



**ANALISIS KEPEMIMPINAN ABDUL MALIK FADJAR DALAM  
MEMBESARKAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

**Arif Muzayin Shofwan**

Universitas Nahdlatul Ulama Blitar

Email: arifshofwan2@gmail.com

Koresponden\*

**ABSTRACT**

*The size and size of a university cannot be separated from its leadership. This research analyzes the leadership of Abdul Malik Fadjar, namely a leader who has succeeded in growing the University of Muhammadiyah Malang (UMM) to become the largest private university in Eastern Indonesia. The data analysis technique uses content analysis by sorting things according to the focus and objectives of the research. This research found that the first step taken by Abdul Malik Fadjar and his colleagues was to formulate big ideas or ideals that had dimensions far into the future. After obtaining this picture, we then carry out stages in managing higher education, namely the consolidation stage, physical development stage, and academic development stage. The consolidation stage aims to concentrate all potential and eliminate all challenges and obstacles in order to achieve the desired goals, which includes three aspects, ideal consolidation, structural consolidation, and personal consolidation. The physical development stage was carried out by borrowing money from the bank, then remodeling the simple campus into a magnificent three-story campus, and acquiring land for future campus expansion. The academic development stage is carried out by creating a program to improve the quality of lecturers, recruiting permanent lecturers, and conducting a large-scale hunt for permanent lecturers through the Service Bond Allowance (TID) route to save campus costs.*

**Keywords:** Leadership, Abdul Malik Fadjar, and UMM

### **ABSTRAK**

Besar dan kecilnya sebuah perguruan tinggi tidak lepas dari pimpinannya. Penelitian ini menganalisis kepemimpinan Abdul Malik Fadjar, yakni seorang pimpinan yang telah berhasil membesarkan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) hingga menjadi universitas swasta terbesar di kawasan Indonesia Timur. Teknik analisa datanya menggunakan analisis isi dengan memilah-milah hal-hal yang sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian. Penelitian ini menemukan bahwa langkah awal yang dilakukan Abdul Malik Fadjar bersama koleganya adalah merumuskan gagasan-gagasan atau cita-cita besar yang berdimensi jauh ke depan. Setelah memperoleh gambaran tersebut kemudian melakukan pentahapan dalam mengelola perguruan tinggi, yaitu tahap konsolidasi, tahap pembangunan fisik, dan tahap pembangunan akademik. Tahap konsolidasi bertujuan mengkonsentrasikan seluruh potensi dan mengeliminir semua tantangan dan hambatan dalam rangka mencapai tujuan yang dicita-citakan, yang meliputi tiga aspek, antara lain: konsolidasi ideal, konsolidasi struktural, dan konsolidasi personal. Tahap pembangunan fisik dilakukan dengan meminjam uang di bank kemudian merombak kampus yang sederhana menjadi kampus megah berlantai tiga dan melakukan pembebasan tanah untuk perluasan kampus ke depan. Tahap pembangunan akademik dilakukan dengan membuat program peningkatan mutu dosen, merekrut dosen tetap, melakukan perburuan besar-besaran terhadap dosen tetap melalui jalur Tunjangan Ikatan Dinas (TID) untuk menghemat biaya kampus.

**Keywords:** Kepemimpinan, Abdul Malik Fadjar, dan UMM

### **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan dalam membesarkan sebuah lembaga perguruan tinggi di manapun berada tidak lepas dari kendali pimpinannya. Dalam sejarah Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) salah satu pimpinan yang pernah membesarkan adalah Abdul Malik Fadjar. Yakni, seorang putra terbaik bangsa yang tak pernah sekali-kali mengklaim bahwa UMM yang tumbuh besar dari sebuah universitas yang lemah (*dhuafa*), pinggiran – yang dipelesertkan menjadi Universitas Morat Marit, Universitas Maju Mundur, Universitas

Murah Meriah, kemudian Universitas Memang Maju – menjadi universitas swasta terbesar di kawasan Indonesia Timur (Hudijono dan Thayib, 2006). Abdul Malik Fadjar sadar sebab klaim semacam itu bisa menyulut kesombongan.

