

## **Membangun Kebersamaan Untuk Memajukan UIN Malang**

Cita-cita perguruan tinggi Islam adalah Sangat mulia, yaitu melahirkan ulama' yang intelek dan intelek yang ulama'. Sementara ini ada dua lembaga pendidikan yang melahirkan identitas ilmuwan yang berbeda. Yaitu pondok pesantren yang ingin melahirkan ulama' dan perguruan tinggi yang diharapkan melahirkan ilmuwan atau intelek. Perguruan tinggi Islam selama ini sesungguhnya bercita-cita melahirkan sekaligus dua identitas itu, yakni ulama' sekaligus intelek dan intelek sekaligus ulama.

Cita-cita itu sedemikian idealnya, tetapi sampai saat ini belum kunjung berhasil secara memuaskan. Sampai saat ini telah terdapat 52 perguruan tinggi Islam negeri, tersebar di seluruh tanah air. Semua lagi berbenah, mengembangkan berbagai aspek, baik terkait dengan konsep bangunan keilmuannya, pengembangan sarana dan prasarana, kelembagaan maupun leadership dan managerialnya.

UIN Malang, satu di antara sekian banyak perguruan tinggi Islam negeri, beberapa tahun terakhir ini melakukan perubahan mendasar. Beberapa aspek dianggap berhasil, setidaknya-tidaknya misalnya dari upaya merumuskan bangunan keilmuan, perubahan kelembagaan ----dari sekolah tinggi menjadi universitas, pemenuhan sarana dan prasarana. Atas keberhasilan yang sesungguhnya masih terbatas itu, tidak sedikit orang bertanya, apakah strategi yang diambil untuk melakukan perubahan itu. Maka berikut sebagai upaya membagi-bagi pengalaman dituturkan secara singkat strategi dimaksud, (1) membangun cita dan tekad bersama, (2) bertekad senantiasa Menyatukan Semua Orang, (3) Membangun budaya berpuasa, (4) Terbuka, saling berdialog dan Menasehati, (5) Berorientasi kesamaan dan Kebersamaan, dan (6) Menciptakan inovasi baru secara terus menerus.

### **Membangun Cita dan Tekad Bersama**

Setiap warga kampus pasti memiliki pandangan, cita-cita, imajinasi, keinginan yang berbeda-beda. Perbedaan itu masing-masing harus diberi ruang gerak yang leluasa asalkan tidak mengganggu kepentingan institusi yang dikembangkan bersama. Jika di sana ada konflik kepentingan, antara kepentingan individu dan institusi, maka kepentingan individu harus dikalahkan untuk mengutamakan institusi. Secara individual dibiarkan mereka membangun pribadinya masing-masing, akan tetapi mereka diikat secara kolektif oleh orientasi yang sama, yaitu membesarkan universitas. Kebesaran universitas harus dikedepankan daripada kepentingan individu masing-masing.

Keyakinan yang dibangun adalah bahwa kebesaran universitas akan sekaligus membawa kebesaran setiap individu yang ada di dalamnya. Dan sebaliknya belum tentu kebesaran individu secara otomatis mengakibatkan kebesaran lembaga perguruan tinggi ini. Betapapun kebesaran seseorang akan tergantung pada keadaan institusinya. Sebagai misal, seorang karyawan, akan dihargai orang lain manakala universitas ini besar. Berbeda misalnya, sekalipun mereka berada di posisi puncak, katakan sebagai rektor tetap tidak diperhatikan orang, jika universitas ini tetap dipandang kecil oleh masyarakat. Oleh karena itu selalu diyakinkan kepada seluruh warga kampus, bahwa memperjuangkan kebesaran universitas adalah sama halnya dengan memperjuangkan harkat martabat semua orang yang tergabung

di UIN Malang.

