

TADBIR URUS KORPORAT LAWAN TADBIR URUS INSAN: KEKELIRUAN PERANAN PENTADBIR INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI ISLAM TERHADAP PERANAN UNIVERSITI

Intan Fadzliana Ahmad¹, Mohd Izham Mohd Hamzah²

Pusat Pengajian Teras

Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor¹, Universiti Kebangsaan Malaysia²
intanfadzliana@kuis.edu.my¹, izham@ukm.my²

ABSTRAK

Peranan universiti masa kini tidak lagi untuk melahirkan insan yang baik (*good man*) sebaliknya telah menjadi 'kilang' pengeluaran 'sumber manusia' bagi memenuhi keperluan industri. Universiti telah lama turun dari 'gadingnya' lalu menjadi lebih kepenggunaan atau utilitarian. Kertas ini bertujuan membincangkan stail kepimpinan dan perkaitannya dengan kefahaman pemimpin institusi pengajian tinggi terhadap peranan universiti. Kepimpinan korporat para pemimpin di institusi pengajian tinggi, menjadikan universiti sebagai pembekal tenaga kerja secara mass (*mass generic product*) bagi pasaran industri dengan orientasi keuntungan bersifat material. Fokus universiti bukan lagi kepada peningkatan kualiti pelajar sebaliknya kuantiti kemasukan pelajar bagi meraih keuntungan maksima dan pelajar sebagai pelanggan. Kerangka pentadbiran adalah berasaskan *code and conduct* serta limitasi 'garis panduan' yang telah ditentukan lebih awal (SOP, KPI etc). Berbeza dengan kepimpinan insan yang meletakkan kepentingan dan kualiti dalaman insan dalam seluruh peringkat organisasi, dari kakitangan akademik, pentadbiran hinggalah kepada pelajar sebagai fokus utama (*human centric*). Orientasi universiti adalah untuk melahirkan insan beradab (*insan ta'dibi*) yang mempunyai kekuatan spiritual dan kualiti dalaman serta pertimbangan (*judgement*) yang baik. Kerangka pentadbiran kepimpinan insan adalah berasaskan potensi insan sebagai individu yang unik berteraskan nilai dalaman insan (*internal human values*) dan prinsip-prinsip pegangan yang lebih berkesan dalam mengawal organisasi. Maklumat di dalam kertas ini adalah berasaskan kepada kajian kepustakaan (*literature review*) serta pengalaman penulis sebagai seorang penyelidik, guru dan murid. Universiti tidak seharusnya meletakkan keuntungan material (pingat, status, wang, *ranking*) sebagai fokus utama. Kertas ini mengemukakan pandangan awal terhadap keperluan kajian lanjutan yang lebih mendalam di bidang pentadbiran pendidikan berkaitan kefahaman peranan dan tujuan universiti dalam kalangan pentadbir di institusi pengajian tinggi. Pemimpin di institusi pengajian tinggi Islam seharusnya memahami dengan jelas tentang makna dan peranan universiti yang sebenar agar dapat mengaplikasikan tadbir urus insan dalam mentadbir institusi pendidikan. Kertas ini membincangkan tentang kekeliruan pentadbir universiti, antara melaksanakan stail tadbir urus korporat atau tadbir urus insan dalam mengendalikan sebuah institusi pengajian tinggi.

Kata kunci: Tadbir Urus Insan (human governance), Pentadbiran Pendidikan, Peranan Universiti, Pelajar-Pelanggan, Adab, insan ta'dibi

PENDAHULUAN

Dunia hari ini dipenuhi dengan kekacauan (*chaos*) dalam hampir semua bidang kehidupan. Kekacauan ini dapat dilihat dalam sistem ekonomi dunia hari ini yang telah menjamin kesejahteraan kelompok kecil insan tetapi memberi kesengsaraan kepada majoriti penduduk dunia; sistem politik kontemporari juga seringkali gagal melahirkan pemimpin-pemimpin yang amanah dan membela nasib rakyat; universiti-universiti seringkali gagal melahirkan insan-insan yang beradab dan maju dalam erti kata yang sebenarnya; sains dan teknologi yang gagal menjadikan dunia lebih layak dihuni oleh insan. Segala kekacauan yang timbul hari ini menurut al-Attas (2010) berpunca daripada krisis keilmuan yang datang dari Barat. Maka terhasillah kerosakan pada ilmu (*the corruption of knowledge*). Fahaman sekular-liberal ini memiliki *framework* pemikiran dan konsepsi yang keliru tentang ilmu, insan, agama, wahyu, Tuhan dan kata kunci lainnya yang mendefinisikan pandangan alam sesuatu peradaban. Kekeliruan dalam epistemologi inilah yang menyebabkan Barat gagal mengenali hakikat sebenar realiti kehidupan dan gagal meletakkan sesuatu pada tempat yang sepatutnya.

