saya lihat semua kayak gitu, dari perumusan awal udah kayak gitu.”

Padahal jika lebih dilihat lagi, proses perumusan strategi ini merupakan proses yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Karena segala hal yang menjadi landasan untuk Bergeraknya sebuah organisasi tersebut dimulai dari proses perumusan strategi ini. Dimana saat proses perumusan ini bisa melihat potensi, kondisi, dan evaluasi yang dilakukan untuk menjadi pedoman atau pacuan sebuah organisasi agar dapat menghasilkan sebuah strategi, terutama strategi kepemimpinan.

## 2). Hambatan dalam penerapan strategi

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, dalam penerapan strategi kepemimpinan ini IMM Rosyad Sholeh memiliki beberapa program kerja yang dirasa itu cukup dalam menjaga atau membentuk sebuah nilai kepemimpinan pada diri setiap kadernya. Akan tetapi seperti didalam perumusan, dalam penerapan strategi inipun juga memiliki hambatan. Artinya, dalam proses dilaksanakannya sebuah program kerja juga memiliki hambatan.

Adapun hambatan didalam proses penerapan strategi ini tidak terlepas dari hambatan saat perumusan, dimana didalam perumusan hambatan lebih berasal dari personal sehingga hambatan itu berpengaruh terhadap proses pelaksanaan penerapan strategi yang ada. Hambatan yang berpengaruh disini seperti pemikiran yang kontradiksi. Artinya, sudah sedari awal dalam perumusan tidak sesuai atau adanya pertentangan menjadikan saat proses menjadi terbengkalai. Hal tersebut diungkapkan oleh Safril, bahwasanya

“Didalam prosesnya ada hambatannya. Yaaa didalam prosesnya itu memang ada kontradiksi, karena itu tadi merumuskan tidak sesuai dan itu malah menjadikan ketika prosesnya terbengkalai dan merasa malah takut atau canggung untuk merubahnya.”

Selain adanya hambatan pemikiran yang kontradiksi saat penerapan strategi, hambatan yang dirasakan adalah berada didalam wilayah kemanusiaan seperti kurang adanya kesadaran dalam berpartisipasi proses. Sehingga apa yang menjadi wadah untuk penerapan strategi ini tidak digunakan secara maksimal. Hal tersebut diungkapkan oleh Achmad Rafi yang menuturkan

“Yaaa kalau dari bidang kader sendiri kan sudah memberikan wadah, tinggal mau digunakan atau enggak. Gitu *aja*. Karena kita nggak mau ribet-ribet mikirin orang

yang nggak mau diajak lari gitu *lho* mbak, kita yaudah bersama orang yang mau berlari aja, karena itu kembali kepada diri masing-masing.”

Begitu pula seperti apa yang diungkapkan oleh Mujahidah bahwasanya

“Kalau di pelaksanaan pasti ada. Pergerakan dari setiap masing-masing individu masih sangat sulit. Memang itu masalah terberat saat ini. Itu masalah dari nenek buyut sudah ada ya. Cuma ya itu, pergerakan dari masing-masing, kesadaran, antusiasme yang juga kurang, pasif.”

Kurangnya antusiasme terhadap proses penerapan strategi bisa terlihat dalam sebuah kegiatan seperti kelas debat yang dilaksanakan oleh bidang hikmah pada tanggal 02 Maret 2019. Berdasarkan absensi peserta, jumlah peserta yang hadir adalah 21 orang.

Jika ditarik benang merahnya, sebenarnya hambatan-hambatan yang terjadi adalah hambatan di wilayah kemanusiaan. Artinya, apa yang menjadi hambatan itu berasal dari sifat atau karakter dari setiap individu.

### 3). Hambatan dalam evaluasi strategi

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, evaluasi disini mengandung pengawasan dan penilaian. Adapun hasil analisis yang didapatkan peneliti setelah melakukan wawancara dengan semua informan adalah lebih kepada hambatan selama proses penilaian penerapan strategi. Secara garis besar dan ditarik benang merahnya, point yang bisa peneliti simpulkan, yaitu:

Kurangnya pemahaman mengenai proses penilaian. Karena kurangnya pemahaman mengenai penilaian ini menjadikan proses penilaian tidak terstruktur dengan baik, tidak memiliki pedoman yang pasti atau baku, spontanitas, insidental, sehingga menjadikan penilaian ini menjadi penilaian yang hampir atau bahkan keseluruhan menjadi subjektif. Padahal sudah dijelaskan bahwa penilaian yang baik seharusnya



memenuhi persyaratan penilaian yang ada, salah satunya adalah objektivitas (Suharsimi, 2016: 72). Dan salah satu cara mengurangi subjektivitas adalah memiliki pedoman.

Selain akibat dari kurangnya pemahaman mengenai penilaian, akibat lain yang ditimbulkan adalah pemikiran atau pendapat yang multitafsir. Artinya, karena penilaian yang dimiliki tidak baku dan tidak memiliki batasan, akhirnya penilaian yang ada memiliki banyak penafsiran yang bermacam-macam. Sehingga penafsiran penilaian ini berdasarkan pendapat dan kemampuan masing-masing individu. Padahal sudah jelas kita ketahui, bahwasanya kemampuan setiap individu itu berbeda. Hal inilah yang menjadikan penilaian yang multitafsir dan subjektif. (Wawancara pada tanggal 01-02 Maret 2019)