Pandangan secara utuh tentang bagaimana Universitas Islam Negeri Malang, tentang visi, misi, tradisi, orientasi pendidikan dan bahkan mimpi-moimpinya ke depan selalu disosialisasikan oleh pimpinan di semua tingkatan melalui berbagai bentuk publikasi, baik secara lisan, tulisan dan bahkan media lainnya secara terus menerus ke seluruh warga kampus. Diterbitkan buku kecil berisi tentang visi, misi dan tradisi UIN Malang. Buku ini dibagikan baik ke mahasiswa baru, dosen dan karyawan. Tidak sebatas dibukukan dan dibagikan, isi buku ini juga diterangkan berulang-ulang kepada segenap warga kampus. Selain itu juga dibukukan mimpi-mimpi UIN Malang dan buku Tarbiyatul Ulil al Baab. Gambaran tentang UIN Malang ke depan, baik menyangkut sarana dan prasarana, dosen yang dipandang ideal, karyawan dan juga lulusan yang diharapkan, gambaran kebesaran UIN Malang yang dicita-citakan diilustrasikan pada buku itu. Demikian pula, bagaimana orientasi pendidikan yang harus dipahami oleh seluruh warga kampus dijelaskan pada buku Tarbiyatul ulil al baab.

Sosialisasi berbagai buku tersebut dilakukan secara terus menerus ke semua warga kampus. Betapa seringnya konsep-konsep ini disampaikan, jika perlu agar menjadi ritual bersama. Diyakini bahwa setiap orang selalu memiliki jiwa, semangat, orientasi yang berubah-ubah pada setiap waktu. Perubahan itu diharapkan tidak sampai menggeser sekecil apapun terhadap tekad untuk mengembangkan universitas ini. Belajar dari implementasi ajaran Islam, agar seseorang tetap teguh berpegang pada keimanannya, maka setiap saat diwajibkan sholat lima waktu tanpa boleh henti sepanjang nyawa masih ada di jasadnya. Pada sholat itu diharuskan membaca al fatekhah secara berulang-ulang. Sholat tanpa membaca surat al Fatekhah dianggap tidak syah. Artinya, pengulangan itu perlu dilakukan untuk menjaga keimanan yang seharusnya dipegang secara istiqomah. Belajar dari ajaran inilah maka visi, misi dan tradisi UIN Malang, mimpi-mimpi UIN Malang, tarbiyatul Ulul al Baab selalu dijadikan dzikir resmi warga kampus sebagai upaya menjaga tekad bersama secara istiqomah.

Universitas Islam Negeri Malang harus mampu membangun jati dirinya secara khas, ialah jati diri Universitas Islam Negeri Malang. Jati diri itu dikonsepsi dengan sebutan Ulul Al Baab, yaitu orang-orang yang selalu berdzikir, berpikir dan beramal sholeh serta berakhlakul karimah. Konsep Ulul al Baab itu sendiri diambil dari al Qur'an. Sekalipun konsep tersebut diperkenalkan sudah cukup lama, yaitu sejak awal tahun 1998, tatkala saya memulai memimpin kampus ini, ternyata masih belum selesai. Pekerjaan mensosialisasikan konsep yang harus dijadikan pegangan ternyata tidak bisa dilakukan sesaat, melainkan harus dilakukan sepanjang waktu. Menyadari hal ini, saya juga menjadi sadar bahwa dzikir, sholat lima waktu, puasa dan kegiatan ritual lainnya harus dilakukan sepanjang hayat, dan tidak boleh berhenti.

#### Bertekad Senantiasa Menyatukan Semua Orang

Pekerjaan yang tidak mudah ialah menyatukan cita-cita dan tekad bersama membangun kampus lantaran adanya perbedaan pandangan keagamaan di antara warga kampus. Perbedaan itu sesungguhnya sangat sederhana, yang terkait dengan furu' fiqhiyah. Perbedaan kecil yang kemudian

terformalkan menjadi organisasi ternyata masing-masing menguat sehingga kadangkala sulit disatukan. Mereka yang mengaku sebagai bagian NU akan tidak terlalu mudah -----dalam momentum tertentu, menyatu dengan kelompok Muhammadiyah. Organisasi itu tidak saja ada di kalangan dosen, melainkan juga di kalangan mahasiswa. Organisasi mahasiswa lebih variatif lagi, yaitu ada PMII, HMI, IMM, GMNI. Belum lagi terdapat organisasi kedaerahan asal kelahiran mahasiswa maupun lembaga pendidikan sebelumnya. Misalnya, mahasiswa Sumatera, mahasiswa Jombang, mahasiswa asal Pesantren Tambak Beras dan seterusnya.

