

PARADIGMA BARU PENGEMBANGAN UIN KE DEPAN

(Tinjauan Aspek Manajemen)

Slamet Raharjo

Dengan Surat Keputusan Mendiknas Nomor : 1/0/SKB/2004 dan Nomor : ND/BV/I/Hk.00.1/058/2004 tanggal 23 Januari 2004 tentang Perubahan Bentuk Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang. Maka universitas yang berplat merah di Malang bertambah satu yaitu Universitas Islam Negeri (UIN) Malang. UIN Malang adalah lembaga pendidikan tinggi dengan plat merah yang mempunyai sosok berbeda dengan lembaga pendidikan tinggi plat merah yang sebelumnya telah lahir di Malang ini yaitu Universitas Brawijaya dan Universitas Negeri Malang.

Lahirnya UIN yang menurut Mendiknas harus dicatat sebagai pelajaran penting bagi generasi penerus lembaga pendidikan UIN Malang. Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel di Malang merupakan tonggak sejarah yang semua orang — khususnya warga kampus — harus mengetahui dan memahami keberadaannya. Budaya "*dinamis*" dan "*jiwa kekeluargaan yang tinggi di antara civitas akademik*" sangat melekat dengan Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel di Malang. Dengan budaya ini, ternyata mampu melahirkan tokoh-tokoh besar di masyarakat, yang menurut Mendiknas, kuncinya tidak lain adalah motivasi belajar dan harapan untuk hidup.

Pada tahun 1997, Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel di Malang berubah secara kelembagaan menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang, semua problem dan kendala selama menjadi cabang sirnalah sudah, berganti dengan wujud kemandirian dalam menentukan nasibnya sendiri. Dengan kemandiriannya itu, melahirkan rombongan-rombongan yang spektakuler, sehingga apa yang terjadi, banyak orang yang menyebutnya STAIN Malang adalah STAIN "GILA". Dengan STAIN yang gila inilah, akhirnya muncul lebih dari 10 program studi baik agama maupun umum, dalam waktu singkat ± 5 (lima) tahun bertambah staf yang luar biasa, sumber-sumber pembiayaan, perubahan lingkungan fisik, perubahan manajemen, dan banyak lagi perubahan-perubahan itu.

Di iringi semangat yang luar biasa, STAIN Malang bercita-cita menjadi lembaga pendidikan tinggi dengan skala universitas. Cita-cita itu, terkabulkan yaitu "Universitas Islam Persahabatan Indonesia-Sudan Malang", nama ini indetik dengan pertandingan sepak bola, membikin orang bingung dan tercengang, akhirnya dirubah nama persahabatan tidak lagi ada, yang tinggal adalah "Universitas Islam Indonesia-Sudan" yang disingkat UIIS Malang. Nama ini, juga memunculkan pertanyaan-pertanyaan di masyarakat, seperti "kok ada sudan-nya ya.....".

Walaupun nama lembaga ini telah berubah, nama UIIS tidak boleh kita tinggalkan begitu aja, karena merupakan bagian dari sejarah, menurut orang Depag kesayangan Mendiknas, mengatakan bahwa UIIS merupakan rel (tempat jalannya kereta api) menuju Universitas Islam Negeri (UIN) Malang yang tidak lagi berada dalam status remang-remang. Prof. DR. H. Imam Suprayogo, orang nomor satu di lembaga ini, juga pernah mengatakan bahwa munculnya UIIS adalah sebuah kereta api yang membutuhkan penumpang, karena tidak ada orang yang mau menjadi penumpang, maka STAIN Malang adalah satu-satunya yang menjadi penumpang.

Dengan perubahan-perubahan dramatis tersebut di atas, dan tidak terjadi di STAIN manapun di Indonesia ini, maka pantas orang yang sinis dengan STAIN Malang menamakan STAIN Malang adalah "STAIN GILA". Dengan kegilaan inilah, setiap orang yang terlibat di dalamnya, sedikit banyak telah mempunyai andil dalam mengantarkan lembaga pendidikan tinggi ini menjadi lebih besar yaitu "UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG".

