

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 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 kekeluaragaan 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 sironlah sudah, berganti dengan wujud kemandirian dalam menentukan nasibnya sendiri. Dengan kemandiriannya itu, melahirkan lompatan-lompatan 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.

Diiringi 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 indentik dengan pertandingan sepak bola, membuat 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 di
tidak pun

Ba
Malang?

Ada bebe

1. Me

ku

civ

lam

aga

keto

UIN

me

met

yan

unt

terl

inte

per

AM

mer

mer

bera

Mal

jiwa

adm

stak

den

kelo

har

jang

2. Seti
Sesu
nesi

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 dikembangkan 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 damba 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 seminar 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) perbedaanya 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 telibat 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 menyiangi 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 tanpo ngasorake, ngeluruk tanpo bondo*. Kita tinggalkan rasa sirik, dengki, fitnah, mengumpat, meyudutkan, meremehkan, mengumbar negatif orang lain, tetapi kebersamaan dan rasa cinta yang perlu ditumbuh kembangkan. 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 *opportunity*; (5) *Risk*, dalam dunia manajemen lagi semakin tinggi keuntungan semakin tinggi resiko, tidak ada sebuah

kegiatan/tugas berkembang tanpa resiko. Resiko adalah orang yang tameng, menantang, mencari *novative*, setiap resiko tidak pernah boleh puas dengan memuaskan dirinya yang bisa *survive* melalui *continous improvement*.

Untuk mencapai tujuan tersebut namun tidak jauh berbeda dengan menghadapi resiko, sekecil apapun resiko penghambat akan memperkuat resiko tersebut. Memberikan

3. Mengembangkan resiko dimiliki oleh resiko juga harus mampu menghadapinya Prof. DR. memwirausaha dalam lingkungan resiko selama ini orang resiko merasa tidak resiko masyarakat, tetapi yang terjadi resiko yang sangat besar resiko pusat-pusat lahirnya resiko yang terjadi, resiko

Hal tersebut memwirausaha dalam lingkungan resiko dibanggakan resiko sinyalemen adanya resiko resiko adalah suatu resiko

emiliki keinginan-keinginan dan harapan adalah enerji positif, sangat perkataan Mendiknas, setiap rapan (*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-ginan yang diwujudkan dalam hal, kenapa ada orang dapat, bahkan tidak sukses (walaupun da) perbedaanya adalah pada *deian*), penulis teringat ketika waktu yang menyebut agustusan – yaitu orang harus berani menghadapi peluang ada di depan mata kita dalam pengembangan sebuah gi-tenggi panji kreatifitas, yang **ppportunity** (peluang), memang alahan siapun orangnya, ini sudah terpaku dengan kesalahan, kita embuka jalan peluang. Lahirnya mencari peluang-peluang baru (*new* 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 opuler yang berbunyi “di setiap , dan ada pula yang disalahkan” am buku memori, sehingga yang n adalah awal kesuksesan melalui dalam dunia manajemen lagi 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 memwirausahkan 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 memwirausahkan 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 manager – 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 yang
diri sendiri dan
hanyalah rintangan
keluar. Pandangan
tantangan, me-

Oleh sebab itu
proaktif dan
selalu berpikir
rintangan pasti
ini yang pada
Negeri Malang
mempengaruhi
UIN Malang
harus mampu
Janganlah melihat
yang berlebihan
membangun
jelas, kemampuan
yang akan ter-

4. Perlunya Melakukan

Pada hakekatnya
Budaya-budaya
boleh dibilang
ini lembaga-lembaga
mendapatkan
maka setiap generasi
perubahan-perubahan
ke dalam kehidupan
tidak pernah berhenti

Oleh sebab itu
baik dan demokratis
tidak mau harus
sifat transparansi
bukan berarti

hat penulis, diadopsi dari pikiran at wirausaha adalah bersedia lama. Ia harus bersifat *inovatif*, mengambil resiko. Setiap fungsi hasil dana ketimbang penguras alternatif 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 kerja “mari kita selesaikan esaikan besok aja...”, dan tidak r. Sekarang adalah bagaimana yang penulis maksud birokrat ena setiap orang menjadi man utama adalah membangun virausaha berada pada tindakan lakan orang lain, sebagaimana 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. arara, dan bersikap secara jujur, kan mendapatkan ujian berat. 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 selalu 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. Muhammin, 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 dituliskan dalam makalah tersendiri. []

METAMOR (Seb

A. Pendahuluan

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

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

Dalam perkembangan 11 Tahun 1997 fakultas cak berdiri sendiri menjadi S Berikutnya lembaga ini me menjadi Universitas Islam Negeri oleh Wakil Presiden RI pada Awal 1423 H. Pada masa "tiba baik ditingkat dosen dan l Saat itu seluruh civitas akademica "universitas".

Tulisan ini bukan bersifat resmi Universitas Islam Negeri (UIN) seorang akademisi penulis ini dari sebuah *angle* pemasaran tinggi.