Kelompok organisasi yang berbeda-beda ini seringkali menguat dan menjadi kelompok menekan terhadap kebijakan baru yang dianggap atau diduga kurang menguntungkan bagi organisasinya. Oleh karena itu, mengembangkan kampus, tidak saja dituntut kreatif mencari terobosan-terobosan baru melainkan juga menyusun strategi agar pikiran baru tersebut dapat diterima oleh seluruh kelompok yang ada itu. Pekerjaan menyatukan itu kadang jauh lebih rumit daripada mencari sumber-sumber pendanaan yang diperlukan. Bahkan kadang terasa benar, hambatan untuk memajukan perguruan tinggi yang penuh perbedaan, bukan berasal dari faktor eksternal kampus, melainkan justru berasal dari internal kampus sendiri. Pekerjaan mengembangkan kampus tidak jarang dipersulit oleh adanya kelompok-kelompok ini. Lebih dari itu, menjadi lebih berat lagi manakala dalam organisasi itu terdapat orang-orang yang berambisi mendapatkan keuntungan. Berbagai renungan atas pengalaman selama ini, saya mendapatkan kesimpulan bahwa sesungguhnya tidak semua orang menginginkan kemajuan, melainkan semua orang menginginkan keberuntungan. Belum tentu semua orang menginginkan kemajuan jika kemajuan itu belum tentu menguntungkan dirinya. Bahkan sebaliknya, sekalipun lembaga ini tidak maju, tidak mengapa asal mereka tetap mendapatkan keuntungan.

Persoalan tersebut jika dipelajari secara saksama sesungguhnya merupakan bentuk proses-proses sosial belaka, yang menggunakan agama sebagai medianya. Intinya adalah di antara mereka yang membangun perbedaan dan juga berkonflik, didorong oleh kepentingan pribadi dan kelompok dengan menggunakan media organisasi. Agama yang sarat dengan muatan paham yang bersifat interpretatif sangat mudah melahirkan kelompok-kelompok itu. Dan biasanya, organisasi ini dijadikan alat untuk meraih kepentingan, baik pribadi maupun kelompok.

Strategi yang diambil selama ini untuk mengeliminasi terjadinya konflik yang tidak perlu itu, adalah memberikan peluang yang seluas-luasnya bagi masing-masing kelompok dan paham itu berkembang secara maksimal. Kehidupan kelompok dan paham keagamaan -----sepanjang masih berada pada bingkai Islam, dibiarkan tumbuh dan bahkan didorong pertumbuhannya. Kelompok NU misalnya, diberi peluang gerak yang seluas-luasnya untuk mengembangkan diri dan bahkan memperlihatkan identitasnya. Kegiatan-kegiatan yang menjadi simbol ke NU an seperti Qotmul Qur'an, membaca sholawat, pujian sebelum sholat dan dzikir dikeraskan setiap selesai sholat jama'ah, sholat tarweh 20 roka'at, baca qunut pada sholat subuh dan bahkan keharusan menabuh bedug sebelum adzan dimulai dipupuk hingga menjadi semarak. Mereka yang berafiliasi pada NU dibuat agar menjadi merasa menemukan jati dirinya. Selain itu, mereka agar menjadi orang NU, dan benar-benar NU yang tumbuh di kampus UIN Malang.

Begitu juga yang merasa menjadi bagian dari Muhammadiyah, mereka juga diberi saluran untuk

mengembangkan diri di kampus. Kegiatan seperti kultum (kuliah tujuh menit), doa majlis setiap akhir pertemuan dipersilahkan dikembangkan. Yang dihindari adalah ucapan, kegiatan yang menjadikan di antara mereka berbenturan. Begitu juga kelompok-kelompok organisasi di kalangan mahasiswa, semua diberi ruang gerak untuk berkembang. Fasilitas kampus yang sekiranya bisa digunakan oleh organisasi ekstra kampus ----PMII, HMI, IMM, GMNI dan lain-lain dapat digunakan sepanjang tidak sedang digunakan oleh universitas/fakultas atau organisasi intra kampus lainnya. Bahkan, pernah pada awal perkembangan kampus ini, sengaja seluruh organisasi intra kampus dibuatkan fasilitas madding dan atau papan pengumuman sebagai bukti akan kepedulian kampus terhadap seluruh warganya, termasuk organisasi ekstra kampus ini.