UIN Malang yang lahir di awal tahun 2004 ini adalah merupakan tugas dan tanggungjawab civitas akademika, tidak hanya terletak di birokrat kampus, akan tetapi harus dijiwai oleh setiap insan kampus yaitu dengan merubah pola kerja dan pikiran yang baru, tidak terpaku dengan pola-pola lama, yang selama ini berkembang. Persaingan global ada di depan kita, oleh karena itu, secara kelembagaan dan secara individu harus bersifat *turbulen*.

UIN berparadigma baru ini, ditulis dengan pendekatan manajemen dan budaya organisasi. Ada manajemen dan budaya yang harus kita tinggalkan, ada yang kita pertahankan, dan apa yang harus kita lakukan.

Hal ini didasari bahwa persaingan global akan menghantam kita, jika kita tidak punya pola-pola tersendiri

Bagaimana mengembangkan paradigma baru di lingkungan UIN Malang?

Ada beberapa hal yang perlu di kembangkan dalam konteks ini :

1. Mengembangkan budaya kekeluargaan, kebersamaan, pikiran khusnudzon, dan keterbukaan – bukan berarti telanjang — di antara civitas akademik, dimana budaya kekeluargaan telah berkembang lama sejak Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel di Malang, namun agak sirna akhir-akhir ini. Dengan jiwa kekeluargaan, kebersamaan, keterbukaan, dan pikiran khusnudzon diharapkan dapat membangun UIN Malang lebih sukses di masa yang akan datang. Sukses merupakan dambaan setiap insan, sehingga tak heran bila ada ajang perlombaan yang spektakuler tetapi “tidak berpanitia”. Berbagai metode dan strategi mulai dari yang kuno hingga modern, dari yang nampak maupun tidak, semuanya dilakukan para “pejuang” untuk menjadi sukses. Ada satu sentuhan yang justru kadang terlupakan bahkan dikesampingkan, yaitu hal-hal yang tidak berbau intelektual, bahkan sebaliknya, tetapi suatu hal yang melibatkan hati, perasaan, dan jiwa, Menurut Jaya Suprana, dalam seminarnya di AMA's Cabang Malang yaitu CINTA. Kebanyakan orang menyebutkan cinta dengan definisi yang sempit yaitu asmara, memang asmara merupakan bagian dari cinta, tetapi cinta bukan berarti harus berasmara. Sehingga kita dapat membangun UIN Malang ini, melalui cinta, yang akhirnya kita dapat mengembangkan jiwa kekeluargaan & kebersamaan baik sesama staf (dosen & administrasi), maupun staf dengan para mahasiswa, staf dengan stakeholders, mahasiswa dengan mahasiswa, dan birokrat kampus dengan staf. Budaya konflik untuk kepentingan individu atau kelompok perlu ditinggalkan minimal dikurangi, memang manajer harus mampu membuat dan mengembangkan konflik, tetapi janganlah berlebihan.
2. Setiap orang harus sukses, sesuai bidang, tugas dan keahliannya. Sesuai saran Kafi Kurnia, seorang wirausahawan sukses, jika Indonesia ingin jaya sakti di masa depan yang dibutuhkan adalah gerakan nasional untuk membangkitkan semangat *entrepreneur*. Dalam dunia

