YASIN
Jurnal Pendidikan dan Sosial Budaya

p-ISSN: 2808-2346
e-ISSN: 2808-1854

Terindeks: SINTA 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Crossref, Semantic, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/yasin.v5i4.6379

ANALISIS KUANTITATIF RELASI PATRON DALAM ORGANISASI MAHASISWA DEMA FTIK UIN PALANGKA RAYA

Quantitative Analysis of Patron Relations in the Student Organization DEMA FTIK UIN Palangka Raya

Arjuna Rinaldi & Surawan
UIN Palangka Raya
arjunarinaldi015@gmail.com; surawan@iain-palangkaraya.ac.id

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
May 12, 2025	Jun 8, 2025	Jun 20, 2025	Jun 25, 2025

Abstract

The relationship between seniors and juniors in student organizations often forms a patronistic pattern that, on one hand, can lead to dependency but, on the other, may function as a constructive mentoring mechanism. This study aims to describe the forms of patron relations in senior-junior dynamics and their impact on the cadre formation process and character development of organizational members. Using a descriptive quantitative approach, data were collected through questionnaires distributed to eighteen respondents and informal interviews with two active members of DEMA FTIK UIN Palangka Raya, 2025/2026 administration. The results indicate that patron culture is predominantly perceived as a form of guidance, empowerment, and moral support from seniors to juniors. This relationship contributes to strengthening the character of cadres in areas such as responsibility, discipline, and initiative, although indications of dependency in decision-making processes were still observed. These findings align with James C. Scott's patron-client theory, which emphasizes reciprocal relationships marked by positional inequality. This study contributes to the development of cadre formation strategies grounded in equality, participation, and empowerment within student organizations.

Yasin Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

Keywords: Patron-Client Relationship; Student Organization; Senior-Junior; Cadre Formation; Participatory Leadership Culture

Abstrak: Relasi antara senior dan junior dalam organisasi kemahasiswaan kerap membentuk pola patronistik yang di satu sisi berpotensi menimbulkan ketergantungan, namun di sisi lain dapat berfungsi sebagai mekanisme pembinaan yang konstruktif. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bentuk relasi patron dalam hubungan senior-junior serta dampaknya terhadap proses kaderisasi dan pembentukan karakter kader organisasi. Menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada delapan belas responden dan wawancara informal terhadap dua kader aktif di organisasi DEMA FTIK UIN Palangka Raya Kepengurusan 2025/2026. Hasil menunjukkan bahwa budaya patron lebih dominan dimaknai sebagai bentuk pembinaan, pemberdayaan, dan dukungan moral dari senior kepada junior. Relasi ini turut memperkuat karakter kader seperti tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif, meskipun masih ditemukan indikasi ketergantungan dalam proses pengambilan keputusan. Temuan ini konsisten dengan teori *patron-client* dari James C. Scott yang menekankan hubungan timbal balik dengan ketimpangan posisi. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi kaderisasi berbasis kesetaraan, partisipasi, dan pemberdayaan dalam organisasi kemahasiswaan.

Kata Kunci: Relasi Patron-Klien; Organisasi Mahasiswa; Senior-Junior; Kaderisasi; Budaya Kepemimpinan Partisipatif

PENDAHULUAN

Organisasi kemahasiswaan di perguruan tinggi merupakan wadah bagi mahasiswa untuk mengembangkan berbagai keterampilan di luar ranah akademik, termasuk keterampilan sosial, kepemimpinan, komunikasi, dan kemampuan berorganisasi (Tahier et al., 2024). Relasi senior-junior dalam organisasi kemahasiswaan merupakan fondasi penting dalam membangun keberlanjutan nilai, visi, dan budaya organisasi (Urmilawati & Mubah, 2025). Dalam konteks organisasi kemahasiswaan, hubungan ini tidak hanya menjadi jembatan kaderisasi, tetapi juga menjadi mekanisme pewarisan pengalaman, keterampilan, dan etos kerja (Hifni, 2016). Dalam dinamika organisasi kemahasiswaan, terbentuklah hubungan antara senior dan junior, di mana senior biasanya berperan sebagai pembimbing, panutan, atau sumber informasi bagi junior yang baru bergabung dalam organisasi (Labib, 2015). Namun, hubungan ini sering kali membentuk sebuah pola yang dikenal dengan budaya patron, yang mengarah pada ketergantungan junior kepada senior (Ro'is, 2019).

Teori patron-client menurut James C. Scott (dalam Rokhmah, 2015) merupakan hubungan timbal balik antara dua orang (yang memiliki perbedaan status sosial ekonomi) yang dijalin secara khusus atau dengan dasar saling menguntungkan, serta saling memberi

dan menerima, dimana status sosial yang lebih tinggi (patron) dengan adanya sumber daya yang dimiliki memberikan perlindungan serta keuntungan kepada orang dengan status sosial lebih rendah (klien).

Dalam masyarakat, pola hubungan patron-klien dapat terlihat antara penguasa dan masyarakat pengusaha. Pengusaha memberikan dukungan kepada penguasa, baik berupa dana maupun dukungan operasional, sebagai imbalan atas kemudahan dalam menjalankan usaha (Mahendra, 2024). Gejala pola hubungan patron-klien ini telah ada sejak zaman kolonial dan masih berlanjut hingga saat ini. Pola hubungan patron-klien memiliki implikasi negatif bagi sistem politik demokrasi. Pola hubungan ini dapat menyebabkan kekuasaan menjadi tidak terkontrol dan terakumulasi di tangan segelintir orang. (Anggara, 2013)

Hubungan ini sering tercermin dalam budaya organisasi, terutama antara senior dan junior. Senior memiliki otoritas untuk mengarahkan dan membimbing junior dalam pengambilan keputusan dan tindakan (Asra & Mauliansyah, 2024). Di sisi lain, junior cenderung bergantung pada senior dan lebih pasif dalam berinisiatif atau mengambil langkah-langkah tertentu tanpa bimbingan dari senior (Alwi, 2021).

Di UIN Palangka Raya, sebagai perguruan tinggi berbasis keagamaan, organisasi kemahasiswaan memainkan peran yang sangat penting dalam kehidupan mahasiswa, tidak hanya sebagai sarana pengembangan diri tetapi juga sebagai wadah untuk memperkuat identitas keagamaan dan sosial. Dalam hal ini, menunjukkan adanya relasi senior-junior yang terjalin. Budaya organisasi adalah nilai-nilai bersama dan keyakinan yang mengatur cara anggota berpikir dan bertindak dalam organisasi (Marliani & Merisa, 2024). Dalam konteks budaya patron, munculnya relaasi sebagai suatu pola yang menciptakan adanya hubungan di mana senior berperan sebagai pembimbing, pelindung, sekaligus panutan bagi junior (Setianto, 2017).

Pola relasi yang terbentuk melalui budaya patron ini sebenarnya dapat memiliki dampak negatif (Widyarini, 2022). Di mana adanya ketergantungan yang berlebihan pada senior dapat menghambat pengembangan kemandirian, kreativitas, dan inisiatif junior sehingga berpotensi mengurangi kemampuan mahasiswa untuk berpikir kritis, membuat keputusan secara mandiri, serta mengembangkan potensi diri secara maksimal bahkan bisa menyebabkan adanya konflik karena terdapat kesempatan lebih besar bahwa masing-masing pihak akan mengganggu atau mencampuri tujuan pihak lain (Wijaya, 2017). Meskipun budaya patron seringkali diasosiasikan dengan praktik dominasi dan eksploitasi dalam realitasnya,

namun di sisi lain senior yang berpengalaman dapat memberikan arahan yang bermanfaat bagi junior dalam memahami proses kerja organisasi dan strategi dalam mencapai tujuan bersama (Tuban, 2023).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara informal terhadap kader DEMA FTIK UIN Palangka Raya ditemukan bahwa budaya patron di organisasi ini lebih banyak dimaknai sebagai bentuk dukungan, motivasi, dan pembinaan. Senior hadir bukan sebagai aktor dominatif, melainkan sebagai fasilitator pembelajaran dan mentor yang memberikan ruang partisipasi bagi junior untuk berkembang. Namun demikian, adanya stigma dari pihak luar yang menganggap budaya patron identik dengan praktik dominasi, eksploitasi, atau bahkan pembatasan kreativitas junior. Stigma mungkin bisa disebabkan akibat generalisasi pengalaman negatif dari organisasi lain, sehingga kerap menimbulkan kesalahpahaman terhadap dinamika internal DEMA itu sendiri. Tantangan ini mendorong organisasi untuk terus memperkuat praktik patronase yang transparan, reflektif, dan berbasis kesetaraan guna membangun citra organisasi yang lebih akomodatif dan progresif.

Relasi patron-klien dalam organisasi kerap kali diasosiasikan dengan praktik subordinatif, dominasi, atau ketergantungan yang menghambat kemandirian anggota. Pandangan ini banyak dikaji dalam konteks politik, birokrasi, atau relasi kuasa di masyarakat umum. Namun, masih minim kajian yang secara mendalam menyoroti manifestasi budaya patron dalam organisasi kemahasiswaan berbasis keagamaan, khususnya dari sisi positif dan transformatif dalam membina karakter kader.

Keunikan penelitian ini terletak pada fokusnya dalam menggali sisi positif budaya patron yang tidak hanya dipahami sebagai relasi dominatif, tetapi juga sebagai mekanisme pembinaan yang kolaboratif, edukatif, dan mendukung pertumbuhan karakter kader. Pendekatan ini menawarkan perspektif baru bahwa relasi patron dapat menjadi sarana pemberdayaan, bukan sekadar struktur kekuasaan. Dalam konteks DEMA FTIK UIN Palangka Raya, yang membawa nilai-nilai keislaman dalam dinamika organisasinya, relasi ini menjadi menarik untuk ditelaah sebagai cerminan kaderisasi berbasis nilai spiritual dan kepemimpinan kolektif. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan pola relasi patron yang lebih etis dan partisipatif di lingkungan organisasi mahasiswa.