Selain itu simbol-simbol kepedulian kampus terhadap kehidupan organisasi keagamaan ---NU, Muhammadiyah, juga ditunjukkan melalui momentum tertentu, misalnya ketika sedang diberlangsungkannya muktamar oleh masing-masing organisasi keagamaan itu. Setiap muktamar NU misalnya, di depan kampus dipasang spanduk ucapan selamat bermuktamar dengan tema disesuaikan dengan misi NU, misalnya bunyi ucapan itu : "Selamat Bermuktamar, semoga NU tetap Kokoh dalam Mengembangkan Spiritualitas dan Intelektualitas Ummat". Demikian pula jika Muhammadiyah bermuktamar, juga dipasang spanduk dengan ucapan yang sesuai dengan misi Muhammadiyah, yang berbunyi : " Selamat Bermuktamar, Semoga Muhammadiyah tetap Kokoh dalam Mengembangkan Dakwah, Sosial dan Pendidikan". Tidak sebatas itu, pimpinan kampus, sebisa-bisa juga berusaha hadir dalam setiap muktamar itu.

Strategi ini diambil agar keberadaan universitas Islam Negeri (UIN) Malang benar-benar menjadi milik seluruh umat, tidak terkecuali mereka yang berafiliasi pada masing-masing organisasi keagamaan itu. Selain itu, juga diharapkan agar tumbuh pada perasaan mereka suasana senang dan bangga tatkala menjadi bagian dari penggerak NU dan demikian juga yang lain merasa senang dan bangga tatkala menjadi bagian dari gerakan Muhammadiyah. Atas dasar suasana batin yang gembira seperti itu, diharapkan tumbuh perasaan bahwa memperjuangkan UIN Malang adalah menjadi bagian dari hidup mereka. Mereka tidak saja berada pada ikatan emosional faham keagamaan yang berbeda itu, melainkan juga berada pada ikatan bersama dalam wadah UIN Malang. Suasana batin seperti itu diharapkan semakin meresapi dan bahkan membela cita dan tekad mengembangkan kampus ini.

### Membangun Budaya Berpuasa

Godaan untuk meraih cita-cita dalam membangun proyek besar lembaga pendidikan tinggi Islam biasanya cukup banyak. Godaan itu biasanya justru berasal dari pribadi pimpinan baik tingkat atas, menengah dan bahkan pimpinan tingkat teknis operasional. Manakala godaan itu sudah tidak bisa dihindari, pimpinan dianggap telah tidak mampu mengemban kebersamaan, keadilan dan kejujuran maka akibatnya organisasi bagaikan terkena penyakit yang jika tidak segera disembuhkan akan melemahkan cita-cita dan tekad bersama itu. Manakala hal itu benar-benar terjadi, maka yang muncul

adalah kepatuhan semu, mencari keselamatan masing-masing dan terjadi gosip di mana-mana. Di depan, pimpinan dihormati, akan tetapi sebaliknya, di belakang akan dibenci dan dikhianati.

Untuk menghindari terjadinya suasana buruk dalam organisasi ini, maka selalu dikembangkan saling mengingatkan di antara warga kampus, betapa pentingnya berpuasa dalam pengertian yang sebenarnya maupun pengertian sebatas konotatif. Puasa dalam pengertian sebenarnya, diajak para pimpinan maupun dosen untuk memperbanyak puasa sunnah seperti puasa senin kamis, puasa pada bulan Rajab, puasa hari Arofah dan Tarwiyah dan sebagainya. Puasa dalam pengertian konotatif maksudnya adalah diajak para pimpinan untuk tidak selalu mengambil haknya yang mungkin diperoleh dari kampus. Misalnya, tatkala melakukan peran-peran tertentu dan dengan perannya itu semestinya mendapatkan imbalan, maka tidak selalu diambilnya. Itulah yang dimaksud dengan berpuasa, yaitu tidak mengambil sesuatu yang semestinya bisa diambil.

Sikap seperti ini, di tengah-tengah budaya transaksional sebagaimana yang justru berkembang saat ini, bukan pekerjaan yang mudah dilakukan. Pada masa kehidupan yang serba transaksional, orang biasanya selalu menuntut imbalan terhadap seluruh apa saja yang dilakukan. Akan tetapi untuk menjaga cita-cita dan tekad bersama, maka mengembangkan suasana puasa bagi pimpinan adalah sangat mutlak diperlukan.