Namun demikian, tidak bisa ditolak adanya akan penilaian masyarakat bahwa perkembangan UMM tak bisa lepas dari kepemimpinan Abdul Malik Fadjar. Tidak berlebihan kalau Abdul Malik Fadjar dengan UMM menginstitutional layaknya emas dan karatnya. Sosok Abdul Malik Fadjar sebagai seorang intelektual tidak pernah luntur ketika suatu hari berikutnya menjadi elite pejabat birokrasi. Ibaratnya, kalau berlian terbenam di lumpur tetap berlian (Hudijono dan Thayib, 2006). Demikian inilah Abdul Malik Fadjar, pemikirannya selalu visioner dan terus mencoba menerapkan dalam kehidupan nyata. Tak hanya berhenti di situ, dibalik kesuksesannya, Abdul Malik Fadjar merupakan sosok *zuhud* yang sederhana pula.

Beberapa penelitian yang dikaitkan dengan Abdul Malik Fadjar dapat disebutkan sebagaimana berikut. Penelitian Utami (2021) berjudul “Konsep Pendidikan Islam Menurut A. Malik Fadjar dan Relevansinya dengan Orientasi Pendidikan Masa Kini” menghasilkan kesimpulan bahwa pendidikan Islam harus terus mengikuti perkembangan jaman. Penelitian Ruslan (2023) berjudul “Konsep Pendidikan Islam Humanis Perspektif Abdul Malik Fadjar dan Relevansinya dengan Pendidikan Islam Era 5.0” menyebutkan bahwa pendidikan Islam humanis harus memperkuat pembentukan jiwa manusia dalam nilai-nilai Islam yang mendasar. Penelitian Saddam (2021) berjudul “Konsep Pembinaan Karakter Anak Menurut Abdul Malik Fadjar” menyimpulkan bahwa strategi penerapan pemikiran Abdul Malik Fadjar dalam pembinaan karakter adalah memberlakukan jam tambahan dalam pembelajaran Pendidikan Agama Islam di sekolah-sekolah.

Berdasarkan beberapa penelusuran penelitian di atas tampak para peneliti memiliki ciri khas masing-masing dalam melakukan penelitian. Akan

tetapi, dari beberapa peneliti yang telah disebutkan belum ada satupun yang meneliti Abdul Malik Fadjar dikaitkan dengan kepemimpinan beliau dalam membesarkan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM). Oleh karena itu, ada ruang kosong bagi peneliti untuk segera melakukan penelitian kepemimpinan Abdul Malik Fadjar dalam membesarkan UMM. Ada banyak harapan bahwa penelitian ini akan membawa manfaat khususnya bagi peneliti sendiri dan umumnya bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang akan meneliti isu yang sejenis. Tentu saja, masih banyak ruang kosong untuk meneliti sosok Abdul Malik Fadjar yang memiliki kiprah luar biasa dalam dunia pendidikan Indonesia.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian diskriptif kualitatif ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan (*library research*) dalam melakukannya. Studi kepustakaan adalah suatu studi untuk mengumpulkan informasi dan data dengan beberapa hal yang ada di perpustakaan, misalnya buku, majalah, dan lainnya (Mardalis, 1999). Sedangkan Nazir (2003) menyatakan bahwa studi kepustakaan merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan penelaahan buku, literatur, catatan, dan beragam catatan yang diperlukan.

Sumber data penelitian ini adalah tulisan-tulisan yang berkaitan dengan Abdul Malik Fadjar, seorang sosok yang pernah memimpin dan membesarkan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM). Data penelitian yang dimaksud adalah berupa tahapan-tahapan bagaimana beliau membesarkan UMM hingga menjadi universitas swasta terbesar di kawasan Indonesia Timur. Tentu saja, data tersebut disesuaikan dengan tujuan dan masalah yang dipertanyakan dalam penelitian (Bungin, 2001). Yakni, urutan tahapan dalam mengembangkan UMM.

Penelitian ini menggunakan beberapa metode dalam pembahasannya, yaitu; deduksi, induksi, dan komparasi. Metode deduksi adalah cara berfikir

Arif Muzayin Shofwan

yang berangkat dari hal-hal yang umum menuju kesimpulan khusus. Metode induksi adalah berfikir yang berangkat dari fakta-fakta atau peristiwa-peristiwa yang khusus menuju kesimpulan umum. Metode komparasi adalah suatu metode yang dapat digunakan untuk menemukan persamaan-persamaan dan perbedaan-perbedaan terhadap suatu yang dijadikan obyek penelitian atau pembahasan. (Hadi, 1989).