Urgensi penelitian ini didasarkan pada kebutuhan akan model kaderisasi organisasi mahasiswa yang tidak hanya menekankan hierarki, tetapi juga mendorong tumbuhnya

kemandirian, inisiatif, dan karakter kepemimpinan yang kuat. Dalam praktiknya, relasi senior-junior yang bersifat patronistik kerap kali menjadi dilema antara fungsi pembinaan dan potensi ketergantungan. Jika tidak dikelola secara proporsional dan reflektif, pola relasi ini dapat melahirkan praktik dominasi yang menghambat kreativitas serta partisipasi aktif anggota. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji lebih dalam bagaimana relasi patron dikonstruksi dan dimaknai oleh anggota organisasi itu sendiri, khususnya dalam konteks organisasi keagamaan yang memiliki nilai-nilai etis dan kolektif sebagai fondasi. Penelitian ini menjadi relevan sebagai upaya merumuskan pola hubungan internal organisasi yang sehat, setara, dan berkelanjutan.

Fenomena ini menjadi relevan untuk dieksplorasi lebih lanjut terutama di UIN Palangka Raya, yang mana organisasi kemahasiswaan merupakan wadah untuk melatih dan menumbuhkan sikap kerja keras, disiplin, serta tanggung jawab. Perannya tidak hanya terbatas pada pengembangan keterampilan dalam berorganisasi, tetapi juga berkontribusi pada pembentukan karakter mahasiswa yang seimbang, mencakup aspek intelektual, sosial, dan keagamaan (Pertiwi et al., 2021). Di samping itu, terdapat kesadaran di antara kader tentang pentingnya menjaga relasi patron agar tetap proporsional, etis, dan tidak mengarah pada ketergantungan atau ketidaksetaraan. Oleh karena itu, eksplorasi terhadap sisi positif budaya patron menjadi penting, tidak hanya untuk memahami dinamika internal organisasi, tetapi juga untuk merumuskan strategi kaderisasi yang lebih reflektif dan berkelanjutan ke depan.

Dengan didasarkan pada permasalahan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bentuk, peran, dan makna budaya patron positif dalam relasi senior-junior di DEMA FTIK UIN Palangka Raya, serta menggali bagaimana relasi tersebut berkontribusi dalam pembentukan karakter dan perilaku kader organisasi tersebut.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk menggambarkan persepsi mahasiswa terhadap budaya patron dalam hubungan senior-junior pada organisasi kemahasiswaan, khususnya di DEMA FTIK UIN Palangka Raya. Pendekatan ini digunakan untuk mengetahui kecenderungan sikap dan pemaknaan kader terhadap bentuk hubungan yang terbentuk dalam struktur organisasi.

Subjek penelitian ini terdiri dari 20 kader aktif DEMA FTIK UIN Palangka Raya Kepengurusan periode 2025/2026. Sampel dipilih secara acak (*random sampling*) dari keseluruhan kader aktif pada periode tersebut. Adapun 18 responden mengisi kuesioner tertutup yang telah disusun dalam bentuk skala Likert dengan 5 skala penilaian (1 Sangat Tidak Setuju – 5 Sangat Setuju) dan 2 reponden sisanya diwawancarai secara informal.

Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen berupa kuesioner tertutup dengan 20 butir pernyataan yang mencakup empat dimensi, yaitu: mekanisme pembinaan, keteladanan senior, ketergantungan kader, dan kemandirian. Untuk meningkatkan pemahaman terhadap data kuantitatif, maka dilakukan observasi partisipatif terbatas selama kegiatan rapat internal dan forum kaderisasi berlangsung. Observasi ini dilakukan untuk melihat secara langsung praktik patron-klien dalam organisasi tersebut, seperti pola interaksi verbal, pengambilan keputusan, serta kecenderungan dominasi atau pasifnya kader dalam diskusi formal. Selain itu, dilakukan juga wawancara informal kepada beberapa kader sebagai bahan reflektif, bukan sebagai bagian dari pendekatan kualitatif penuh.

Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif berupa distribusi frekuensi dan persentase. Analisis ini bertujuan untuk menunjukkan kecenderungan persepsi mahasiswa secara sistematis terhadap praktik budaya patron yang berlangsung dalam organisasi tersebut.

HASIL

Untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai persepsi kader terhadap budaya patron di DEMA FTIK UIN Palangka Raya, peneliti menggunakan kuesioner tertutup yang dianalisis secara deskriptif. Analisis data disajikan dalam bentuk tabulasi frekuensi, persentase, serta dilengkapi grafik dan gambar sebagai pendukung. Sebelum itu, uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan ketepatan dan konsistensi instrumen. Hasil dari penelitian ini disajikan sebagai berikut berikut.

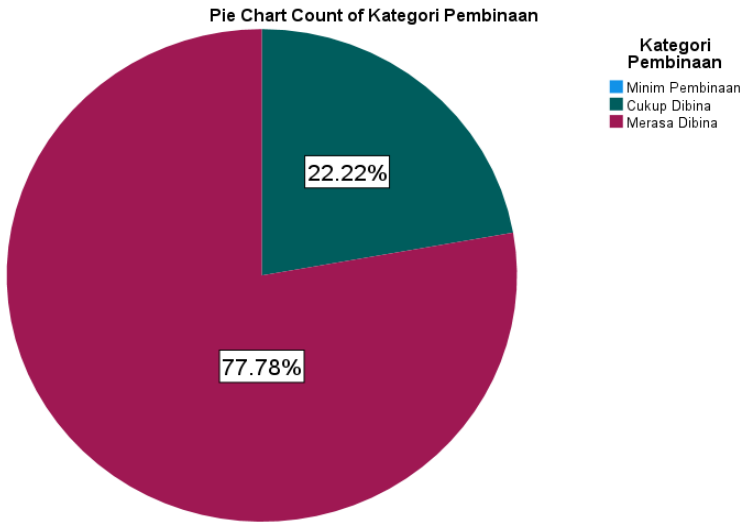
1. Deskripsi Persepsi Mahasiswa Terhadap Budaya Patron Melalui Instrumen Kuesioner

Untuk memperoleh gambaran umum mengenai persepsi kader terhadap budaya patron dalam organisasi, peneliti menyebarkan kuesioner tertutup kepada 18 responden yang merupakan anggota aktif DEMA FTIK UIN Palangka Raya. Instrumen kuesioner ini memuat 20 butir pernyataan yang terbagi ke dalam empat dimensi utama, yaitu: mekanisme pembinaan, keteladanan senior, ketergantungan kader, dan dukungan

terhadap kemandirian. Rekapitulasi item kuesioner yang diperoleh dari responden pada penelitian ini disajikan sebagai berikut.

Tabel 1. Instrumen Kuesioner Mekanisme Pembinaan Senior

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	Total
1	Senior membantu saya memahami struktur dan fungsi organisasi.	16,7%	38,9%	27,8%	16,7%	0,0%	100%
2	Senior memberikan arahan teknis dalam menjalankan program kerja.	27,8%	33,3%	27,8%	11,1%	0,0%	100%
3	Saya merasa dibimbing langsung oleh senior dalam proses adaptasi organisasi.	16,7%	44,4%	11,1%	16,7%	0,0%	100%
4	Senior menjadi tempat bertanya ketika saya mengalami kebingungan organisasi.	16,7%	44,4%	22,2%	16,7%	0,0%	100%
5	Senior memberikan motivasi yang mendorong saya tetap aktif di organisasi.	27,8%	44,4%	16,7%	11,1%	0,0%	100%
6	Senior memberi ruang bagi kader untuk menyampaikan pendapat secara terbuka.	44,4%	33,3%	11,1%	11,1%	0,0%	100%



Gambar 1. Tingkat Persepsi Mahasiswa terhadap Patronase sebagai Mekanisme Pembinaan**.**

Data di atas menyajikan tingkat persepsi mahasiswa terhadap patronase sebagai mekanisme pembinaan yang menunjukkan sebanyak 77,78% responden (14 orang) termasuk dalam kategori "Merasa Dibina", sedangkan 22,22% responden (4 orang) berada pada kategori "Cukup Dibina". Tidak ada responden yang termasuk kategori

"Minim Pembinaan". Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas mahasiswa memandang relasi patronistik dengan senior sebagai bentuk pembinaan yang positif, konstruktif, dan mendukung pengembangan kapasitas kader.



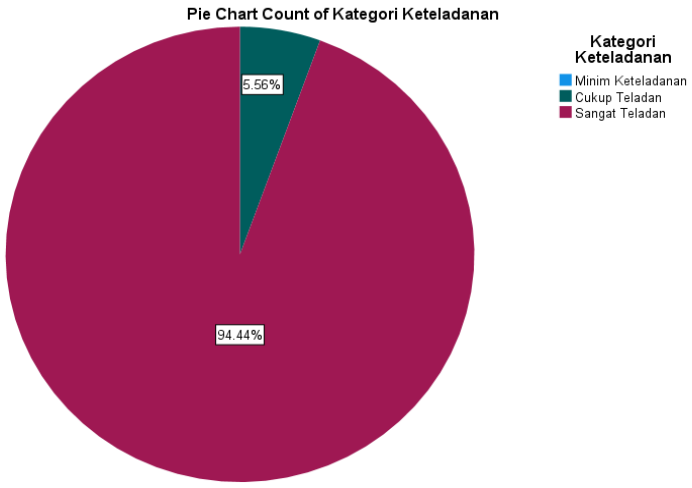
Gambar 2. Suasana Diskusi Informal Organisasi DEMA FTIK UIN Palangka Raya

Dari obsevasi yang telah dilakukan, dalam pertemuan di organisasi senior menyampaikan arahan yang komunikatif dan reflektif dengan cara mengungkapkan gagasan dengan jelas dan berbagi pengalaman mereka serta selalu memberikan kesempatan untuk menanggapi kepada junior. Hal ini mencerminkan pola bimbingan yang baik karena senior tidak hanya menyampaikan instruksi secara satu arah, tetapi juga memberikan contoh konkret melalui pengalaman pribadi yang relevan, sehingga kader junior dapat belajar dari praktik nyata yang sudah pernah dialami sebelumnya oleh senior.