Betapa pentingnya kesediaan berpuasa dalam membangun budaya organisasi, mungkin bisa diilustrasikan melalui contoh kasus berikut ini. Di suatu perguruan tinggi, kebetulan memiliki pimpinan yang sedemikian cakap. Dia memiliki visi ke depan yang sangat jelas dan sangat piawai dalam menjelaskan gagasan-gagasannya. Selain itu yang bersangkutan juga memiliki kemampuan membangun jaringan dan hubungan yang luas, sehingga dikenal baik secara horizontal dan vertikal. Akan tetapi, satu hal yang mengejutkan adalah, dia kurang mendapatkan apresiasi justru dari kalangan internalnya sendiri. Loyalitas dari bawahan terasa semu, sehingga gerakan yang diserukan dan bahkan kalimat-kalimat yang diucapkan, sekalipun bagus, terasa kurang berbobot. Ia tidak mampu membangun *qoul an layyina* dan sebaliknya yang terasa adalah ia sebatas memiliki *qoul an tsaqila*, sehingga ide-idenya tidak menjadi *qoul an baligho*. Atas keadaannya seperti itu, dia tidak mampu menjadi kekuatan penggerak bagi komunitasnya untuk meraih kemajuan lembaga pendidikan tinggi yang dipimpinnya.

Persoalan tersebut terjawab, ternyata pimpinan kampus tersebut memiliki kelemahan yang mendasar, yaitu belum mampu melakukan puasa dalam pengertian konotatif tersebut. Beberapa proyek pengembangan kampus lebih banyak ditangani oleh mereka yang memiliki hubungan keluarga dengannya. Dan bahkan juga keluarganya selalu mendapatkan prioritas untuk memperoleh kemudahan-kemudahan melalui kampusnya tersebut. Sebagai contoh, keluarga dekatnya selalu diprioritaskan dalam pengisian formasi, baik dalam jabatan maupun pengangkatan kepegawaian di lembaga itu. Kebijakan primordial seperti ini biasanya mendapatkan persetujuan secara lahiriyah, akan tetapi tidak demikian secara batiniyah. Kasus seperti ini, yang sesungguhnya terjadi di berbagai tempat, sebisa-bisa tidak terjadi di UIN Malang.

Selanjutnya, agar organisasi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang ini tetap menjadi sehat dan kokoh,

cita-cita dan tekad membangun kampus tetap terjaga dengan baik, maka pimpinan selalu mengajak berpuasa, baik puasa dhahir maupun puasa konotatif. Dan bahkan, sampai diyakini bahwa sesungguhnya kekuatan organisasi bukan saja pada kemampuan intelektual dan manajerialnya, melainkan pada kemampuan menjaga kebersamaan ini. Rumusan yang paling tepat untuk menjaga kebersamaan adalah bahwa pemimpin harus cerdas dan berakal, akan tetapi seorang pemimpin sebisa-bisa harus menghindar dari mengakali siapa saja yang dipimpinya. Pemimpin harus jujur dan adil atas yang dipimpinya.

### Terbuka, Saling Berdialog dan Menasehati

Semangat membangun kampus secara konsisten, berdasarkan pengalaan, memang sulit dilakukan. Ketika memahami kehidupan kelompok manusia secara lebih mendalam, saya terbayang kehidupan sekelompok domba. Kehidupan manusia, terasa sangat sulit dipahami. Menurut pengalaman saya selama ini, siapa saja sebelum diangkat sebagai pegawai -----dosen atau karyawan, selalu menunjukkan komitmennya akan mau dipekerjakan pada bidang apa saja dengan imbalan sebarang. Yang penting, menurut pengakuan mereka, asal bisa bekerja dan bisa ikut mengabdikan. Akan tetapi, hampir dipastikan, seolah-olah tinta surat keputusan belum kering ditanda-tangani, semangat itu sudah berubah. Bekerja tidak sepenuh hati, dengan berbagai alasan, misalnya gaji tidak mencukupi, fasilitas kurang memadai, jenis tugas tidak sesuai dan segala macam alasan lainnya.