manajemen, setiap orang harus memiliki keinginan-keinginan dan harapan-harapan. Keinginan dan harapan adalah energi positif, misalnya untuk sukses. Penulis teringat perkataan Mendiknas, setiap orang dalam kampus harus diberi harapan (*hope*), budaya pembunuhan kreatifitas harus dikesampingkan. Menurut Kafi Kurnia dalam bukunya yang berjudul "Intrik", dalam buku tersebut menyimpulkan ada tujuh jurus untuk menjadi sukses. Tujuh jurus sukses yang dimaksud adalah : (1) ***Desire and Dream*** (berbuih mimpi dan cita-cita). Hampir 99% karya orang di dunia ini adalah hasil dari mimpi-mimpi. Mimpi tidak hanya yang terjadi pada saat tidur, tetapi mimpi dimaksud adalah keinginan-keinginan yang diwujudkan dalam khayalan dan lalu diwujudkan. Satu hal, kenapa ada orang dapat sukses, dan yang lain kurang sukses, bahkan tidak sukses (walaupun sukses dapat diartikan berbeda-beda) perbedaannya adalah pada *desire and dream*; (2) ***Boldnes*** (keberanian), penulis teringat ketika waktu perlombaan di bulan agustus - orang menyebut agustusan - yaitu panjat pinang. Artinya bahwa setiap orang harus berani menghadapi tantangan, setiap detik tantangan & peluang ada di depan mata kita; (3) ***Ide***, setiap orang yang terlibat dalam pengembangan sebuah organisasi harus mengusung tinggi-tinggi panji kreatifitas, yang menempa ide-ide gemilang; (4) ***Opportunity*** (peluang), memang setiap orang pernah melakukan kesalahan siapun orangnya, ini sudah kodrat Ilahi, namun kita tidak boleh terpaku dengan kesalahan, kita harus menyangi kesalahan dan membuka jalan peluang. Lahirnya UIN Malang ini jalan menuju mencari peluang-peluang baru (*new opportunities*), baik secara kelembagaan maupun secara individu, tetapi yang menjadi catatan adalah janganlah mencari peluang dengan cara-cara kotor, dalam bahasa jawa *menang tanpa ngasorake, ngeluruk tanpa bondo*. Kita tinggalkan rasa sirik, dengki, fitnah, mengumpat, meyudutkan, meremehkan, mengumbar negatif orang lain, tetapi kebersamaan dan rasa cinta yang perlu ditumbuhkan. Dalam dunia manajemen, ada pepatah populer yang berbunyi "di setiap kesalahan, pasti ada yang bersalah, dan ada pula yang disalahkan" namun hal ini janganlah dicatat dalam buku memori, sehingga yang dikenang adalah kesalahan, kesalahan adalah awal kesuksesan melalui pencermatan *opportunitiy*; (5) ***Risk***, dalam dunia manajemen lagi, semakin tinggi keuntungan semakin tinggi resiko, tidak ada sebuah

kegiatan/tug
berkembang
resiko. Resiko
adalah orang
tameng, men
novative, set
tidak pernah
boleh puas de
memuaskan
yang bisa sm
continous impro

Untuk menc
namun tidak j
dengan meng
sekecil apap
penghambata
memperkuat
Memberikan

3. Mengembang
dimiliki oleh
juga harus m
Prof. DR.
memwirausah
dalam lingkun
selama ini or
merasa tidak
masyarakat, ti
tetapi yang ter
yang sangat l
pusat-pusat la
yang terjadi, s

Hal tersebu
memwirausa
dibanggakan
sinyalemen ad
adalah suatu h

memiliki keinginan-keinginan dan harapan adalah energi positif, ingat perkataan Mendiknas, setiap harapan (*hope*), budaya pembunuhan. Menurut Kafi Kurnia dalam buku tersebut menyimpulkan sukses. Tujuh jurus sukses yang *Dream* (berbuih mimpi dan cita-dunia ini adalah hasil dari mimpi jadi pada saat tidur, tetapi mimpi ingin yang diwujudkan dalam hal, kenapa ada orang dapat, bahkan tidak sukses (walaupun la) perbedaanya adalah pada de-ian), penulis teringat ketika waktu ang menyebut agustusan – yaitu orang harus berani menghadapi peluang ada di depan mata kita, dalam pengembangan sebuah gi-tinggi panji kreatifitas, yang *opportunity* (peluang), memang alahan siapapun orangnya, ini sudah terpaku dengan kesalahan, kita embuka jalan peluang. Lahirnya ncari peluang-peluang baru (*new* an maupun secara individu, tetapi lah mencari peluang dengan cara-ang *tanpo ngasorake, ngeluruk tanpo*, dengki, fitnah, mengumpat, umbar negatif orang lain, tetapi lu ditumbuh kembangkan. Dalam ppuler yang berbunyi “di setiap, dan ada pula yang disalahkan” am buku memori, sehingga yang n adalah awal kesuksesan melalui dalam dunia manajemen lagi, n tinggi resiko, tidak ada sebuah