Tabel 2. Instrumen Keteladanan Senior

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	Total
1	Kehadiran senior membuat saya lebih percaya diri dalam berorganisasi.	16,7%	44,4%	11,1%	27,8%	0,0%	100%
2	Saya merasa terinspirasi oleh etika kepemimpinan yang ditunjukkan oleh senior.	38,9%	33,3%	16,7%	11,1%	0,0%	100%
3	Senior menjadi contoh dalam bersikap tegas dan bertanggung jawab.	22,2%	38,9%	22,2%	16,7%	0,0%	100%
4	Nilai-nilai organisasi lebih mudah saya pahami melalui perilaku senior.	27,8%	39,9%	16,17%	16,7%	0,0%	100%

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	Total
5	Saya mengikuti gaya komunikasi senior dalam memimpin forum atau rapat.	33,3%	50%	5,6%	11,1%	0,0%	100%



Gambar 3. Tingkat Persepsi Mahasiswa terhadap Keteladanan Senior.

Data di atas menyajikan tingkat persepsi mahasiswa terhadap keteladanan senior. Dari data tersebut dapat diketahui 17 orang (94,44%) responden menilai senior sebagai sosok yang sangat teladan dalam organisasi dan 1 orang (5,56%) responden yang menilai keteladanan senior berada pada tingkat cukup teladan. Tidak terdapat responden yang memandang senior sebagai figur yang minim keteladanan. Temuan ini memperkuat asumsi bahwa keteladanan senior memainkan peran penting dalam proses internalisasi nilai, pembentukan karakter kader, serta pelestarian budaya organisasi secara kontekstual dan personal.

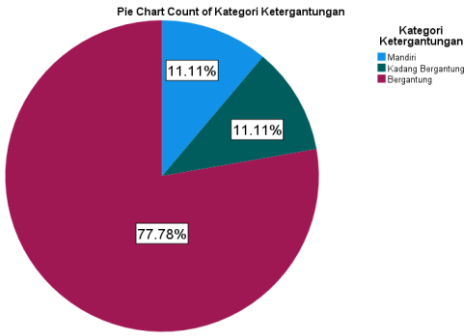


Gambar 4. Senior Memberikan Arahan Kepada Junior

Hasil observasi menunjukkan ketika berada dalam forum diskusi organisasi, senior tampil sebagai figur yang tegas dan terbuka. Senior tidak arogan meskipun posisinya dalam organisasi lebih tinggi mereka tetap memperlakukan semua anggota secara setara dengan cara peduli pada kondisi dan perasaan kader lainnya. Ketegasan dalam menyampaikan nilai-nilai organisasi disertai dengan empati dalam sikap tersebut menjadikan sosok senior sebagai model nyata yang dapat diteladani oleh junior. Hal ini menunjukkan adanya keteladanan, cara berpikir, serta etika kepemimpinan yang baik dari figur senior.

Tabel 3. Instrumen Ketergantungan Junior

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	Total
1	Saya sering menunggu tanggapan senior sebelum membuat keputusan.	33,3%	33,3%	11,1%	22,2%	0,0%	100%
2	Arahan dari senior lebih saya prioritaskan dibanding inisiatif sendiri.	38,9%	38,9%	11,1%	11,1%	0,0%	100%
3	Saya merasa ragu mengambil keputusan tanpa konfirmasi dari senior.	38,9%	38,9%	11,1%	11,1%	0,0%	100%
4	Senior yang sudah tidak aktif masih memengaruhi keputusan organisasi.	33,3%	44,4%	11,1%	11,1%	0,0%	100%
5	Saya khawatir jika keputusan saya tidak sejalan dengan harapan senior.	38,9%	38,9%	11,1%	11,1%	0,0%	100%
6	Saya merasa tidak enak menolak usulan dari senior meskipun kurang sesuai.	38,9%	44,4%	5,6%	11,1%	0,0%	100%

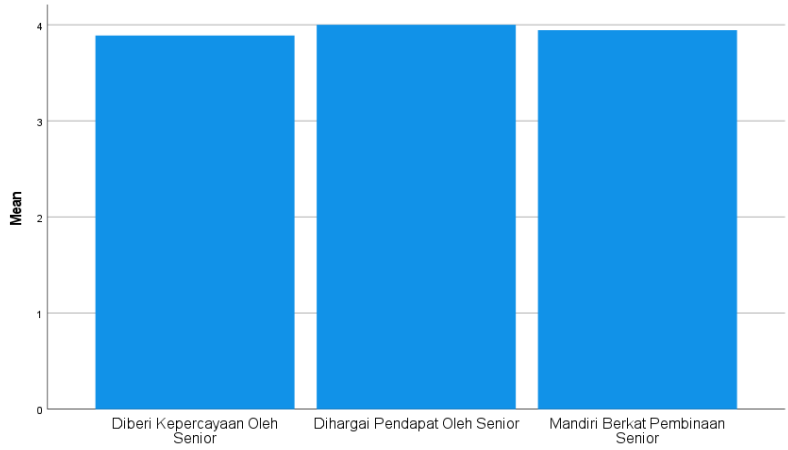


Gambar 5. Tingkat Ketergantungan Kader terhadap Senior dalam Pengambilan Keputusan.

Data di atas menyajikan tingkat ketergantungan kader terhadap senior dalam pengambilan keputusan. Dari data tersebut diketahui bahwa mayoritas responden, yaitu sebanyak 14 dari 18 orang (77,78%), berada dalam kategori "Bergantung" terhadap senior dalam pengambilan keputusan organisasi. Sementara itu, hanya 2 responden (11,11%) yang tergolong "Kadang Bergantung", dan 2 responden lainnya (11,11%) ada pada kategori "Mandiri". Temuan ini menunjukkan bahwa budaya patron dalam organisasi mahasiswa masih cukup kuat, khususnya dalam hal pengaruh simbolik dan dominasi senior terhadap pola pikir serta tindakan kader baru. Kondisi ini berpotensi melemahkan keberanian kader dalam mengambil inisiatif serta memperlambat proses regenerasi yang sehat dan mandiri.

Tabel 4. Instrumen Dukungan dan Kemandirian

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	Total
1	Saya diberikan kepercayaan untuk mengambil keputusan mandiri oleh senior.	22,2%	55,6%	11,1%	11,1%	0,0%	100%
2	Senior menghargai perbedaan pandangan dalam proses diskusi organisasi.	38,9%	33,3%	16,7%	11,1%	0,0%	100%
3	Saya merasa semakin mandiri dalam organisasi berkat pembinaan yang diberikan senior.	33,3%	38,9%	16,7%	11,1%	0,0%	100%



Gambar 6. Diagram Rata-rata Persepsi Mahasiswa Terhadap Dukungan dan Kemandirian.

Diagram di atas menunjukkan nilai rata-rata dari ketiga pernyataan yang mengukur dukungan terhadap kemandirian kader berada pada angka 4, yang berarti mayoritas responden menyatakan setuju bahwa mereka diberikan kepercayaan, dihargai pandangannya, dan merasa semakin mandiri berkat pembinaan dari senior. Temuan ini menunjukkan adanya pola relasi patron progresif yang membuka ruang partisipasi dan menghormati otonomi kader telah mulai tumbuh dalam praktik organisasi.

2. Uji Validitas Kuesioner

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana butir-butir pernyataan dalam instrumen kuesioner mampu mengukur konstruk yang dimaksud, yaitu persepsi mahasiswa terhadap budaya patron dalam organisasi. Instrumen ini terdiri dari 20 butir pernyataan, dan diuji pada 18 responden menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut.

Tabel. 5 Hasil Uji Validitas Kuesioner

No	$r$hitung	$r$tabel	Signifikan	Kategori
1	0,536	0,468	5%	Valid
2	0,766			Valid
3	0,674			Valid
4	0,672			Valid
5	0,595			Valid
6	0,850			Valid
7	0,758			Valid
8	0,704			Valid
9	0,883			Valid
10	0,865			Valid
11	0,672			Valid
12	0,848			Valid

13	0,863			Valid
14	0,844			Valid
15	0,836			Valid
16	0,912			Valid
17	0,848			Valid
18	0,825			Valid
19	0,839			Valid
20	0,776			Valid

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel di atas, seluruh butir kuesioner memiliki nilai korelasi (r_{hitung}) yang lebih besar dari nilai r_{tabel} (0,468), dengan nilai signifikansi (Sig. 2-tailed) < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item instrumen dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini.

3. Uji Reliabilitas Kuesioner

Setelah instrumen dinyatakan valid, dilakukan uji reliabilitas untuk mengetahui konsistensi internal antar butir pernyataan dalam skala pengukuran. Uji ini dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Hasilnya disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.965	20

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,965. Angka ini berada jauh di atas batas minimum reliabilitas yaitu 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi dan reliabel untuk digunakan dalam pengumpulan data.

4. Analisis Distribusi Frekuensi

Setelah instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel melalui uji validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah melakukan analisis data menggunakan uji frekuensi. Uji ini digunakan untuk mengetahui kecenderungan umum dari persepsi mahasiswa terhadap budaya patron yang berkembang dalam organisasi kemahasiswaan, khususnya dalam relasi antara senior dan junior. Data yang diperoleh mencerminkan pengalaman langsung para responden selama terlibat dalam dinamika organisasi, baik dalam hal

pembinaan, pengambilan keputusan, maupun struktur relasi informal. Hasil tabulasi frekuensi disajikan pada tabel berikut.

Tabel 7. Hasil Uji Distribusi Frekuensi

Kategori Persepsi Terhadap Budaya Patron					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	11.1	11.1	11.1
	2	1	5.6	5.6	16.7
	3	15	83.3	83.3	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Berdasarkan hasil uji frekuensi, diketahui bahwa sebanyak 2 responden (11,1%) menunjukkan persepsi rendah terhadap budaya patron, 1 responden (5,6%) berada pada kategori sedang, dan mayoritas, yaitu 15 responden (83,3%), berada dalam kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara umum mahasiswa memandang budaya patron sebagai pola relasi yang positif dan membangun dalam organisasi, yang sejalan dengan peran pembinaan dan keteladanan dari senior kepada junior.