## PEMBAHASAN

### Sekilas Abdul Malik Fadjar

Abdul Malik Fadjar merupakan putra keempat dari tujuh bersaudara yang lahir di Yogyakarta tanggal 22 Februari 1939. Ayahnya bernama Fadjar Martodiharjo dan ibunya bernama Hj. Salamah Fadjar (Fadjar, 2005). Abdul Malik Fadjar tumbuh di bumi keluarga terdidik (*educated village family*). Ayahnya adalah seorang guru agama. Melalui ayahnya, Abdul Malik Fadjar banyak belajar ilmu agama dan keagamaan. Salah satu ajaran penting yang ditransmisikan kepada semua anaknya adalah percaya diri dan keberanian. Hal inilah yang mendorong Abdul Malik Fadjar dikenal sebagai pribadi yang berani (Nurhakim, t.t; dan Wahib, 2008).

Kepribadian Abdul Malik Fadjar tidak jauh dari ayahnya, yaitu Fadjar Martodiharjo. Sederhana, memiliki kepedulian terhadap saudara dan komitmen terhadap pendidikan. Hal demikian terbentuk melalui proses internalisasi nilai yang intens. Fadjar Martodiharjo tidak hanya memerintahkan anaknya, tidak hanya menegur kalau anaknya salah, tetapi berbuat untuk memberikan teladan (Hudijono dan Thayib, 2006). Ayahnya ini merupakan orang pergerakan. Selama 22 tahun menjadi guru Muhammadiyah, bukan sekedar guru, tetapi juga membangun sekolah-sekolah Muhammadiyah di daerah Yogyakarta dan Magelang (Wahib, 2008).

Jenjang pendidikan yang ditempuh Abdul Malik Fadjar dimulai dari Sekolah Rakyat (SR) selama 6 tahun di Magelang (1952/1953). Setelah itu, dia

**Arif Muzayin Shofwan**

melanjutkan di Pendidikan Guru Agama Pertama (PGAP) selama 2 tahun di Yogyakarta (1958/1959). Selama menempuh pendidikan tersebut, Abdul Malik Fadjar beberapa kali telah menjadi kepala organisasi sekolah, seperti ketua kelas, ketua OSIS, kepramukaan, dan lainnya. Abdul Malik Fadjar memiliki kepercayaan diri dan keberanian yang luar biasa manakala menjadi mahasiswa di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Malang (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang) (Fadjar dan Barizi, 2005).

Sebelum hijrah ke Malang, Abdul Malik Fadjar pernah di Nusa Tenggara Barat (NTB) sebagai guru agama di SDN Taliwang (1959-1960) dan guru SMPN Sumbawa Besar (1960-1961). Selain mengajar, Abdul Malik Fadjar aktif menggerakkan kegiatan beragama di Sumbawa dengan menggerakkan pengajian-pengajian dan madrasah diniyah. Aktifitas Abdul Malik Fadjar yang demikian menjadikan dia akrab dengan masyarakat Sumbawa, Nusa Tenggara Barat. Tidak hanya sebagai guru agama di sekolah formal, tetapi dia juga tampil sebagai pelayan dan pengabdian masyarakat (Malik, 2019).

Setelah dari Sumbawa, Abdul Malik Fadjar kemudian menjadi dosen di IAIN Sunan Ampel Malang. Gagasan-gagasan Abdul Malik Fadjar selalu mendapat respon banyak kalangan, meskipun tak jarang mendapatkan kritik. Kadang karena gagasannya, Abdul Malik Fadjar cenderung menyalahi aturan birokrasi. Sebagai contoh, sewaktu menjabat sebagai Sekretaris Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel (1972-1979) Abdul Malik Fadjar menggagas lahirnya Forum Studi Pascasarjana (FSP) IAIN Sunan Ampel Malang yang berfungsi sebagai media komunikasi, diskusi, perdebatan sekaligus wadah mencari solusi pencerahan pendidikan Islam di masa mendatang. Hal ini digagas jauh sebelum adanya Program Pascasarjana di lingkungan IAIN seluruh Indonesia (Malik, 2019). Singkat cerita, ketika Abdul Malik Fadjar mengajar di IAIN Sunan Ampel Malang, dia juga mengajar di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM).