Selama saya menjabat sebagai rektor, sudah berkali-kali mengangkat dan juga menerima pindahan seseorang dari tempat lain ke UIN Malang. Saya mencoba memperlakukannya secara baik, agar mereka senang dan dengan suasana batin seperti itu mereka menjadi bersemangat menunaikan amanah sebaik-baiknya. Memang tidak sedikit di antara mereka yang bagus, akan tetapi juga ada saja di antara mereka yang barang kali bisa disebut sebagai khufur nikmat, bekerja tidak sepenuh hati. Bahkan yang aneh, dan bagi saya sulit memahami, justru ada kemudian yang membangun sikap perlawanan terhadap kebijakan universitas yang dikembangkan. Sepertinya mereka tidak memiliki rasa syukur dan terima kasih atas pertolongan yang saya berikan kepadanya.

Pengungkapan kasus ini bukan berarti saya sengaja memasukkan hal-hal yang bersifat emosional dan subyektif pada tulisan ini, melainkan kami merasa penting mengungkapkannya untuk menunjukkan secara obyektif, tentang gambaran yang sesungguhnya kehidupan manusia. Temyata belum ada jaminan bahwa seseorang yang telah menempuh pendidikan tinggi dan bahkan juga pendidikan tinggi Islam berhasil memperkuat dirinya dengan nilai-nilai Islam, seperti pandai bersyukur, sabar, ikhlas dan istiqomah. Mengikuti statemen dalam al Qur'an : qolillum minasy syaakirien. Sangat sedikit orang-orang yang berhasil mampu untuk bersyukur.

Sebagai upaya untuk menjaga istiqomah dalam berkerja, berjuang, sabar dan ikhlas, maka selain dilakukan sillaturrahmi di antar warga kampus dengan mengambil momen-momen tertentu misalnya pada hari raya, peringatan hari besar Islam -----maulud Nabi, isro' mi'roj, nuzulul Qu'ran dan lain-lain,

pada setiap bulan diselenggarakan khotmul Qur'an. Pada acara ini, seluruh dosen dan karyawan diundang untuk mengikutinya. Biasanya selesai khotmul Qur'an diberikan pengajian oleh salah seorang yang ditunjuk. Selain itu, pada setiap waktu sholat, seluruh dosen dan karyawan diajak sholat berjama'ah di masjid dan setelah itu salah seorang ditunjuk untuk memberikan kuliah tujuh menit, atau dikenal dengan kultum. Kesemua kegiatan itu dimaksudkan untuk memperkuat tekad dan suasana batin yang istiqomah, selain juga agar terjadi suasana kebersamaan di antara warga kampus. Kegiatan khotmul Qur'an, akhir-akhir ini melibatkan seluruh mahasiswa yang bertempat tinggal di Ma'had yang berjumlah tidak kurang dari 2.000 orang. Sehingga setiap akhir bulan atau pada minggu ke empat, hari Kamis malam secara rutin diselenggarakan kegiatan ritual itu dan dilanjutkan dengan makan bersama, antara dosen, karyawan dan seluruh mahasiswa tersebut.

Saling mengingatkan akan kebenaran dan juga kesabaran ---tawashou bil haq watawaa shoubish shobr juga senantiasa dilakukan secara individual maupun kelompok. Pendekatan individual dilakukan setiap saat, di kampus kadang juga di rumah. Saya kadang merasakan, seorang Rektor bukan saja sebagai pemimpin kampus, yang bertugas memimpin kegiatan penelitian, pendidikan dan pengajaran serta pengabdian masyarakat, melainkan juga memberikan guidance dan konseling kepada seluruh warganya. Bahkan Rektor seolah-olah juga sebagai penasihat pribadi para dosen dan karyawan yang bermasalah.

#### Berorientasi Kesamaan dan Kebersamaan

Sebagai institusi pemerintah, orang-orang yang tergabung dalam Universitas Islam Negeri (UIN) Malang menempati posisi yang berbeda-beda. Secara hirarkhis, mereka dibedakan atas golongan maupun jabatan strukturalnya. Perbedaan itu berkonsekuensi pada tanggung jawab, wewenang dan juga imbalan yang diterimanya. Aturan seperti ini menjadikan warga kampus terpilah-pilah secara hirarkhis yang juga menuntut keharusan terjadinya loyalitas sekelompok orang pada pejabat tertentu atasannya. Struktur seperti ini akan membentuk perilaku setiap orang sesuai dengan posisi yang ditempatinya.