PEMBAHASAN

Didasarkan pada hasil uji frekuensi dan kecenderungan jawaban responden, peneliti mencoba mendeskripsikan bagaimana budaya patron dipersepsi oleh mahasiswa dalam dinamika organisasi kemahasiswaan. Mayoritas responden menunjukkan persepsi yang tinggi terhadap pola hubungan patronistik positif, yang menunjukkan bahwa relasi senior-junior tidak sekadar dimaknai sebagai bentuk dominasi hierarkis, melainkan sebagai relasi yang memiliki nilai fungsional. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya memahami bagaimana patronase hadir dalam praktik organisasi secara lebih kompleks seperti mekanisme pembinaan, internalisasi nilai, ketergantungan kader, dan penguatan karakter kader dalam proses kaderisasi melalui dukungan dan kemandirian.

1. Patronase sebagai Mekanisme Pembinaan Organisasi

Sebagian besar informan memandang kehadiran senior sebagai bentuk pembinaan dan pendampingan dalam proses kaderisasi. Senior berperan sebagai mentor yang tidak hanya menyampaikan pengetahuan organisasi, tetapi juga memberikan arahan praktis dan motivasi personal. NH dalam wawancara menyampaikan *"Senior memberikan arahan dan bimbingan yang jelas tentang bagaimana berproses di organisasi, serta membantu saya memahami peran*

dan tanggung jawab sebagai anggota." (Wawancara: NH). Pendapat lain dari MAS juga menegaskan *"Ketika kita ingin bergabung di organisasi manapun, diharuskan untuk mengambil ilmu-ilmu dari senior, karena gimana pun senior lebih tahu dahulu dinamika organisasi yang ada di dalamnya."* (Wawancara: MAS). Dalam perspektif (Scott, 1972), relasi patron-klien mencerminkan sistem pertukaran informal yang berbasis pada kepercayaan dan loyalitas, di mana patron menawarkan perlindungan dan akses, sementara klien menawarkan dukungan. Hal ini sejalan dengan temuan (Anugrah, 2021) yang menyebutkan bahwa dalam organisasi intra-kampus, relasi patron dapat membentuk proses mentoring intensif yang lebih efektif dibanding pelatihan formal. (Hadziq, 2019) juga mencatat bahwa kehadiran figur senior sangat menentukan arah kaderisasi, khususnya dalam organisasi mahasiswa berbasis ideologi atau nilai keagamaan, karena ada dimensi nilai yang ditransmisikan secara non-formal. Selain itu, studi oleh (Sulaiman et al., 2023) di Universitas Negeri Makassar menemukan bahwa program mentoring secara signifikan meningkatkan *emotional wellbeing* mahasiswa tahun pertama, dengan nilai signifikansi $p < 0,05$ yang menunjukkan bahwa relasi informal senior-junior juga memberi efek positif psikologis, bukan sekadar fungsi teknis organisasi. Dalam studi yang dilakukan oleh (Carolina et al., 2022) di LDK Cahaya Islam IAIN Curup menemukan bahwa mentoring membentuk kepribadian Islam mahasiswa melalui program seperti tafakur alam, mufakarah, dan pembiasaan ibadah rutin. Artinya relasi informal dengan senior juga mentransmisikan nilai spiritual dan etika Qur'ani secara efektif. Pada sesi lainnya NH mengungkapkan bahwa *"Para senior di organisasi seringkali menjadi tempat bertanya ketika kami bingung, terutama saat menyusun program kerja atau ketika ada masalah internal. Mereka biasanya memberi jalan keluar berdasarkan pengalaman mereka dulu."* (Wawancara: NH). Pernyataan ini menunjukkan bahwa hubungan patron di DEMA tidak hanya mencerminkan hubungan hierarkis, tetapi juga berperan sebagai mekanisme informal yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan dan dinamika internal organisasi.

Berdasarkan data hasil kuesioner dan observasi pada gambar 1 dan 2, menunjukkan bahwa mayoritas mahasiswa memandang relasi patronistik sebagai mekanisme pembinaan yang konstruktif. Hal ini menunjukkan bahwa peran senior dalam struktur informal organisasi dipersepsi memberikan kontribusi nyata terhadap pembinaan dan pengembangan kader.

(Monika, 2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa keberadaan senior memiliki pengaruh signifikan dalam memberikan solusi berbasis pengalaman. Mereka

berperan sebagai pembimbing informal yang membantu menyusun arah kebijakan dan program organisasi, terutama bagi pengurus baru yang belum familiar dengan struktur kerja. Hal ini juga sejalan dengan pernyataan (Arrobi, 2020) yang mengatakan bahwa senior menjadi *rujukan kebijakan informal* karena dianggap memahami alur birokrasi kampus dan memiliki pengalaman menyelesaikan dinamika internal yang kompleks. Hubungan ini sering bersifat konsultatif tetapi bisa menjadi bergantung jika tidak dijaga.

Dengan demikian, temuan ini mengindikasikan bahwa relasi patron dalam organisasi mahasiswa tidak semata-mata berfungsi sebagai penguat struktur hierarkis, melainkan berperan aktif dalam proses pembinaan, transmisi pengalaman, dan penguatan identitas kader. Senior tidak hanya menjadi sumber informasi organisasi, tetapi juga menjadi titik referensi dalam pengambilan keputusan strategis serta penyelesaian persoalan internal. Pola ini mengarah pada terbentuknya sistem konsultatif informal yang diakui secara sosial dan memiliki legitimasi simbolik yang kuat dalam struktur organisasi. Selain berfungsi dalam ranah teknis, hubungan ini juga mentransmisikan nilai-nilai spiritual, etis, dan ideologis, terutama dalam konteks organisasi keagamaan. Pola mentoring berbasis kepercayaan ini memperlihatkan adanya integrasi antara fungsi edukatif dan afektif dalam dinamika relasi antar anggota, di mana pengalaman senior menjadi instrumen pedagogis yang sah secara budaya. Dengan kerangka tersebut, budaya patron dalam konteks ini dapat dibaca sebagai bentuk mekanisme sosial yang adaptif, transformatif, dan kontekstual dalam mendukung keberlangsungan kaderisasi.

2. Keteladanan Senior sebagai Instrumen Internalisasi Nilai

Informan menyampaikan bahwa keteladanan senior menjadi fondasi dalam proses pembelajaran sosial kader. Mereka meniru gaya kepemimpinan, komunikasi, dan cara bersikap dari senior yang dianggap ideal. MAS menuturkan *"Saya terinspirasi dari demisioner ketua DEMA FTIK yang sangat tegas, aktif, kreatif, dan bertanggung jawab dalam memimpin organisasi"* (Wawancara: MAS). Dalam wawancara NH juga mengatakan *"Saya merasa termotivasi dan terinspirasi dari senior yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi dan kemampuan kepemimpinan yang baik"* (Wawancara: NH). Konsep ini sejalan dengan teori *observational learning* dari Bandura (dalam Rumjaun & Narod, 2025), di mana proses belajar terjadi melalui pengamatan dan peniruan terhadap tokoh yang dianggap signifikan. Dalam organisasi, pembentukan identitas kader banyak dipengaruhi oleh *figur internal* yang tampil nyata dan konsisten. Senior yang menunjukkan integritas, kedisiplinan, dan kapasitas

kepemimpinan secara nyata akan menjadi *model simbolik* yang diamati dan, pada akhirnya, ditiru oleh junior, baik secara sadar maupun tidak. Oleh karena itu, fungsi keteladanan ini bekerja sebagai *silent curriculum*, yakni proses pembelajaran yang tidak tertulis namun sangat efektif dalam pembentukan sikap dan nilai internal kader (Brooks, 2015). Lebih jauh, dalam situasi di mana formalitas organisasi longgar dan tidak semua hal diatur secara eksplisit, pengaruh figur internal menjadi sangat menentukan. Senior yang konsisten dalam sikap dan tindakan cenderung menciptakan kultur organisasi tertentu, di mana nilai-nilai seperti keberanian, kerja kolektif, atau kedisiplinan diturunkan melalui pengalaman, bukan sekadar teori (Timotius, 2016). Di sinilah kekuatan *observational learning* menjadi krusial karena identitas kader terbentuk bukan hanya oleh apa yang diajarkan, tetapi oleh siapa yang diamati. Dalam sudut pandang ini, relasi patron tidak hanya menjadi wadah transfer tugas atau instruksi, tetapi menjadi ruang simbolik untuk transmisi nilai (Ruyadi, 2022). Artinya, keberhasilan pembinaan tidak hanya bergantung pada struktur organisasi, tetapi pada kualitas model yang dihadirkan oleh senior. Jika figur senior gagal menampilkan konsistensi atau justru menunjukkan perilaku manipulatif, maka *observational learning* akan tetap terjadi, namun mengarah pada pembentukan sikap yang kontraproduktif terhadap semangat kaderisasi. Oleh sebab itu, dalam kerangka pembinaan organisasi mahasiswa, teori Bandura menegaskan pentingnya membangun keteladanan yang bukan hanya bersifat strategis, tetapi juga berakar pada integritas personal (Rasyad, 1999). Keteladanan ini tidak hanya berdampak pada jangka pendek (disiplin struktural), tetapi juga membentuk struktur psikologis kader secara jangka panjang seperti rasa tanggung jawab, kesadaran kolektif, dan identitas kepemimpinan (Wibowo, 2024). Dalam konteks ini, penting untuk memahami bahwa sebagian besar kader baru berada dalam fase perkembangan remaja yang ditandai dengan pencarian jati diri dan kerentanan psikologis. Menurut Hamdanah & Surawan (2022) masa remaja sebagai fase "topan dan badai", di mana individu belum sepenuhnya mampu memfungsikan potensi fisik maupun psikologisnya secara optimal. Hal ini menjelaskan mengapa keteladanan senior kerap diposisikan sebagai penopang arah identitas dan perilaku kader secara intensif.