## **Kepemimpinan Abdul Malik Fadjar**

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang mengandung arti mengarahkan, membina, mengatur, menuntun, menunjukkan, ataupun mempengaruhi. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin tergantung berbagai macam faktor, baik internal maupun eksternal. Kepemimpinan adalah suatu keterampilan dan kemampuan seseorang yang mempengaruhi orang lain, baik kedudukannya yang lebih tinggi maupun lebih rendah, selanjutnya mampu berpikir sebagai perilaku organisasi yang dipimpinnya (Hutahaean, 2021). Dengan demikian, seorang pemimpin memiliki tanggungjawab terhadap keberhasilan atau kesuksesan lembaga yang dipimpinnya.

Tak jauh dari pengertian di atas, kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan yang mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia maupun kelompok (Thoha, 2019). Pendapat George R. Terry sebagaimana dikutip Thoha (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Dari sini sangat jelas bahwa seorang pemimpin membutuhkan sebuah keterampilan dan kemampuan khusus guna keberhasilan kepemimpinannya.

Berdasarkan hal di atas, kepemimpinan lahir berdasarkan intuisi, kecakapan, anugerah Tuhan, dan semacamnya. Karena itu, dalam berbagai lembaga maupun organisasi dicarilah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat istimewa yang dipandang memenuhi syarat dalam memimpin. Kepemimpinan dipandang sebagai fungsi, bukan sebagai kedudukan seseorang. Maka kemudian diadakan suatu analisa tentang unsur-unsur dan fungsi-fungsi yang menjelaskan syarat-syarat pimpinan (Widarto, 2013).

Yakni, syarat-syarat yang harus dipenuhi seorang pimpinan sehingga dapat bekerja secara efektif dan luwes dalam situasi yang berbeda-beda.

Abdul Malik Fadjar masuk Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) tahun 1976 sebagai tenaga dosen. Sepulang belajar dari Amerika pada pertengahan 1981 dengan meenyandang gelar *Master of Science* (M.Sc), Abdul Malik Fadjar lantas kembali ke kampusnya bekerja sebagai dosen di IAIN Sunan Ampel Malang. Sekaligus dia juga mengajar di UMM. Abdul Malik Fadjar mendapati UMM masih tetap dalam kondisi yang memprihatinkan. Mencerminkan perguruan tinggi yang lemah (*dluafa*) dan memelas. Jumlah mahasiswanya sedikit, hanya sekitar 500 orang. Sebagian tenaga pengajar maupun tenaga administrasinya konon menggunakan UMM sebagai obyek sampingan yang dibungkus semu seolah-olah *lillahi ta'ala*. Jauh dari professional. Tidak cukup memahami bahwa orientasi pelayan kepada mahasiswa harus diutamakan. Bahkan sebagian pejabatnya menjadi birokrat yang angker (Hudijono dan Thayib, 2006).

Belajar di Amerika, membuat Abdul Malik Fadjar semakin matang. Pemikirannya semakin visioner. Dia lebih berpikir pada hal-hal yang strategis. Dia tidak mau lagi konflik hal-hal yang menurut dia tidak strategis karena hanya membuang-buang energi. Hanya membuat pemikiran menjadi statis (*jumud*). Hanya mengotori hati. Sesuai ajaran ayahnya, Abdul Malik Fadjar yakin bahwa bekerja keras harus selalu dimulai dengan hati yang bersih dan niat yang tulus. Jika bekerja didasarkan hati yang kotor, hasilnya tidak membawa berkah (Hudijono dan Thayib, 2006). Abdul Malik Fadjar sangat terbuka dengan pemikiran Barat, tetapi bukan *Westernisasi* atau Baratisasi. Mengadopsi dan mempelajari pemikiran Barat bukan berarti harus menjadi berkepribadian Barat. Dalam mengembangkan UMM misalnya, Abdul Malik Fadjar diilhami banyak universitas di Amerika, termasuk pengembangan budaya akademik.

**Arif Muzayin Shofwan**

Pada tahun 1983, saat Abdul Malik Fadjar memulai jadi rektor UMM, kondisi perguruan tinggi tersebut sangat menyedihkan meskipun sudah berusia hampir 20 tahun. Bisa dikatakan bahwa perguruan tinggi tersebut, “Hidup segan mati tak mau”. Saat itu, muncul julukan bernada sinis, UMM bukan merupakan akronim Universitas Muhammadiyah Malang, melainkan “Universitas Morat Marit”. Sebuah universitas yang tidak karuan, baik proses akademik maupun manajemennya. Ada juga yang membuat akronim “Universitas Mondar Mandir”, lantaran pegawai dan dosen yang bekerja di UMM, juga bekerja di tempat lain. Bahkan tidak sedikit yang pekerjaannya di UMM sekedar sebagai sambilan saja untuk mencari nafkah tambahan. Walaupun tambahan nafkah dari UMM sebenarnya tidak seberapa (Hudijono dan Thayib, 2006).