Pentingnya sebuah penilaian adalah berfungsi sebagai diagnostik dan pengukur keberhasilan. Diagnostik sendiri memiliki arti untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan setiap individu, yang dimana setelah diketahui kelemahan ini bisa lebih mudah mencari cara untuk mengatasinya. Sedangkan pengukur keberhasilan disini dimaksudkan sebagai cara untuk mengetahui sejauh mana sebuah program itu berhasil diterapkan. Karena keberhasilan sebuah program itu ditentukan banyak faktor seperti metode, saran, sistem, materi, peserta, maupun pemateri. (Suharsimi, 2016: 19)

Jika dilihat dari penjelasan di atas, pentingnya sebuah kemampuan menilai untuk penilaian yang baku yang seharusnya dimiliki oleh IMM Rosyad Sholeh sendiri. Karena, itu akan mempermudah dalam proses perumusan maupun penerapan strategi, tentu juga bisa dipertanggung jawabkan. Selain itu juga bisa melihat sejauh mana program kerja yang diterapkan apakah sudah sesuai atau belum dengan tujuan awal dilaksanakannya sebuah program kerja tersebut dan sejauh mana target tercapai.

Dapat disimpulkan hambatan yang dimiliki IMM Rosyad Sholeh pada strategi kepemimpinan meliputi kurangnya atau minimnya pengetahuan terhadap nilai-nilai ikatan, kemuhammadiyahannya, kepemimpinan sebuah organisasi, pemikiran yang kontradiktif, kurangnya kesadaran aktif dan inovatif, kurangnya pemahaman penunjang dalam sebuah organisasi seperti pentingnya proses penilaian dan evaluasi.

#### **D. Cara menghadapi strategi kepemimpinan Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah Rosyad Sholeh**

Seperti pembahasan pada point sebelumnya mengenai hambatan, pembahasan di dalam solusi penerapan ini juga mengandung tiga hal, yaitu solusi saat perumusan strategi, solusi saat penerapan strategi, dan yang terakhir adalah solusi evaluasi strategi.

Menurut hasil wawancara banyak solusi yang ditawarkan oleh seluruh informan yang ada. Akan tetapi secara garis besar, peneliti menarik benang merah diantara solusi yang ada berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan. Dan menurut peneliti, ada beberapa hal yang menjadi solusi bagi seluruh hambatan saat perumusan, penerapan, maupun evaluasi.

*Pertama*, penguatan kembali nilai-nilai ikatan dan organisasi kepada semua kader yang berada didalam IMM Rosyad Sholeh. Artinya, jika seorang individu mengerti dan memahami nilai-nilai dari sebuah ikatan ataupun organisasi, pasti ia akan paham apa yang menjadi kewajiban dia didalam sebuah organisasi. Selain itu, dengan dia paham akan nilai-nilai tersebut tentu akan mengurangi kesalahan-kesalahan atau hambatan yang terjadi pada saat perumusan, penerapan, atau bahkan evaluasi seperti minimnya pengetahuan mengenai nilai-nilai ikatan, organisasi, kurangnya kesadaran berpartisipasi dalam berproses. Hal inilah yang menjadi dasar atau utama munculnya sebuah hambatan

tersebut. Dengan adanya pengutan kembali nilai-nilai ikatan dan organisasi, diharapkan mampu memilah dan memilih apa yang harus dilakukan dalam pembentukan strategi kepemimpinan yang akan dibangun. Seperti apa yang diungkapkan oleh Achmad Rafi bahwasanya

“Yaa semua bidang itu ikut andil dalam hal perkaderan, karena perkaderan itu kan tugas semuanya. Bukan cuma bidang kader. Ikut aktif lah, karena yang saya liat itu mereka belum paham atau kurangnya pemahaman. Bidang kader itu harus mampu keluar dari nilai-nilai normatif itu atau yg tekstual gitu.”

Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya sebuah pemahaman awal atau dasar mengenai nilai-nilai ikatan atau sebuah organisasi dalam proses menjalankan suatu organisasi.

*Kedua*, pentingnya pemahaman mengenai sebuah evaluasi. Seperti yang sudah dijelaskan dalam pembahasan sebelumnya mengenai hambatan, salah satu dari hambatan saat evaluasi adalah tidak paham dan tidak adanya sebuah pengawasan dan penilaian yang khusus didalam sebuah penerapan strategi yang dilakukan. Maka dari itu, pemahaman mengenai pentingnya sebuah evaluasi bagi setiap individu. Seperti yang dituturkan oleh Tania Indah

“Sebelumnya penilaian *nggak* ada mbak. Menurut saya penting *sih* mbak, supaya lebih efektif *aja*, kalo *nggak* ada penilaian *kan* kita *nggak* tau. Yaa untuk tahun depan *sih* harus ada biar lebih efektif.”

Hal ini menunjukkan betapa pentingnya sebuah pengawasan dan penilaian bagi sebuah kemajuan organisasi terkhusus kepada hal kepemimpinannya. Karena dari evaluasi atau pengawasan dan penilaian inilah sebuah strategi dibentuk, begitupun dengan strategi kepemimpinan yang akan dilakukan (Wawancara pada tanggal 01-02 Maret 2019).

Melihat pernyataan dari semua cara menghadapi hambatan strategi yang kepemimpinan yang ditawarkan oleh IMM Rosyad Sholeh, dapat disimpulkan cara menghadapi hambatan tersebut dengan cara penguatan nilai-nilai ikatan dan organisasi kepada semua kader yang berada di IMM Rosyad Sholeh. Hal itu bisa dilakukan dengan kegiatan seperti Upgrading lebih dari satu kali. Selain itu cara menghadapi hambatan yang kedua adalah pemahaman pentingnya sebuah evaluasi. Baik secara pengawasan dan penilaian. Karena, itu menunjukkan betapa pentingnya bagi kemajuan sebuah organisasi.