Hasil kuesioner dan observasi pada gambar 3 dan 4, menunjukkan bahwa pola bimbingan yang dijalankan senior bersifat partisipatif dan dialogis. Arahan disampaikan secara komunikatif, disertai dengan pembagian pengalaman yang relevan, sehingga kader junior dapat belajar langsung dari praktik nyata yang ditunjukkan senior.

Menurut (Masduki et al., 2021), keteladanan dalam organisasi mahasiswa tidak hanya membentuk citra pemimpin ideal, tetapi juga menciptakan *iklim etika kolektif* yang sulit dibangun hanya dengan peraturan tertulis. Pandangan **tersebut menegaskan** bahwa keteladanan dalam organisasi mahasiswa membentuk citra pemimpin ideal sekaligus menciptakan iklim etika kolektif memberikan dimensi penting dalam memahami proses kaderisasi. Dalam hal ini, peran senior bukan hanya dilihat dari kemampuannya dalam menyampaikan arahan atau keputusan, melainkan dari bagaimana ia menjalani perannya secara etis dan konsisten (Iswahyudi et al., 2023). Etika kolektif yang dimaksud terbentuk melalui pengalaman relasional, di mana anggota organisasi mengamati dan menilai secara sosial siapa yang pantas dijadikan panutan (Hamzah et al., 2019). Dalam organisasi mahasiswa, terlebih yang berbasis nilai keagamaan seperti DEMA di lingkungan perguruan tinggi Islam, perilaku sehari-hari senior, baik dalam forum resmi maupun dalam interaksi informal dapat mempengaruhi konstruksi moral kolektif. Ketika senior menunjukkan sikap adil, bertanggung jawab, dan rendah hati, maka nilai-nilai tersebut akan secara perlahan melekat sebagai bagian dari identitas organisasi. Sebaliknya, ketidakkonsistenan perilaku akan menimbulkan disonansi etika, bahkan bisa menciptakan budaya permisif yang justru melemahkan semangat kaderisasi.

Temuan serupa diungkap oleh (Nazira et al., 2025) yang menyatakan bahwa keteladanan senior memengaruhi semangat belajar anggota baru, terutama di organisasi berbasis religiusitas, karena etika kepemimpinan sering kali diasosiasikan dengan kepribadian dan moralitas. Temuan ini menekankan bahwa pengaruh keteladanan senior bukan hanya dalam membentuk persepsi tentang kepemimpinan yang ideal, melainkan juga dalam menstimulasi motivasi belajar kader baru.

Dengan demikian, keteladanan dalam relasi senior–junior berfungsi tidak hanya sebagai bentuk representasi kepemimpinan simbolik, melainkan sebagai mekanisme internalisasi nilai dan moral organisasi secara berkelanjutan. Keteladanan menjadi jalur utama terbentuknya proses pembelajaran sosial, di mana kader secara aktif membangun identitas dan etika organisasional melalui pengamatan terhadap figur yang mereka nilai kredibel dan konsisten. Dalam ruang sosial yang longgar dari aturan formal, pengaruh figur senior terbukti lebih menentukan dibanding instruksi tertulis, sebab nilai-nilai seperti tanggung jawab, komitmen, dan spiritualitas ditransmisikan melalui praktik, bukan doktrin. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan pembinaan kader tidak hanya bertumpu pada sistem struktural, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas keteladanan

yang ditampilkan secara nyata. Keteladanan yang berakar pada integritas personal tidak hanya menghasilkan disiplin perilaku, tetapi juga membentuk kerangka berpikir dan kesadaran kolektif kader. Oleh karena itu, dalam konteks organisasi mahasiswa, relasi patron berbasis keteladanan memiliki dampak strategis dalam menghidupkan nilai-nilai ideologis, memperkuat motivasi internal kader, dan menjaga kesinambungan karakter organisasi di tengah dinamika sosial yang terus berubah.

3. Ketergantungan Junior dan Risiko Intervensi Senior

Dari wawancara informal yang dilakukan terhadap dua kader menunjukkan adanya pola ketergantungan yang tinggi terhadap senior, khususnya dalam pengambilan keputusan. Dalam wawancara NH mengatakan *"Kalau ada program, biasanya kami nunggu tanggapan dari senior dulu. Kalau belum ada respon, kadang kami bingung mau lanjut atau nggak"* (Wawancara: NH). Di sisi lain, MAS juga menyampaikan pengalaman serupa *"Saya pernah merasa terbantu dalam mengambil keputusan karena bimbingan dari senior, namun pada akhirnya keputusan tersebut tidak sepenuhnya sesuai dengan ekspektasi"* (Wawancara: MAS). Pola ini menunjukkan bahwa meskipun relasi patron bisa memperkuat kepercayaan diri kader, namun jika tidak dikontrol, bisa menimbulkan *stagnasi inisiatif (Suryanto & Irawan, 2015)*. Pernyataan tersebut mencerminkan bahwa dalam dinamika relasi patron-klien, selalu terdapat potensi ketimpangan struktur kuasa yang bersifat laten namun berdampak signifikan terhadap pola relasi sosial di dalam organisasi. Dalam kerangka **teori** yang dikemukakan oleh Scott, hubungan patron-klien bukan sekadar pertukaran timbal balik antara perlindungan dan loyalitas, tetapi juga menyiratkan adanya relasi dominatif yang bersifat simbolik dan struktural. Ketika junior menggantungkan legitimasi tindakan pada senior, baik dalam bentuk keputusan, perizinan, atau validasi langkah organisasi maka terjadi proses internalisasi subordinasi yang tidak selalu disadari (Priandono, 2023). Senior, dalam hal ini, bukan hanya pemilik pengalaman, tetapi juga pemegang akses terhadap informasi historis, jaringan kekuasaan informal, serta pemaknaan atas norma organisasi yang seringkali tidak terdokumentasi secara formal (Junior & Nuriana, 2015). Hal ini membuat posisi junior rentan mengalami ketergantungan yang berkepanjangan, bahkan setelah mereka secara struktural telah berada dalam posisi kepemimpinan. Dalam jangka panjang, *clientelism* semacam ini berisiko menciptakan pola kaderisasi yang tidak sehat, di mana loyalitas lebih dihargai dari pada kompetensi, dan kepatuhan lebih diutamakan dibanding keberanian berinovasi. Hal ini mengindikasikan bahwa relasi patron-klien yang tidak dikontrol dapat berkembang menjadi struktur sosial yang hegemonik di mana figur

senior membentuk sistem nilai dan cara berpikir kader secara tidak proporsional (Fajarudin, 2021). Padahal, dalam organisasi yang dinamis, otonomi kader menjadi modal penting dalam menjaga keberlanjutan dan fleksibilitas gerakan.

Berdasarkan hasil penelitian pada gambar 5, menunjukkan bahwa ketergantungan kader terhadap senior dalam pengambilan keputusan masih tinggi. Hal ini mencerminkan kuatnya budaya patron dalam organisasi, yang berimplikasi pada lemahnya inisiatif kader dan lambatnya proses regenerasi yang mandiri.

Dalam kerangka *clientelism*, posisi patron tidak hanya bertindak sebagai pembimbing, tetapi juga bisa berperan sebagai pengendali wacana dan arah organisasi (Sagala & Sos, 2016). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menetapkan batasan simbolik dan operasional terhadap pengaruh senior, agar relasi pembinaan tidak melahirkan ketergantungan yang melemahkan kapasitas kepemimpinan kader.

(Hariyanto, 2023) menegaskan bahwa dalam banyak organisasi kampus, loyalitas terhadap senior seringkali tidak dibarengi dengan penguatan kapasitas kader. Akibatnya, kader hanya menjadi pelaksana teknis yang takut membuat kesalahan, bukan pengambil keputusan yang mandiri. Fenomena ini menunjukkan bahwa relasi patron-klien dalam konteks organisasi mahasiswa dapat berubah menjadi relasi subordinatif, di mana kader menempatkan senior sebagai satu-satunya sumber kebenaran organisasional (Ubaidillah et al., 2024). Ketika loyalitas dijadikan tolok ukur utama keberhasilan kader, maka yang terjadi adalah pembinaan yang bersifat pasif. Kader diarahkan untuk "mengikuti" dari pada "memimpin", untuk "menunggu arahan" dari pada "menciptakan inisiatif". Dalam kondisi ini, relasi patron tidak lagi menjadi sarana pemberdayaan, tetapi menjadi instrumen pelanggeng kekuasaan informal. Secara struktural, pola ini menghambat distribusi peran secara sehat. Kader baru enggan mengambil keputusan karena khawatir dinilai melangkahi senior atau keluar dari "jalur organisasi" yang telah ditentukan secara turun-temurun. Dalam jangka panjang, siklus ini melahirkan budaya organisasi yang stagnan, karena setiap generasi hanya menjalankan warisan lama tanpa ruang untuk transformasi (Qosim, 2023). Sementara itu, figur senior yang sudah tidak aktif tetap memengaruhi arah gerak organisasi melalui loyalis yang masih aktif secara struktural. Dampak dari kondisi ini tidak hanya bersifat internal, tetapi juga eksternal. Organisasi akan sulit merespon perubahan lingkungan sosial dan kebutuhan kader secara kontekstual jika mekanisme pengambilan keputusan terus-menerus dikontrol oleh figur-figur non-struktural yang sudah tidak

relevan dengan tantangan saat ini. Dalam kerangka ini, loyalitas tanpa keberdayaan justru menciptakan kepemimpinan yang bersifat nominal tampak memimpin, namun secara operasional hanya menjalankan perintah (Utomo et al., 2024).