Kondisi UMM memang benar-benar sedang berjuang untuk hidup. Belum punya gedung sendiri, karyawan sendiri, dosen tetap, dan mahasiswa yang cukup banyak. Dengan kondisi yang demikian, modalnya yang paling kuat hanya semangat. Melalui kerja keras, antara lain berkat jasa pinjaman bank, Kampus I dan II kemudian dipercantik seiring dengan semakin banyaknya mahasiswa akibat kepercayaan masyarakat yang terus meningkat. Semakin bertambahnya mahasiswa melahirkan akronim baru bagi UMM. Yakni, UMM adalah “Universitas Murah Meriah”. Istilah ini karena SPP di UMM tergolong paling murah di Malang (Hudijono dan Thayib, 2006). Menurut Iin Nurmarini, putra kedua Abdul Malik Fadjar bahwa ayahnya mengagunkan sertifikat tanah dan ijazahnya kepada bank agar mendapatkan pinjaman untuk UMM.

Langkah pertama yang dilakukan Abdul Malik Fadjar adalah merumuskan gagasan-gagasan atau cita-cita besar yang berdimensi jauh ke depan, menyangkut persoalan mau kemana UMM dibawa. Untuk itu, dia lantas mengundang sejumlah tokoh yang mempunyai kepedulian terhadap masa depan UMM. Mereka berkumpul setiap Rabu pagi di kampus I Jalan

Bandung. Tak kurang dari 12 orang yang mengikuti ajang diskusi tersebut. Dari pergumulan terbatas itu, kemudian tampak apakah orang yang bersangkutan benar-benar mempunyai komitmen tinggi untuk memajukan UMM. Abdul Malik Fadjar tak mau memaksa. Memang, sejak awal dia memilih menumbuhkan kesadaran untuk berjuang membangun UMM dengan susah payah, ikhlas, bukan dengan iming-iming jabatan, material, serta paksaan (Hudijono dan Thayib, 2006).

Setelah memperoleh gambaran yang cukup memadai tentang arah dan cita-cita yang hendak dicapai UMM, Abdul Malik Fadjar kemudian melakukan pentahapan dalam mengelola perguruan tinggi (Hudijono dan Thayib, 2006), antara lain:

**Pertama**, tahap konsolidasi. Yakni, upaya untuk menata dan membangun niat, pikiran dan mengkonsentrasikan seluruh potensi dan mengeliminir semua tantangan dan hambatan dalam rangka mencapai tujuan yang dicita-citakan. Tahap konsolidasi ini meliputi tiga aspek berikut, antara lain:

1. Konsolidasi ideal, yakni untuk membangkitkan kesadaran bersama para civitas akademika UMM, terutama para pimpinannya, untuk menyatukan pandangan, tekad, cita-cita, wawasan serta kesepakatan secara terpadu akan makna perguruan tinggi UMM sebagai lembaga pendidikan tinggi dan amal usaha Muhammadiyah. Membangun kesepakatan terpadu dan kebulatan tekad. Merumuskan tujuan UMM yang diembannya (Hudijono dan Thayib, 2006). Konsolidasi ideal juga berarti mengembangkan dan menata kembali strategi perjuangan, sehingga kebijakan-kebijakan yang diambil senantiasa bersifat strategis, efektif, dan efisien. Konsolidasi ideal ini sangat penting karena ruh dari sebuah komitmen yang pada akhirnya melahirkan kerja yang sungguh-sungguh dan berkualitas. Membentuk etos kerja, suatu *team work* yang kompak, solid, dan utuh (Hudijono dan Thayib, 2006).

Arif Muzayin Shofwan

Menurut Abdul Malik Fadjar bahwa konsolidasi ideal ini penting, sebab akan menentukan arah, sistem maupun cara-cara pengelolaan dan pengembangan UMM pada masa selanjutnya. Model pengelolaan ‘bergaya ormas’ harus ditinggalkan. Bergaya ormas maksudnya asal *grubyak-grubyuk* seolah kompak tetapi tidak jelas yang dikerjakan. Menjadikan lembaga untuk bancakan atau kerayahan dibagi rata. Melayani kepentingan kelompok atau golongan, bahkan kepentingan pribadi.