kegiatan/tugas/pekerjaan tanpa resiko. Banyak orang sulit untuk berkembang meraih sukses, karena salah satunya adalah takut dengan resiko. Resiko ada dihadapan kita selama 24 jam, orang yang sukses adalah orang yang berani menghadapi resiko, maju terus dengan tameng, mengasah setiap langkah dan resiko; (6) *creative and innovative*; setiap insan harus mempunyai jiwa yang satu ini, sehingga tidak pernah puas dengan hasil yang dicapai, seorang dosen tidak boleh puas dengan cara mengajarnya, carilah cara-cara terbaru untuk memuaskan mahasiswa; dan (7) *Survive*, ada orang berkata, siapa yang bisa *survive* dalam lingkungan global adalah orang mampu *continous improvement*.

Untuk menciptakan jurus-jurus tersebut di atas tidaklah mudah, namun tidak juga sulit, yaitu diperlukannya lingkungan yang kondusif dengan mengembangkan *reward* terhadap karya seseorang walaupun sekecil apapun (ingat, filsafat sapu lidi), tidak ada lagi penghambatan-penghambatan jiwa proaktif, inovatif, dan kreatif dalam rangka memperkuat posisi UIN Malang dalam persaingan global. Memberikan dorongan/motivasi secara merata dan adil.

3. Mengembangkan jiwa kewirausahaan, jiwa kewirausahaan tidak hanya dimiliki oleh orang-orang wiraswasta/bisnis, tetapi pegawai negeri juga harus memilikinya. Sebagaimana yang pernah dikatakan oleh Prof. DR. H. Imam Suprayogo, bagaimana caranya memwirausahakan birokrat. Ini suatu pertanyaan yang sulit dijawab dalam lingkungan lembaga publik – seperti UIN ini. Mengapa, karena selama ini orang-orang yang ada dilingkungan organisasi publik, merasa tidak pernah berkompetisi, merasa dibutuhkan oleh masyarakat, tidak pernah berfikir tentang sumber-sumber pendanaan, tetapi yang terjadi adalah bagaimana menghabiskan anggaran, efisien yang sangat lemah, tidak pernah berfikir bagaimana menciptakan pusat-pusat laba, tidak pernah gelisah dengan perubahan lingkungan yang terjadi, seorang pegawai negeri adalah yang paling aman.

Hal tersebut di atas, merupakan alasan klasik, susahnya memwirausahakan birokrat, tidak terlepas di kampus yang dibanggakan ini. Akan tetapi, ke depan, dengan sinyalemen-sinyalemen adanya otonomi pendidikan, BHMN, dan seterusnya, adalah suatu hal yang mendorong organisasi publik berubah haluan,

yaitu berjiwa wirausaha. Menurut hemat penulis, diadopsi dari pikiran David Osborne (1991:20), birokrat wirausaha adalah bersedia meninggalkan program dan metode lama. Ia harus bersifat *inovatif*, *imajinatif*, dan *kreatif*, serta berani mengambil resiko. Setiap fungsi diusahakan dapat menciptakan penghasil dana ketimbang penguras anggaran, menjauhkan diri dari alternatif tradisional yang hanya memberikan sistem penopang hidup. Bekerjasama dengan sektor swasta, harus menswastakan diri, mendirikan berbagai kegiatan yang dapat menghasilkan sumber pendanaan. Yang paling penting adalah harus berorientasi pasar, memusatkan pada ukuran kinerja, memberikan penghargaan terhadap jasa. Dari jiwa-jiwa kewirausahaan akan muncul budaya kerja “mari kita selesaikan pekerjaan ini”, tidak lagi “ayo kita selesaikan besok aja...”, dan tidak takut memimpikan hal-hal yang besar. Sekarang adalah bagaimana membangun birokrat berwirausaha – yang penulis maksud birokrat adalah semua komponen kampus, karena setiap orang menjadi manajer – cara yang paling pertama dan utama adalah membangun kepribadian berwirausaha. Kekuatan wirausaha berada pada tindakan-tindakannya sendiri, bukan dari tindakan orang lain, sebagaimana yang dikatakan dalam Al Qur'an Surat Ar Ra'd ayat 11, “Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”.