Dalam membincangkan perihal kekeliruan tentang ilmu, insan, agama dan ketuhanan serta perkaitannya dengan cita-cita dan tujuan pendidikan, halatuju pentadbiran tidak boleh lari dari usaha memperkasa dan mencari penjelasan sebenar terhadap falsafah pendidikan. Asas falsafah yang lemah merupakan faktor utama kritikan terhadap pendidikan masa kini. Kelemahan atau ketiadaan falsafah yang jelas terhadap pedagogi, 'perkhidmatan' pendidikan, penyelidikan tindakan dan ketiadaan tunjang dalam pendidikan merupakan perkara yang perlu diberi keutamaan. Empat aspek utama dalam falsafah pendidikan yang memerlukan perhatian menurut beliau, merangkumi ontologi, epistemology, pedagogi dan etika (adab) (Palmer, Zajonc, & Scribner, 2010).

Seterusnya berlaku pemisahan antara wahyu (*revelation*) dan aqal (*reason*) dan antara tradisi dan modeniti. Daripada pemisahan ini maka insan sekular yang telah mengagungkan ilmu sains dan membataskan hakikat pada alam tabii, akan cenderung memilih aqal daripada wahyu, benda daripada roh, dunia daripada akhirat, modeniti daripada tradisi. Maka dengan tepat al-Attas menyimpulkan bahawa peradaban Barat telah berpegang sepenuhnya kepada aqal rasional insan dalam merungkai segala persoalan duniawi. Menurut beliau, keadaan ini adalah satu bentuk *defication of human being* (pendewaan insan). Tentunya insan yang diagungkan di sini adalah insan sekular dan insan sekular yang tulen semestinya adalah insan Barat melalui ukuran kebendaan dan materi.

Akibat daripada pandangan alam (*worldview*) yang tersasar ini, maka segala konsepsi terhadap alam realiti menjadi sekular dan materialistic, termasuklah dalam bidang pendidikan. Maka konsep pembangunan (*development*), kemajuan (*progress*) dan perubahan (*change*) dalam pendidikan dan kehidupan masyarakat akhirnya tidak terlepas daripada kerangka sekular dan materialistik tersebut.

PENDIDIKAN MASA KINI

Sistem pendidikan pasca-kemodenan masa kini, gagal melaksanakan misi hakikat pendidikan (Sidek Fadhil, 2009). Pendidikan pascamoden, lebih menjurus kepada pendidikan bersifat kebendaan (*materialistic education*). Pendidik mengajar pelajar untuk menambah nilai kewangan, tanpa membahas dan mendidik tentang nilai adab hingga akhirnya menjuruskan mereka kepada aspirasi kebendaan semata-mata. Nilai kebendaan yang diterapkan akhirnya berkait rapat dengan kemerosotan terhadap kualiti kehidupan personal yang baik (*personal well-being*). Ini termasuk mengurangkan kegembiraan (*decreased happiness*), kepuasan

hidup yang rendah (*lower life satisfaction*), kurang keyakinan sendiri (*self-actualization*) ((Aaron Ahuvia, 1995); (Mick, 2007)), seterusnya masalah dengan kesihatan mental dan fizikal ((Sheldon Cohen, 2009);(Maarten Vansteenkiste, 2006)). Nilai-nilai ini kemudiannya membawa kepada tahap perhubungan yang rendah (*poorer relationship*) ((Mieson, 2009)), kurang berhubung dengan orang lain, kurang murah hati (Richins, 2004) dan simpati (Sheldon & Falnagan, 2001) yang membawa kepada konflik lebih besar, tingkahlaku anti sosial (Kasser & Ryan, 1993) dan manipulasi interpersonal (Khanna & Kasser, 2001).

Pendidikan kerohanian menjadi semakin relevan, terutama dalam konteks ketamadunan masa kini. (Adibah Abdul Karim, 2010) Sekularisme yang mencipta tamadun tanpa Tuhan (*a civilization without God*) telah membawa bencana desakralisasi-dehumanisasi (*desacrelization- dehumanization*) secara besar-besaran. Ideologi utamanya ialah untuk membebaskan manusia dari nilai-nilai keagamaan dan metafizikal seterusnya menyisihkan agama dari aspek kehidupan insan. Tamadun kebendaan yang hedonistic, permisif, rakus dan boros telah mengubah insan menjadi haiwan atau robot. Ternyata dunia yang sedang dilanda krisis ketamadunan memang memerlukan juru selamat berupa agama yang mampu mengembalikan keinsanan secara utuh, jasmani-rohani-spiritual. Ketika ini memang banyak tanda-tanda kehausan insan kepada kehidupan rohaniah. Persoalan di sekitar spritualiti sudah mula banyak dibicarakan di pelbagai ranah. Kemunculan istilah-istilah seperti *spiritual capital*, *spiritual entrepreneur* dan lain-lain sepertinya adalah petanda jelas tentang wujudnya kerohanian yang didambakan. Yang pasti, akan ramai yang terjebak dalam ilusi dan kebingungan rohaniah apabila pencariannya dilakukan di luar agama.