Birokrasi perguruan tinggi semestinya memiliki watak dan karakter yang berbeda dibanding birokrasi pada umumnya, sekalipun semua birokrasi sama-sama melayani masyarakat umum. Perguruan tinggi sesuai fungsi yang diembannya adalah mengembangkan ilmu pengetahuan melalui riset sehingga memerlukan sifat yang khas, yaitu keterbukaan, kebebasan dan keberanian. Tanpa adanya suasana itu tidak akan dimungkinkan terjadi proses yang memungkinkan ditemukan hal-hal baru. Perguruan tinggi dimungkinkan berpikir berbeda, mengambil perspektif beda dan bahkan melakukan langkah-langkah baru yang berbeda sepanjang dimaksudkan untuk mendapatkan temuan baru sebagaimana misi dan misi yang diembannya.

Untuk memenuhi tuntutan sebagaimana dikemukakan di muka, yakni sebagai birokrat yang dimungkinkan memberi ruang gerak agar fungsi perguruan tinggi berjalan, maka selalu dikembangkan kesamaan dan kebersamaan. Sekalipun mereka berada pada posisi yang berbeda dengan perannya masing-masing, tetapi selalu diupayakan agar tumbuh suasana kesamaan dan kebersamaan itu.

Penyelenggaraan kegiatan bersama selalu membagi tanggung jawab secara bergiliran antar fakultas atau antar unit. Misalnya kegiatan wisuda sarjana, Dies Natalis, khotmul Qur'an, dan sejenisnya, maka penanggung jawab, selalu diserahkan pada fakultas atau unit tertentu. Kebijakan ini dilakukan agar terjadi kebersamaan bagi seluruh warga kampus. Demikian juga dalam pemberian tugas lainnya, seperti pemberian jam kuliah, petugas menguji dan kepanitiaan lainnya, diusahakan agar tidak terjadi adanya orang-orang yang sangat populer di kampus sehingga setiap kegiatan muncul dalam kepanitiaan, dan sebaliknya terdapat orang-orang yang menjadi sangat asing karena tidak pernah terlibat di mana-mana.

Kesamaan juga ditunjukkan pada pemberian fasilitas atau kesejahteraan. Pada saat tertentu, misalnya pada hari raya, maka jika pada setiap bulan masing-masing menerima gaji secara berbeda, maka pada suatu saat, misalnya pada pemberian THR hari raya, harus disamakan besar atau jenis kesejahteraan yang diterima. Jika rektor misalnya, menerima THR Rp.500.000,- maka seorang tukang sapu pun juga harus menerima sebesar itu. Jika rektor mendapatkan jatah pakaian seragam berupa jas maka satpampun diusahakan menerima fasilitas itu. Pertimbangan yang digunakan adalah, ketika pada setiap bulan masing-masing dosen/karyawan, lantaran aturan birokratis telah menerima imbalan yang berbeda, maka diusahakan pada momen-momen tertentu diusahakan agar terjadi kebersamaan. Suasana kebersamaan tidak saja sebatas diucapkan melainkan harus ditunjukkan dalam kebijakan dan diimplementasikannya.

#### Menciptakan Inovasi Baru Secara Terus Menerus

Inovasi terus menerus tidak saja diperlukan untuk selalu menyempurnakan kondisi universitas, tetapi juga penting untuk membangun kebersamaan bagi seluruh warga kampus ini. Pengembangan UIN Malang ditempuh secara serentak, menyeluruh dan padu di antara berbagai hal. Pengembangan itu meliputi penambahan sarana fisik, akademik, tenaga dosen, karyawan, mahasiswa dan seluruh aspek yang ada. Pendekatan yang dilakukan secara menyeluruh, tidak bertahap sebagian demi sebagian. Tatkala membangun fisik, maka tidak perlu mengabaikan pemenuhan dan peningkatan kualitas pengajar. Bersamaan dengan pengembangan tenaga pengajar, juga dibarengi dengan pengembangan perpustakaan dan laboratorium. Pengembangan semua prasarana itu juga akan dapat dimanfaatkan secara maksimal, manakala juga dibangun konsep pendidikan, manajemen dan juga kepemimpinan yang diperlukan. Dan, akhirnya pengembangan itu semua akan berjalan lancar manakala penggalan sumber-sumber pendanaan dapat dihasilkan.