(Putra, 2018) juga mencatat bahwa intervensi senior demisioner berisiko memperpanjang konflik internal dan memperlemah regenerasi. Ketika eksistensi mereka tetap dominan dalam dinamika organisasi, maka kaderisasi bisa kehilangan arah. Temuan tersebut memberikan penekanan penting bahwa keberlanjutan organisasi mahasiswa tidak hanya bergantung pada sistem kaderisasi yang mapan, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk membatasi pengaruh figur-figur yang sudah tidak aktif secara struktural. Ketika senior demisioner tetap mempertahankan eksistensinya dalam dinamika internal organisasi, maka struktur formal dapat mengalami disfungsi, sebab kendali pengambilan keputusan tidak lagi berada pada pengurus aktif, melainkan terfragmentasi oleh kuasa simbolik yang dibawa oleh senior sebelumnya (Radjab & Hariyadi, 2014). Intervensi semacam ini seringkali hadir dalam bentuk pengarahan tidak resmi, tekanan moral, hingga pembentukan opini yang memengaruhi arah kebijakan organisasi (Astuti, 2021). Meskipun tidak tertulis dalam struktur, kehadiran mereka tetap mengikat secara kultural. Dalam situasi seperti ini, pengurus aktif kehilangan ruang otoritatifnya, karena keputusan yang diambil cenderung dibayang-bayangi oleh kehendak senior. Ini menciptakan apa yang dapat disebut sebagai *dual leadership* yang mana satu berbasis struktur formal, dan satu lagi berbasis pengaruh informal (Etzioni, 1965). Fenomena tersebut bukan hanya berisiko menciptakan konflik internal, tetapi juga melemahkan proses regenerasi (Syamsir et al., 2025). Pengurus baru tidak memiliki keleluasaan untuk melakukan inovasi atau mengadaptasi perubahan, karena terikat pada pola pikir dan mekanisme kerja yang diwariskan, bahkan dipaksakan oleh figur senior (Metris, 2024). Akibatnya, kaderisasi berjalan secara prosedural, tetapi tidak menghasilkan pemimpin yang memiliki integritas kepemimpinan yang otonom. Selain itu, konflik yang bersumber dari intervensi senior biasanya bersifat terselubung dan sulit diurai secara objektif, karena terbungkus dalam narasi loyalitas, penghormatan, dan budaya hormat terhadap "yang lebih dulu". Hal ini menjadikan organisasi rawan pecah, mengalami polarisasi, atau terjebak dalam stagnasi (Kezia et al., 2025). Ketika regenerasi tidak berjalan dengan sehat, maka organisasi akan mengalami krisis representasi dan kehilangan relevansi dengan perkembangan zaman (Tuhuteru, 2022).

Dengan demikian, pola ketergantungan kader terhadap senior yang terbangun dalam hubungan patron-klien menunjukkan bahwa proses kaderisasi dalam organisasi mahasiswa kerap dihadapkan pada dilema antara fungsi pelatihan dan potensi dominasi. Ketergantungan ini tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti minimnya pelatihan kader dalam pengambilan keputusan mandiri, kuatnya budaya senioritas yang mengutamakan loyalitas dibandingkan kompetensi, serta tidak adanya batasan yang jelas antara peran senior aktif dan demisioner. Ketika senior menjadi sumber legitimasi tunggal bagi setiap langkah organisasi, kader baru cenderung merasa ragu untuk bertindak tanpa persetujuan dari pihak yang lebih tua, sehingga kehilangan ruang untuk mengembangkan otonomi, keberanian mengambil inisiatif, dan kapasitas kepemimpinan yang mandiri. Loyalitas yang tidak diimbangi dengan pemberdayaan justru menghasilkan kader yang patuh secara struktural, tetapi pasif secara strategis. Kondisi ini semakin diperparah oleh keberadaan senior demisioner yang terus terlibat secara informal dalam dinamika organisasi, menciptakan fragmentasi kepemimpinan dan ketidakjelasan arah kaderisasi. Dalam situasi seperti ini, regenerasi tidak berjalan secara sehat karena terhambat oleh tekanan simbolik dan kultural dari figur-figur non-struktural yang tetap dominan secara ideologis. Temuan ini menegaskan bahwa tanpa batasan peran yang tegas, relasi patron dalam organisasi mahasiswa berpotensi membentuk struktur hegemoni yang mencakup kapasitas kader sekaligus mereduksi fungsi organisasi sebagai ruang pembelajaran kepemimpinan yang mandiri, reflektif, dan progresif.

4. Kemandirian Kader dan Implikasi Strategi Kaderisasi

Relasi patron dalam organisasi kemahasiswaan, seperti yang ditunjukkan dalam temuan penelitian ini, mengandung dua sisi yang saling bertolak belakang. Di satu sisi, pola relasi tersebut berperan sebagai mekanisme pembinaan yang efektif dalam mentransmisikan nilai-nilai organisasi, pengalaman, serta arah gerakan. Namun di sisi lain, jika tidak dikelola secara reflektif, memungkinkan relasi tersebut berpotensi menjadi hambatan dalam proses regenerasi, khususnya ketika kader baru menjadi terlalu bergantung pada legitimasi senior atau ketika figur demisioner terus terlibat dalam pengambilan keputusan strategis organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian pada gambar 6, menunjukkan munculnya pola relasi patron yang lebih progresif, di mana kader merasa dihargai, diberi kepercayaan, dan terdorong untuk mandiri. Ini menandakan adanya ruang partisipasi dan penghormatan

terhadap otonomi yang mulai tumbuh dalam praktik organisasi. Namun, kecenderungan positif ini masih sangat bergantung pada inisiatif personal dan belum terlembaga secara sistematis dalam kultur organisasi. Oleh karena itu, diperlukan strategi kaderisasi yang mampu menjamin keberlanjutan relasi patron yang sehat dan setara.

Problem utama yang harus dijawab adalah bagaimana merancang strategi kaderisasi yang tetap mampu memanfaatkan kearifan pengalaman senior, namun tidak membentuk struktur relasi yang hierarkis dan mengekang otonomi kader baru. Organisasi kemahasiswaan harus membangun skema kaderisasi yang mampu menyeimbangkan antara kebutuhan pembinaan dan prinsip partisipasi, antara nilai loyalitas dan semangat inovasi, antara penghormatan terhadap pengalaman dan keberanian menghadirkan pembaruan. Untuk menjawab problem tersebut, terdapat lima pendekatan strategis yang dapat ditawarkan sebagai implikasi praktis dari hasil penelitian ini.

Pertama, organisasi mahasiswa perlu membangun sistem *mentoring dua arah* yang tidak hanya menempatkan senior sebagai pemberi arahan, tetapi juga membuka ruang bagi kader junior untuk terlibat aktif dalam dialog dan refleksi atas proses kaderisasi yang mereka alami. Pendekatan ini tidak hanya menumbuhkan kesadaran kritis kader, tetapi juga membangun relasi yang saling memperkaya secara horizontal. Model ini sejalan dengan pendekatan *dialogical mentoring* sebagaimana dijelaskan oleh (Nahmad-Williams & Taylor, 2015) yang menekankan pentingnya relasi edukatif berbasis kesetaraan dan partisipasi timbal balik. Dalam konteks ini, pengalaman senior tetap menjadi sumber belajar, namun tidak diposisikan sebagai satu-satunya kebenaran. Junior diberi ruang untuk menyampaikan gagasan, aspirasi, dan bahkan kritik terhadap pola pembinaan yang ada, sehingga proses mentoring tidak menjadi doktriner, tetapi transformasional.

Kedua, organisasi disarankan untuk membentuk *forum musyawarah regenerasi* secara berkala. Forum ini berfungsi sebagai ruang diskusi terbuka antara pengurus aktif dan demisioner untuk mengevaluasi dinamika kaderisasi, menyepakati batasan pengaruh, serta memperkuat kesinambungan nilai organisasi tanpa melanggar batas otoritas struktural. Hal ini penting karena sering kali konflik internal organisasi tidak bersumber dari masalah programatik, tetapi dari ketidakjelasan peran antara pengurus aktif dan mantan pengurus. Dengan adanya forum ini, semua pihak bisa menyamakan persepsi tentang tujuan kaderisasi, dan senior demisioner dapat difungsikan secara strategis sebagai *cultural reference* tanpa mengambil alih peran struktural. Konsep ini sejalan dengan gagasan *deliberative*

discourse dari Habermas (dalam Fairclough, 2017) yang mengedepankan pentingnya partisipasi rasional, terbuka, dan egaliter dalam proses pengambilan keputusan dalam komunitas sosial.

Ketiga, perlu adanya penyusunan *kode etik kaderisasi* yang memuat prinsip-prinsip kesetaraan, kemandirian, transparansi, dan tanggung jawab bersama. Kode etik ini harus dirumuskan secara partisipatif oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman moral dalam membangun relasi antar-anggota. Fungsi dari kode etik ini bukan untuk membatasi ekspresi personal, tetapi untuk mengarahkan relasi kekuasaan agar tidak menindas atau membungkam potensi kader baru. Menurut (Hiariej, 2018) salah satu akar dari budaya *clientelism* yang berkembang dalam organisasi mahasiswa adalah adanya batasan simbolik terhadap otoritas senior. Ketika loyalitas lebih dihargai dibanding kompetensi, maka kaderisasi hanya akan menghasilkan pelaksana yang patuh, bukan pemimpin yang kritis dan inovatif. Oleh karena itu, kode etik perlu memasukkan prinsip bahwa setiap anggota, tanpa melihat senioritas, memiliki hak dan tanggung jawab yang sama dalam berkontribusi terhadap arah organisasi.

Keempat, organisasi perlu mengembangkan model *shadow leadership*, yakni suatu mekanisme di mana peran senior demisioner tetap diakui dalam bentuk pendampingan atau konsultasi informal, namun tidak diberikan otoritas langsung dalam pengambilan keputusan organisasi. Dalam pendekatan ini, pengalaman senior tidak diabaikan, tetapi juga tidak dibiarkan mengganggu dinamika struktural yang sah. Peran ini dapat dimodelkan sebagai *penasihat etik, mentor kolektif,* atau *pengamat nilai,* tanpa melibatkan diri dalam aspek teknis organisasi. Dengan adanya pemisahan peran ini, kader baru dapat merasa memiliki ruang otoritatif untuk mengeksekusi gagasan tanpa tekanan simbolik atau rasa bersalah karena "tidak sesuai tradisi senior". Strategi ini juga memungkinkan terbentuknya kultur otonomi yang kuat, di mana kader baru belajar menghadapi risiko dan membangun kepemimpinan yang lebih kontekstual dan responsif terhadap zaman. Konsep ini senada dengan gagasan (Davis-Reyes et al., 2022) dalam studi mereka tentang *shadow mentoring*, yang menunjukkan bahwa bimbingan informal yang tidak dominatif dapat meningkatkan kepercayaan diri dan efektivitas pengambilan keputusan secara mandiri. Selain itu, (Prayogi et al., 2016) dalam penelitiannya menegaskan pentingnya mengenali dan mengatur peran informal pembina agar tidak mengganggu dinamika struktural, melainkan memperkuat budaya kolektif yang sehat dan suportif.