2. Konsolidasi struktural, yakni menyangkut perampingan organisasinya sehingga menjadi efektif dan efisien. Pos-pos yang bersifat formalitas dan memperpanjang rantai birokrasi, yang bisa menghamburkan energi dan dana harus dipangkas (Hudijono dan Thayib, 2006). Menurut Abdul Malik Fadjar bahwa salah satu kelemahan birokrasi UMM adalah yang lingkaran-lingkaran dan panjang. Birokrasi bukan melayani tetapi malah minta dilayani. Bukan mempermudah bagaimana urusan diselesaikan, tetapi malah mempersulit urusan, bahkan ada arogansi birokrasi.
3. Konsolidasi personal, yakni menyangkut pembentukan disiplin, etos kerja, dan komitmen para pengelolanya pada semua level. Abdul Malik Fadjar merupakan sosok yang pekerja keras. Beliau bekerja mulai pagi sampai malam dan melakukan *ing ngarsa sung tuladha*, yakni memberi keteladanan. Beliau tidak menyuruh koleganya bekerja keras, tetapi memberi contoh kerja keras, akhirnya bawahan ikut juga (Hudijono dan Thayib, 2006). Abdul Malik Fadjar terus melangkah cepat. Mereka yang tidak serempak dalam gerak langkah menuju ke depan untuk meraih cita-cita UMM, terpaksa harus ditinggal. Lantaran hal ini kadang Abdul Malik Fadjar dituduh diktator, meninggalkan kawan lama, dan seolah tidak menghargai perjuangan mereka. Persoalannya,

Arif Muzayin Shofwan

Abdul Malik Fadjar ingin gerak cepat, kalau ada hal-hal yang menyerimpung dan menghambat dia tinggalkan.

Konsolidasi ketiga aspek mendasar ini diikuti dengan penertiban di bidang administrasi akademik, keuangan maupun operasional. Termasuk menyatukan manajemen tunggal dari Kampus I dan II, yang sebelumnya berdiri sendiri. Tentu saja, pada awalnya Abdul Malik Fadjar menghadapi tantangan berat. Tetapi, dengan piawai dia akhirnya berhasil melewati masa-masa kritis tersebut. Konsolidasi tiga aspek itu terus dilakukan dari waktu ke waktu, terutama selama periode pertama kepemimpinannya, 1983-1986 (Hudijono dan Thayib, 2006).

**Kedua**, tahap pembangunan fisik. Yakni, atas jasa pinjaman dari bank, Abdul Malik Fadjar kemudian merombak kampus I UMM di Jl. Bandung, dari kampus yang sederhana, yang sebagian dindingnya terbuat dari gedeg, menjadi bangunan yang megah berlantai tiga (Hudijono dan Thayib, 2006). Selain itu, Abdul Malik Fadjar memoles sekaligus memperluas bangunan kampus II yang berdiri di Jl. Sumbersari, juga menjadi bangunan berlantai tiga (Hudijono dan Thayib, 2006).

Untuk memperluas bangunan kampus II tersebut, Abdul Malik Fadjar harus melakukan pembebasan tanah warga sekitar. Beliau memiliki keinginan bagaimana warga yang tanahnya dibebaskan tidak terpuruk, melainkan justru semakin berkembang. Bagaimanapun rumah sekitar kampus tersebut ada nilai ekonomisnya, yaitu kos-kosan. Maka kalau rumahnya dibebaskan jangan sampai sumber ekonominya hancur (Hudijono dan Thayib, 2006). Dalam hal ini, Abdul Malik Fadjar memegang prinsip bahwa pembebasan tanah tidak boleh ada paksaan sedikitpun.

**Ketiga**, tahap pembangunan akademik. Yakni, agar UMM memiliki kewibawaan akademik, Abdul Malik Fadjar membuat program peningkatan mutu dosen. Lantaran jumlah dosen terbatas, langkah pertama adalah merekrut dosen tetap. Selain itu, Abdul Malik Fadjar melakukan perburuan besar-

**Arif Muzayin Shofwan**

besaran terhadap dosen tetap melalui jalur Tunjangan Ikatan Dinas (TID). Strategi ini dipandang sangat efisien lantaran UMM tidak perlu mengeluarkan biaya untuk menggaji mereka. Apalagi dosen-dosen baru penerima TID itu rata-rata merupakan mahasiswa yang memiliki kemampuan intelektual cukup memadai (Hudijono dan Thayib, 2006).