Jiwa wirausaha harus mampu menyusun prioritas dalam sasaran-sasaran karir dan hasil-hasil yang diinginkan harus berkaitan dengan tujuan-tujuan yang dapat diukur dan berarti. Sasaran-sasaran harus bersifat menantang dan memberi motivasi untuk belajar dan berkembang dalam karir. Ciri wirausaha yang penting adalah mampu menawarkan sesuatu yang berguna bagi orang lain. Kejujuran adalah yang paling penting, sebab merupakan dasar dari sukses seterusnya. Membiasakan untuk berpikir, berbicara, dan bersikap secara jujur, persaingan dengan cara-cara kotor, akan mendapatkan ujian berat. Di samping itu, jiwa wirausaha harus selalu mawas diri, semangat dan percaya diri.

Lebih lanjut, jiwa wirausaha harus proaktif daripada reaktif, karena orang yang reaktif cenderung membiarkan lingkungan menyetir dirinya. Jiwa ini selalu berasumsi bahwa dirinya tidak dapat

mempengaruhi dari kondisi ya diri sendiri dan hanyalah rint keluar. Pandan tantangan, me

Oleh sebab it proaktif dan t selalu berpikir rintangan pasti ini yang pada Negeri Malang mempengaruhi UIN Malang harus mampu Janganlah mel yang berlebihan membangun c jelas, kemamp yang akan terj

4. Perlunya Melak

Pada hakekatn Budaya-buday boleh dibilang ini lembaga-le mendapatkan s maka setiap o perubahan-pe ke dalam kehi tidak pernah b

Oleh sebab it baik dan dem tidak mau har sifat transparan bukan berarti

nat penulis, diadopsi dari pikiran
at wirausaha adalah bersedia
lama. Ia harus bersifat *inovatif*,
mengambil resiko. Setiap fungsi
hasil dana ketimbang penguras
ernatif tradisional yang hanya
p. Bekerjasama dengan sektor
ndirikan berbagai kegiatan yang
an. Yang paling penting adalah
atkan pada ukuran kinerja,
adap jasa. Dari jiwa-jiwa
ra kerja “mari kita selesaikan
esaikan besok aja...”, dan tidak
r. Sekarang adalah bagaimana
- yang penulis maksud birokrat
rena setiap orang menjadi man-
an utama adalah membangun
wirausaha berada pada tindakan-
lakan orang lain, sebagaimana
an Surat Ar Ra’d ayat 11,
keadaan sesuatu kaum sehingga
ada diri mereka sendiri”.

usun prioritas dalam sasaran-
ginkan harus berkaitan dengan
berarti. Sasaran-sasaran harus
motivasi untuk belajar dan
ha yang penting adalah mampu
gi orang lain. Kejujuran adalah
n dasar dari sukses seterusnya.
ara, dan bersikap secara jujur,
kan mendapatkan ujian berat.
s selalu mawas diri, semangat

oaktif daripada reaktif, karena
biarkan lingkungan menyetir
bahwa dirinya tidak dapat

mempengaruhi lingkungan, dan berpikir bahwa dirinya adalah korban dari kondisi yang ada serta berpikir negatif terhadap kemampuan diri sendiri dan lingkungan. Dan semua yang tampak di depan mata hanyalah rintangan... rintangan.... dan rintangan, tanpa ada jalan keluar. Pandangan ini selalau berfokus pada rintangan dan bukannya tantangan, menyebabkan disetir oleh lingkungan.