Kelima, strategi kaderisasi perlu diperkuat melalui *pelatihan kepemimpinan berbasis inisiatif*. Program pelatihan ini dirancang tidak hanya untuk menyampaikan teori organisasi atau teknik manajerial, tetapi juga untuk membentuk keberanian mengambil keputusan, berpikir kritis, dan membangun inovasi dalam menghadapi tantangan. Dalam penelitian (Permady & Zulfikar, 2021), disebutkan bahwa organisasi mahasiswa yang sukses melahirkan pemimpin adalah mereka yang menanamkan keberanian bertindak dan integritas pribadi sebagai bagian utama dalam proses pembinaan. Oleh karena itu, pelatihan ini tidak cukup jika hanya berbentuk seminar atau workshop, melainkan perlu didesain dalam bentuk *situational leadership simulation*, *role play problem solving*, dan *self-governance task* yang memungkinkan kader berlatih menjadi pemimpin dalam situasi yang nyata dan kompleks.

Strategi di atas penting untuk diintegrasikan dalam kerangka kaderisasi organisasi mahasiswa, terlebih dalam konteks institusi keagamaan seperti UIN Palangka Raya. Nilai-nilai spiritual seperti musyawarah, amanah, dan adil harus menjadi dasar etis dari setiap relasi antar anggota organisasi. Dalam pandangan Islam, kepemimpinan bukanlah dominasi, melainkan pelayanan dan keteladanan (*uswah hasanah*). Oleh sebab itu, pola patron yang sehat harus mencerminkan semangat *ta'awun* (saling tolong-menolong) dan bukan *tatharruf* (kekuasaan yang menekan). Strategi kaderisasi yang dikembangkan dengan semangat etis tersebut akan mampu melahirkan kader yang tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga kuat secara moral dan spiritual.

Dengan demikian, relasi patron yang selama ini dianggap problematik justru dapat direformulasi menjadi sumber kekuatan kolektif apabila dikelola dalam bingkai partisipatif dan etis. Relasi tersebut tidak lagi dilihat sebagai rantai kekuasaan, tetapi sebagai jembatan pembinaan yang memuliakan pengalaman dan menghargai kreativitas. Organisasi mahasiswa yang mampu mengelola dinamika ini secara reflektif akan lebih siap dalam menghadapi tantangan regenerasi, memperkuat identitas kolektif, serta melahirkan pemimpin masa depan yang tidak hanya loyal secara struktural, tetapi juga independen secara pemikiran dan tindakan.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkap bahwa budaya patron dalam organisasi kemahasiswaan DEMA FTIK UIN Palangka Raya lebih banyak dimaknai secara positif oleh kader aktif.

Mayoritas kader memandang hubungan antara senior dan junior bukan sebagai bentuk dominasi, tetapi sebagai mekanisme pelatihan yang edukatif dan kolaboratif. Dalam dimensi mekanisme pelatihan, senior berperan sebagai mentor yang mendampingi proses kaderisasi melalui arahan teknis, motivasi, serta ruang diskusi yang terbuka. Dalam dimensi keteladanan, senior berfungsi sebagai figur panutan yang secara tidak langsung mentransmisikan nilai-nilai, kepemimpinan, dan komitmen organisasi melalui sikap dan perilaku yang diteladani oleh kader junior. Proses ini memperkuat internalisasi nilai dan pembentukan karakter kader secara sosial dan spiritual.

Namun demikian, hasil juga menunjukkan bahwa masih terdapat kecenderungan ketergantungan kader terhadap senior dalam pengambilan keputusan organisasi. Pola ini mencerminkan adanya potensi subordinasi simbolik yang dapat menghambat kemandirian dan kreativitas kader jika tidak dikelola secara reflektif. Fenomena ini mengindikasikan bahwa hubungan patron-klien dalam organisasi pelajar berisiko membentuk struktur kekuasaan informal jika batas antara pelatihan dan intervensi tidak ditegaskan. Meskipun demikian, data juga menunjukkan bahwa kesadaran kader terhadap pentingnya dukungan terhadap kemandirian, di mana sebagian besar responden merasa kagum, dipercaya, dan mampu mengambil keputusan secara lebih mandiri berkat pola pelatihan yang diterapkan oleh senior.

Dengan demikian, budaya patron dalam organisasi mahasiswa tidak dapat secara sederhana dipandang negatif atau positif semata. Relasi ini berperan ganda: sebagai sumber kekuatan kolektif dalam pelatihan dan keteladanan, sekaligus sebagai tantangan struktural yang harus diwaspadai agar tidak menciptakan ketergantungan yang mengekang. Oleh karena itu, hubungan patron yang sehat dalam organisasi mahasiswa harus dikelola dalam kerangka etika kolektif, partisipasi timbal balik, dan nilai keislaman, agar mampu mendukung proses kaderisasi yang progresif, setara, dan berkelanjutan. Penataan ulang peran senior dan pembentukan sistem pendampingan yang dialogis menjadi kebutuhan mendesak untuk mencegah pola klientelisme dan memastikan tumbuhnya kader yang kritis, mandiri, dan berintegritas.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan pada cakupan dan pendekatan yang digunakan. Karena dilakukan hanya pada satu organisasi intra kampus dengan pendekatan deskriptif kuantitatif, hasil temuan temuan ini belum dapat digeneralisasikan secara menyeluruh terhadap dinamika hubungan patron dalam organisasi mahasiswa lain dengan karakter dan kultur berbeda. Selain itu, jumlah responden yang menjadi sampel penelitian

masih relatif terbatas dan belum mewakili perspektif keberagaman secara menyeluruh, terutama jika mempertimbangkan latar belakang jurusan, tingkat kepengurusan, atau pengalaman organisasi yang bervariasi. Wawancara yang dilakukan pun bersifat informal dan belum mendalam yang mencerminkan perspektif seluruh lapisan organisasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan kualitatif yang lebih mendalam, seperti studi fenomenologis atau etnografi organisasi, agar dapat menggali makna hubungan patron secara intersubjektif dan kontekstual. Studi komparatif antar organisasi atau antar kampus juga penting untuk menangkap variasi pola patron-klien berdasarkan struktur, ideologi, dan sistem kaderisasi yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

Alwi, S. (2021). *Perilaku Bullying Di Kalangan Santri Dayah Terpadu Kota Lhokseumawe* (p. 27). CV. Pusdikra Mitra Jaya. https://repository.iainlhokseumawe.ac.id/id/eprint/249/1/BUKU_Perilaku%20Bullying.pdf

Anggara, S. (2013). *Sistem Politik Indonesia* (Issue August). http://digilib.uinsgd.ac.id/11047/1/11. Buku Sistem Politik Indonesia.pdf

Anugrah, C. A. (2021). *Implementasi Aktivitas Kajian Keislaman Dalam Membentuk Kepribadian Calon Pemimpin Amanah Pada Pimpinan Cabang Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah Kota Medan* (pp. 3–4). Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. http://repository.uinsu.ac.id/id/eprint/13275

Arrobi, M. Z. (2020). *Islamisme ala Kaum Muda Kampus: Dinamika Aktivisme Mahasiswa Islam di Universitas Gadjah Mada dan Universitas Indonesia di Era Pasca Soeharto*. UGM PRESS.

Asra, S., & Mauliansyah, F. (2024). Money Politic Sebagai Representasi Budaya Patron-Client Dalam Pemilu: Perspektif Sosiologi Politik. *Jurnal Society: Pengamat Perubahan Sosial*, *4*(2), 97–119. https://doi.org/10.35308/jspps.v4i2.11502

Astuti, J. S. (2021). Mahasiswa Dan Gaya Kepemimpinan Dalam Organisasi Mahasiswa. *Personifikasi: Jurnal Ilmu Psikologi*, *12*(2), 138–161. https://doi.org/10.21107/personifikasi.v12i2.11948

Brooks, K. C. (2015). A silent curriculum. *Jama*, *313*(19), 1909–1910. http://doi:10.1001/jama.2015.1676

Carolina, E., Mustar, S., & Karolina, A. (2022). *Perbandingan Penerapan Nilai-nilai Keagamaan antara Organisasi KAMMI dan LDK di IAIN Curup* (p. 50). IAIN Curup. http://e-theses.iaincurup.ac.id/id/eprint/3470

Davis-Reyes, B., Starbird, C., Fernandez, A. I., McCall, T., Hinton, A. O., & Termini, C. M. (2022). Shadow mentoring: a cost–benefit review for reform. *Trends in Cancer*, *8*(8), 620–622. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405803322001121

Etzioni, A. (1965). Dual leadership in complex organizations. *American Sociological Review*, 688–698. https://doi.org/10.2307/2091137

Fairclough, I. (2017). Deliberative discourse. In *The Routledge handbook of critical discourse studies* (pp. 242–256). Routledge.

Fajarudin, A. A. (2021). Asimilasi Paradigma PMII Syarifuddin dengan Kultur Pesantren. *Risalatuna Journal of Pesantren Studies*, *1*(2), 215–235.