Saat itu, ketika Abdul Malik Fadjar berburu ke Jakarta mendapatkan dosen baru penerima TID sebanyak 148 dosen. Hal semacam itu merupakan penghematan luar biasa bagi UMM. Untuk menggaji mereka, berapa gaji yang harus dikeluarkan setiap bulan. Tapi semua dosen tersebut adalah bantuan dari pemerintah, karena mereka berstatus pegawai negeri sipil (PNS) yang diperbantukan di UMM (Hudijono dan Thayib, 2006).

Abdul Malik Fadjar juga tidak mengharuskan bahwa dosen UMM harus orang Muhammadiyah. Dengan pluralisme dan keterbukaan yang dipegang, Abdul Malik Fadjar bahkan tidak menolak seandainya ada nonmuslim yang hendak menjadi dosen di UMM. Yang menjadi parameter adalah kemampuan akademisnya (Hudijono dan Thayib, 2006).

Sementara itu, gaya kepemimpinan Abdul Malik Fadjar adalah mengembangkan model dan gaya kepemimpinan yang luwes, dialogis, dan menghilangkan sekat-sekat birokrasi. Tetapi dia juga keras. Terutama untuk melindungi kepentingan dan keselamatan yang lebih luas. Beliau terkadang juga bergaya keras. Malah sampai terkesan otoriter. Tetapi karena berhasil, sehingga tidak mendapat kritikan. Beliau sangat keras terhadap orang yang tidak jujur. Menurutnya, UMM harus dibangun di atas kejujuran. Kerusakan dalam suatu organisasi atau gerakan sering kali bermula dari ketidakjujuran. Kalau para pimpinan sudah tidak jujur, tidak bakal masyarakat mempercayai lembaga yang dipimpinnya (Hudijono dan Thayib, 2006).

Selain itu, dalam membangun citra UMM, Abdul Malik Fadjar juga sangat keras. Beliau bisa marah bila ada perbuatan atau kejadian yang bisa merusak citra UMM, sebab citra itu modal. Dari citra tersebut dapat

ditumbuhkan *trust* atau kepercayaan masyarakat. Kalau *trust* sudah ada, maka akan mudah memacu pertumbuhan. Ibaratnya, tanpa promosi dan kampanye pun masyarakat akan bersimpati. Mahasiswa akan datang dengan sendirinya (Hudijono dan Thayib, 2006).

Berdasarkan kepemimpinan Abdul Malik Fadjar di atas, maka pada akhir jabatan menjadi rektor pertama tahun 1986, UMM mengalami perkembangan yang signifikan. Jumlah mahasiswa dari 600 (awal menjadi rektor) melonjak menjadi 4.873 orang (Hudijono dan Thayib, 2006). Serta masih banyak lagi prestasi yang ditorehkan Abdul Malik Fadjar dalam mengembangkan UMM.

Pada saat yang bersamaan, nama Abdul Malik Fadjar semakin *go public*, menjadi langganan sebagai narasumber perbagai media massa, seperti *Kompas* dan *Tempo*. Pemikirannya yang brilian, orisinal, dan segar, terkadang juga kontroversial dalam bidang politik, sosial, pendidikan, dan keagamaan menjadikan dirinya menarik perhatian publik. Di blantika pemikiran pembaharuan, dia mulai bisa disejajarkan dengan Nurcholish Madjid, Gus Dur, Dawam Rahardjo, Sutjipto Wirosardjono, Ridwan Saidi dan lainnya (Hudijono dan Thayib, 2006).

Demikianlah kepemimpinan Abdul Malik Fadjar dalam membesarkan UMM sebagai rektor mulai tahun 1983-2000. Di akhir kepemimpinan Abdul Malik Fadjar awal tahun 2000, UMM sudah berkembang sangat pesat dan menjelma menjadi "*The Future Campus*". Saat Abdul Malik Fadjar lengser, kondisi pertumbuhan dan perkembangan UMM melesat hingga total jumlah mahasiswa sekitar 25.000 orang, dan masih banyak torehan perestasi lainnya (Hudijono dan Thayib, 2006). Dari sini, strategi pengembangan UMM yang dijalankan Abdul Malik Fadjar berada pada jalan yang benar (*on the right track*). Hasil kerja keras yang membuahkan hasil.