Mengelola pengembangan secara serentak itu memerlukan manajerial dan kepemimpinan yang tepat dan kuat. Oleh karena itu diperlukan berbagai sumber kekuatan untuk menggerakkan semua potensi yang keadaannya masih sangat terbatas. Sumber kekuatan itu dikembangkan melalui pendekatan spiritual, emosional, intelektual, dan sosial. Mengandalkan satu aspek kekuatan rasanya tidak dimungkinkan tugas-tugas itu dapat ditunaikan secara baik. Berbagai kekuatan itulah yang sedang ditumbuh-kembangkan oleh UIN Malang.

Tugas berat itu harus dijaga agar tumbuh secara istiqomah. Dan ternyata justru menjaga suasana batin yang istiqomah inilah menjadi salah satu pekerjaan yang tidak mudah. Seseorang yang pada awalnya bersemangat, ternyata belum lama berselang sudah semakin mengendor. Sekelompok orang yang semula menjadi motor penggerak, ternyata dalam waktu yang tidak terlalu lama, justru menjadi beban gerakan pengembangan, hanya diakibatkan oleh informasi yang tidak merata. Semangat itu turun bisa jadi hanya karena merasa sudah tidak diikuti. Sekelompok orang yang sesungguhnya menunaikan tugas sebaik-baiknya malah dicurigai sebagai telah menyimpang. Gejala-gejala seperti itu sangat merugikan pengembangan kampus. Oleh sebab itu, selalu diusahakan agar semua selalu menjadi pemain aktif dalam pengembangan kampus ini. Tidak boleh ada sekelompok yang sebatas menjadi penonton apalagi hanya sebatas sebagai komentator. Munculnya dua peran tersebut, yakni komentator dan penonton inilah yang selalu melahirkan masalah dalam pengembangan kampus ini.

Atas dasar kenyataan itulah maka selalu diperlukan inovasi dan ide-ide baru secara terus menerus dalam pengembangan kampus. Inovasi itu akan selalu menjadikan warga kampus tidak lelah, baik secara fisik maupun mentalnya. Mereka selalu diajak untuk melihat ke depan penuh tantangan, target, dan bahkan juga kopentitor-kopentitor yang lahir dan datang, yang justru memiliki kekuatan lebih. Selalu harus ditanamkan keyakinan dan tekad bahwa UIN Malang tidak boleh sedikitpun posisinya berseser ke belakang, bahkan harus dipacu menggeser kompetitor yang selama ini sudah ada di depan.

Berbagai kekuatan itu diharapkan menjadi sumber energi yang melahirkan pikiran, ide, rancangan-rancangan inovatif yang selalu diperlukan. Semua yang terlibat dalam gerakan kampus tidak boleh dibiarkan bosan dan berhenti. Jargon, slogan atau kata-kata yang dikembangkan diharapkan dapat menghidupkan dan bahkan menggerakkan. Kata al harokah, al hujum dan semacamnya sengaja dijadikan sebagai nama majalah atau jurnal, dan sebagainya dimaksudkan agar menjadi salah satu kekuatan penggerak semangat beramal di kampus ini.

Kegiatan strategis lainnya adalah mendorong warga kampus agar menulis dan meneliti. Kegiatan tersebut harus menjadi kebiasaan para dosen dan mahasiswa di perguruan tinggi ini. Hasilnya, akhir-akhir ini sangat menggembirakan. Pada dua tahun terakhir ini tidak kurang dari 125 judul buku-buku karya dosen UIN Malang diterbitkan oleh UIN Malang Press. Menulis dan meneliti harus selalu ditumbuh kembangkan tanpa henti. Dengan gerakan ini aktivitas menulis dan meneliti rupanya sudah menjadi kesenangan. Akhirnya, dengan semangat, cita-cita dan keinginan keras sebagaimana visi dan misi yang dirumuskan, ternyata melahirkan wajah UIN Malang yang baru, hidup dan menghidupkan. Sesuatu yang perlu disyukuri, kini UIN Malang telah memiliki sekitar 6000 mahasiswa, 287 dosen, 32 orang di antaranya telah bergelar Doktor (S3), 117 orang dosen sedang menulis disertasi, diharapkan tahun 2010 seluruh dosen sudah bergelar Doktor, atau setidaknya telah tercatat sebagai peserta program doktor. Inovasi dan dinamisasi ini lahir sebagai buah dari kebersamaan, selalu berpikir dan bekerja keras yang disertai do'a kepada Allah swt. Allahu a'lam