Hadziq, A. (2019). Nasionalisme Organisasi Mahasiswa Islam dalam Menangkal Radikalisme di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Surakarta. *Jurnal Pendidikan Agama Islam Al-Thariqah*, *4*(1), 50–59. https://doi.org/10.25299/al-thariqah.2019.vol4(1).2791

Hamdanah, H., & Surawan, S. (2022). *Remaja dan dinamika: tinjauan psikologi dan pendidikan* (p. 3). K-Media. https://core.ac.uk/reader/534849140

Hamzah, I. F., Agoha, C., & Silviani, A. (2019). Membangun identitas sosial dalam organisasi mahasiswa pascasarjana. *Psycho Idea*, *17*(1), 32–41. https://doi.org/10.30595/psikoidea.v17i1.4030

Hariyanto, A. J. (2023). *Model Kepemimpinan Kolektif Kolegial Dalam Peningkatan Loyalitas Kader Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo Disertasi*. Uin Raden Intan Lampung. https://repository.radenintan.ac.id/31621

Hiariej, E. (2018). *Politik kewargaan di Indonesia*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.

Hifni, A. (2016). *Menjadi kader PMII*. Moderate Muslim Society.

Iswahyudi, M. S., Munizu, M., Muktamar, A., Badruddin, S., Suryani, L., Kustanti, R., Dewi, L. P., Januaripin, M., Dewi, A. R., & Munawar, A. (2023). *Kepemimpinan Organisasi: Teori Dan Praktik*. PT. Green Pustaka Indonesia.

Junior, S. D. A. N. M., & NURIANA, I. (n.d.). *Reproduksi Kekerasan Dalam Relasi Antara Mahasiswa*. 10–16. http://repository.unair.ac.id/id/eprint/41297

Kezia, J. A., Amalia, R., Maulidiah, A. A., Syafitri, J. O., & Ramadanti, N. S. (2025). Jaringan Komunikasi Dan Tantangan Birokrasi Internal Dalam Organisasi Mahasiswa MPM UPN "Veteran" Jakarta. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, *9*(3), 1–10. https://doi.org/10.9963/9nzcd681

Labib, M. (2015). *Tradisi intelektual HMI cabang Ciputat: 1960-1998*. 51. https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/29134

Mahendra, Y. (n.d.). Bab 02. *Sistem Politik*, 17. http://repository.um.ac.id/id/eprint/5546

Marliani, R., & Merisa, N. (2024). Budaya Organisasi dan Dinamika Organisasi. *Jurnal Pelita Nusantara*, *1*(4), 518–523. https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i4.335

Masduki, H., Pd, M., Abdurohim, S., & Permana, A. (2021). *Mengasah jiwa kepemimpinan: Peran organisasi kemahasiswaan*. Penerbit Adab.

Metris, D. (2024). Design thinking: Transformasi manajemen kinerja dan budaya organisasi. *Al-Kalam: Jurnal Komunikasi, Bisnis Dan Manajemen*, *11*(2), 51–74. http://dx.doi.org/10.31602/al-kalam.v11i2.14192

Monika, M. (2018). *Konflik dialektika mahasiswa senior dan junior di fakultas teknik Universitas Negeri Makassar* (pp. 1–13). FIS. http://eprints.unm.ac.id/id/eprint/9024

Nahmad-Williams, L., & Taylor, C. A. (2015). Experimenting with dialogic mentoring: a new model. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, *4*(3), 184–199. https://doi.org/10.1108/IJMCE-04-2015-0013

Nazira, S., Kholil, S., Rasyid, A., & Hutagalung, S. A. (2025). Komunikasi Interpersonal Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) dalam Membentuk Soft Skill Mahasiswa Ilmu

Komunikasi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. *Polyscopia*, *2*(2), 122–129. https://doi.org/10.57251/polyscopia.v2i2.1682

Permady, G. C., & Zulfikar, G. (2021). Pembentukan karakter kepemimpinan melalui social movement pada organisasi kemahasiswaan. *Sosietas: Jurnal Pendidikan Sosiologi*, *11*(1), 35–42. https://ejournal.upi.edu/index.php/sosietas/article/view/36091

Pertiwi, A. D., Septian, R. N., Ashifa, R., & Prihantini, P. (2021). Peran Organisasi Kemahasiswaan dalam Membangun Karakter: Urgensi Organisasi Kemahasiswaan pada Generasi Digital. *Aulad: Journal on Early Childhood*, *4*(3), 107–115. https://doi.org/10.31004/aulad.v4i3.202

Prayogi, A., Anwar, S., & Fakhruroji, M. (2016). Peran Kepemimpinan Yayasan Pembina Masjid dalam Proses Kaderisasi Mahasiswa. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 294–300. https://jurnal.fdk.uinsgd.ac.id/index.php/tadbir/article/view141

Priandono, T. E. (2023). *Modern Public Relations*. Prenada Media.

Putra, A. W. (2018). *Perilaku Akademik Aktivis (Studi Kasus Pada Mahasiswa Fis UNM Yang Aktif di Organisasi Daerah)* (pp. 4–7). UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR. http://eprints.unm.ac.id/id/eprint/11775

Qosim, N. (2023). *Hidup Sehat Melalui" GERMAS"*. https://doi.org/10.31219/osf.io/bh9vs

Radjab, S., & Hariyadi, A. R. (2014). *GMNI dan HMI dalam Politik Kekuasaan*. Penerbit Nagamedia.

Rasyad, H. A. (1999). *Teori belajar dan pembelajaran*. Uhamka Press.

Ro'is, A. A. (2019). *Aktualisasi Diri Aktivis Mahasiswa Organisasi Ekstra Kampus Melalui Budaya Patron-Klien Pada Organisasi Kammi Dan Pmii Di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta* (P. 10). Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. http://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/36607

Rokhmah, F. (2015). Hubungan patron klien antara pemilik dan penarik perahu tambang di daerah Pagesangan-Surabaya. *Paradigma*, *3*(2), 1–5. https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/paradigma/article/view/11997

Rumjaun, A., & Narod, F. (2025). Social learning theory—albert bandura. In *Science education in theory and practice: An introductory guide to learning theory* (pp. 65–82). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-81351-1_5

Ruyadi, Y. (2022). *Pendidikan Karakter Berbasis Kearifan Lokal*. Indonesia Emas Group.

Sagala, H. S., & Sos, S. (2016). *Memahami organisasi pendidikan: Budaya dan reinventing, organisasi pendidikan*. Prenada Media.

Scott, J. C. (1972). Patron-client politics and political change in Southeast Asia. *American Political Science Review*, *66*(1), 91–113. https://doi.org/10.2307/1959280

Setianto, B. D. (2017). *Menembus Awan Bersama Sang Camar: Kumpulan Tulisan Rekan dan Kolega Unika Soegijapranata untuk Prof. Dr. Ir. Budi Widianarko, M. Sc*. Universitas Katolik Soegijapranata.

Sulaiman, D. R. A., Abdal, N. M., & Setialaksana, W. (2023). Pengaruh Mentoring terhadap Emotional Wellbeing Mahasiswa Tahun Pertama. *Jurnal MediaTIK*, 1–5. https://journal.unm.ac.id/index.php/MediaTIK/article/view/1367

Suryanto, S., & Irawan, E. (2015). Tantangan Membangkitkan Gairah Mahasiswa Pada Program Peningkatan Softskill. *Seminar Ekspos Penelitian STKIP PGRI Pacitan 2014*,

143.

Syamsir, S., Wilastra, A., Kahfi, A., Laila, D. K., Diva, M., Fadilla, R. A. N., & Fitri, T. A. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Ganda Pada Kinerja Anggota Organisasi Racana Dang Tuanku Dan Bundo Kanduang Pramuka Universitas Negeri Padang. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, *2*(5), 9995–10002. https://jicnusantara.com/index.php/jiic/article/view/3550

Tahier, I., Ka, A., Harlisa, V., Rahmadani, S., & Al, F. (2024). *Pentingnya Organisasi Untuk Meningkatkan Public Speaking Mahasiswa*. *8*(6), 665–671. https://oaj.jurnalhst.com/index.php/jpim/article/view/1435

Timotius, K. H. (2016). *Kepemimpinan dan Kepengikutan: Teori dan Perkembangannya*. Penerbit Andi.

Tuban, J. (2023). *Implementasi Pemikiran Raden Ajeng Kartini Dalam Pendidikan Perempuan Di Lingkungan Pesantren Modern Di Era Milenial (Studi Di Pondok Pesantren Modern 4 Bahasa Al-Muhibbin*. https://eprints.walisongo.ac.id/id/eprint/25449

Tuhuteru, L. (2022). *Pendidikan Karakter Untuk Menjawab Resolusi Konflik*. Cv. Azka Pustaka.

Ubaidillah, A. F., Rochmah, L. M., & Sobri, A. Y. (2024). Systematic Review: Strategi Humas Perguruan Tinggi dalam Meningkatkan Citra dan Reputasi melalui Media Sosial. *Proceedings Series of Educational Studies*, *2*, 1–9. http://conference.um.ac.id/index.php/pses/article/view/9087

Urmilawati, S., & Mubah, H. Q. (2025). Transformasi Kepribadian Dan Kedisiplinan Mahasiswa Melalui Paguyuban Duta Kampus. *Ar-Risalah Media Keislaman Pendidikan Dan Hukum Islam*, *23*(1), 15–40. https://ejournal.iaiibrahimy.ac.id/index.php/arrisalah/article/download/3009/1286

Utomo, J. S., Nugroho, S., & Setiawan, A. (2024). Questioning the role of puppet masters today. *JPKS (Jurnal Pendidikan Dan Kajian Seni)*, *9*(1), 13–32. http://dx.doi.org/10.30870/jpks.v9i1.24183

Wibowo, A. (2024). Pendidikan Karakter (Character Building). *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*, 1–150. https://penerbit.stekom.ac.id/index.php/yayasanpat/article/view/514

Widyarini, D. A. (2022). Brokerage dalam Politik Lokal: Karakteristik Patron-Klien Wilayah Abangan pada Pilkada Kabupaten Blitar Tahun 2020. *Jurnal Mengkaji Indonesia*, *1*(2), 109–134. https://doi.org/10.59066/jmi.v1i2.133

Wijaya, C. (2017). *Perilaku organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI) 172–173. http://repository.uinsu.ac.id/2838/1/Perilaku%20Organisasi.pdf