Oleh sebab itu, setiap orang harus membudayakan diri bersifat proaktif dan tidak membiarkan lingkungan menyetirnya. Jiwa ini selalu berpikiran positif terhadap situasi dan kondisi sekitar, dibalik rintangan pasti ada tantangan dan tentu ada jalan keluar. Sikap seperti ini yang pada akhirnya akan memperkuat posisi Universitas Islam Negeri Malang lebih kompetitif dan tidak kalah pentingnya dapat mempengaruhi keadaan, khususnya lingkungan pendidikan. Jika UIN Malang ini ingin menjadi universitas unggulan di Indonesia, harus mampu berkompetisi di masa depan (*competing for the future*). Janganlah melakukan *benchmarking* program-program dari lingkungan yang berlebihan, walaupun *benchmarking* memang penting, tetapi perlu membangun cirri khas tersendiri, segmentasi harus dianalisis dengan jelas, kemampuan melihat dan memahami perubahan lingkungan yang akan terjadi.

4. Perlunya Melakukan Budaya Efisien.

Pada hakekatnya efisien adalah perbandingan input dengan output. Budaya-budaya efisiensi dalam lingkungan lembaga berplat merah, boleh dibilang sangat rendah, hal ini tidaklah salah, karena selama ini lembaga-lembaga yang ada dalam naungan pemerintah selalu mendapatkan subsidi (lihat kasus-kasus BUMN). Ketika hal ini terjadi, maka setiap orang yang terlibat di dalamnya merasa aman dari perubahan-perubahan yang terjadi, dan ini lebih parah lagi dibawah ke dalam kehidupan rumah tangganya. Orang-orang semacam ini tidak pernah berpikir tentang *saving*.

Oleh sebab itu, jika UIN Malang ingin membangun dirinya lebih baik dan demi kepentingan bersama, maka budaya efisiensi ini mau tidak mau harus dilakukan dan digalakkan, dengan mengutamakan sifat transparansi. Menurut Prof. Dr. H. Muhaimin, MA, transparansi bukan berarti telanjang bulat, tetapi perlu ada aurat-aurat yang perlu

ditutupi, inilah makna transparansi, timbalnya. Menurut penulis, jiwa budaya efisiensi akan berjalan, manakala jiwa-jiwa wirausaha birokrat telah terbangun.

5. Perlunya membangun tim-tim kecil, dalam rangka membangun kekuatan kelembagaan di masa yang datang, keunggulan bersaing akan dapat dicapai bila UIN Malang mempunyai keunggulan komparatif (*Competitive advantage*). Diantaranya tim pengembang TI (teknologi informasi) dan tim marketing UIN Malang. Tim Marketing ini harus dibangun mulai sekarang dalam rangka menghadapi persaingan global. Kita tidak boleh merasa bangga dan terbaik, tetapi yang tepat adalah bagaimana UIN Malang mampu berkompetisi di dunia pendidikan. Tim marketing UIN Malang akan bertugas meneliti, mempengaruhi, dan mencari serta membuat strategi-strategi kepada calon mahasiswa maupun *user* produk UIN Malang. Dalam marketing tradisional ada tiga elemen yaitu *segmentation*, *targeting*, dan *positioning*, yang diiringi dengan membangun *brand*, *service*, dan *process*. Secara konsep Marketing UIN Malang, akan ditulis dalam makalah tersendiri. []

METAMOR

(Seb

A. Pendahuluan

Penulis sengaja me
dikenal dalam ranah ilmu
makhluk hidup dari mula
sempurna. Betapa tidak s
penuh liku dan gelombang

Sebelum menjadi
(tarbiyah) dari Institut A
Surabaya. Meskipun sebe
IAIN Sunan Ampel di M
tarbiyah tetapi kemudian j

Dalam perkembang
11 Tahun 1997 fakultas cal
berdiri sendiri menjadi S
Berikutnya lembaga ini me
menjadi Universitas Islam
oleh Wakil Presiden RI pad
Awal 1423 H. Pada masa "t
baik ditingkat dosen dan l
Saat itu seluruh civitas akad
"universitas".

Tulisan ini bukan b
versitas Islam Negeri (UI
seorang akademisi penulis
ini dari sebuah *angle* pemas
tinggi.