## PENUTUP

Arif Muzayin Shofwan

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, maka penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagaimana berikut. **Pertama**, langkah awal yang dilakukan Abdul Malik Fadjar bersama koleganya adalah merumuskan gagasan-gagasan atau cita-cita besar yang berdimensi jauh ke depan, menyangkut persoalan mau kemana UMM dibawa.

**Kedua**, setelah memperoleh gambaran yang cukup memadai tentang arah dan cita-cita yang hendak dicapai UMM, Abdul Malik Fadjar kemudian melakukan pentahapan dalam mengelola perguruan tinggi, yaitu tahap konsolidasi, tahap pembangunan fisik, dan tahap pembangunan akademik.

**Ketiga**, tahap konsolidasi, yakni upaya Abdul Malik Fadjar untuk menata dan membangun niat, pikiran dan mengkonsentrasikan seluruh potensi dan mengeliminir semua tantangan dan hambatan dalam rangka mencapai tujuan yang dicita-citakan, meliputi tiga aspek berikut, antara lain: konsolidasi ideal, konsolidasi structural, dan konsolidasi personal.

**Keempat**, tahap pembangunan fisik, yakni, atas jasa pinjaman dari bank kemudian Abdul Malik Fadjar merombak kampus yang sederhana, yang sebagian dindingnya terbuat dari gedeg, menjadi bangunan yang megah berlantai tiga, serta melakukan pembebasan tanah warga sekitar untuk mengembangkan kampus lebih luas lagi.

**Ketiga**, tahap pembangunan akademik, yakni, agar UMM memiliki kewibawaan akademik, Abdul Malik Fadjar kemudian membuat program peningkatan mutu dosen, merekrut dosen tetap, melakukan perburuan besar-besaran terhadap dosen tetap melalui jalur Tunjangan Ikatan Dinas (TID) untuk menghemat biaya kampus.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan, (2001). *Metodologi Penelitian Sosial Format-format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Fadjar, A. Malik dan Ahmad Barizi. (2005). *Holistika Pemikiran Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Hadi, Sutrisno. (1989). *Metodologi Research Jilid 1*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hudijono, Anwar dan Anshari Thayib. (2006). *Darah Guru Darah Muhammadiyah, Perjalanan Hidup Abdul Malik Fadjar*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Hutahaeen, Wendy Sepmady. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Malang: Penerbit Ahlimedia Press.
- Malik, Nurudin. (2019). Analisis Pembaharuan Pendidikan Madrasah Perspektif A. Malik Fadjar. *Skripsi*. Surabaya: Fakultas Tarbiyah Jurusan Pendidikan Agama Islam Instirut Agama Islam Negeri Sunan Ampel.
- Mardalis (1999). *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nazir, Moh. (2003). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurhakim, Moh. (t.t). Rekonstruksi Pemikiran A. Malik Fadjar Tentang Pembaharuan Madrasah Menuju Sekolah Model. *Makalah*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Ruslan. (2023). Konsep Pendidikan Islam Humanis Perspektif Abdul Malik Fadjar dan Relevansinya dengan Pendidikan Islam Era 5.0. *Tesis*. Bangka Belitung: Program Studi Magister Pendidikan Islam Program Pascasarjana IAIN Syaikh Abdurrahman Siddik.
- Saddam, Muhammad. (2021). Konsep Pembinaan Karakter Anak Menurut Abdul Malik Fadjar. *Tesis*. Banda Aceh: Pascasarjana Universitas Islam Negeri Ar-Raniry.
- Thoah, Miftah. (2019). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Penerbit

Raja Grafindo Persada.

Utami, Nurma Budi. (2021). Konsep Pendidikan Islam Menurut A. Malik Fadjar dan Relevansinya dengan Orientasi Pendidikan Masa Kini. *Skripsi*. Lampung: Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan.

Wahib, Abdul. (2008). Corak Pemikiran A. Malik Fadjar tentang Pengembangan Madrasah pada Era Globalisasi (Studi Pemikiran Tokoh Pendidikan). *Skripsi*. Semarang: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo.

Widarto. (2013). Kepemimpinan (*Leadership*). *Makalah*, disampaikan pada Pelatihan Soft Skill Mahasiswa Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta pada tanggal 7 dan 8 Desember, 2013.