Dunia mula merasai kesan langsung dan akibat dari kerosakan nilai adab dalam pendidikan kini yang menular, khususnya di barat. Pelbagai skandal, dalam dunia korporat dan perniagaan telah menggegarkan dunia dan mendapat liputan meluas (Corporatenarc, 2011) penyelewengan, korupsi, rasuah dan lain-lain seperti yang terjadi terhadap syarikat-syarikat gergasi dunia seperti ENRON (2001), Volkswagen (2005), Goodin (2011), Dietmar (2005), Martha Stewart (2002), Freddie Mac dan Fannie Mae (2003-2004), Healthsouth (2003), Merrill Lynch (2002), Tyco International (2002), Worldcom (2002), XEROX (2002), dan Erome Kerviel (2008), antara pertanyaan yang serta merta muncul ialah tentang apa ertinya ijazah dan kelulusan yang dimiliki oleh para pelaku skandal penipuan tersebut? Bagaimana mereka menghayati matapelajaran *Business Ethics* yang diajarkan hampir di seluruh sekolah perniagaan di dunia? Kerosakan ini diperakui oleh (Giacalone, 2006) yang menyatakan “*In our lesson plans, there is no selflessness, no objective for the nonfinancial, collective improvement of our world, and no generative aspiration to leave behind the better world for those who follow. We are, at best, silent about transcendent aspirations and at worst active participants in the swallow goal of increasing material wealth without a sense of long-term social benefit.*”

Sistem pendidikan yang wujud di Malaysia masa kini semakin dicemari arus massa kemodenan sama ada dari teras falsafah dan metafizik, prinsip mahu pun dari aspek pengamalannya, sedangkan negara-negara seperti Ghana, Canada dan China telah mula mencabar ego *eurocentrism*. Malahan, barat sendiri telah mula menyedari kesilapan mereka dan berusaha mengembalikan pendidikan kepada landasan fitrah. *Just because of the lack of ease to measure academic relevance to society, academics prefer the simple way out to adopt a 'one-size-fits-all quantitative criterion* (Ohanian, 1999).

Makna sebenar pendidikan yang bertujuan untuk mengEsakan Allah telah lama diselewengkan. Bermula dari zaman penjajah, sistem pendidikan yang digunakan mula

diadaptasi daripada sistem barat yang berpaksikan ‘*eurocentrism*’ yang bersifat sekular dan menjulang materialisme. Hasilnya lahir para graduan yang masuk ke dalam industri sebagai golongan profesional yang hilang sifat keinsanan dan kehambaan pada Khaliknya apabila gagal memahami makna kehidupan dunia yang menjadi jambatan menuju akhirat yang kekal abadi. *We often learn exclusively for a career-life and not for living a human-life*. Akhirnya, golongan inilah yang memegang teraju kepimpinan, mencorak sistem pendidikan, penggubal polisi dan dasar yang akhirnya kembali kepada kitaran penghasilan *mass generic product* beracuan barat.

Pendidikan adalah penanaman dan penerapan adab dalam rohani insan manakala adab pula mencerminkan kebijaksanaan (*wisdom*) insan *Ta’dibi* (insan yang beradab). Tetapi berapakah bilangan institusi pengajian tinggi tempatan yang memberikan penekanan kepada pembangunan adab dan pembentukan insan ta’dibi serta meletakkan matlamat ini sebagai halatuju institusi pendidikan? Berapa banyakkah institusi yang sedar akan kemungkaran *Eurocentrism* dalam kurikulum pendidikan di IPT sehingga terbuangnya adab daripada kosa kata (*vocabulary*) bangsa? Umat Islam tidak seharusnya ketinggalan apabila barat sendiri telah mula mempersoalkan kesilapan mereka serta mula kembali mencari ‘agama’ kerana telah sedar akan bahaya *sekularime* yang memberi kesan langsung kepada moral dan pembangunan tamadun bangsa barat seperti dinyatakan oleh (Lagemann & Lewis, 2012).

Al-Ghazali dalam karya agunginya, *Ihya’ ‘Ulum al-Din*, menyatakan bahawa “Matlamat pendidikan yang unggul ialah keselarasannya dengan objektif kejadian manusia iaitu penguasaan ilmu tentang Allah”. Kehidupan ini adalah pengembaraan untuk melengkapkan diri bagi kehidupan yang akan datang dan bukan bertujuan mendapat kuasa, pengaruh dan kemewahan.

Pengajian tinggi di peringkat universiti telah menjadi enjin kepada perkembangan ekonomi dan sosial sejak berabad yang lalu. Universiti sebagai institusi budaya yang berkait dengan kemahiran dan nilai, perlu membuat penilaian berterusan terhadap kesesuaian budaya dan implikasi praktikal terhadap program dan orientasinya (Wan Mohd Noor Wan Daud, 2013). Perkembangan universiti telah merentas ruang dan masa dan memainkan peranan dalam pendidikan dari aspek pengajaran dan pembelajaran hingga kepada peranan lain yang turut signifikan dalam memajukan masyarakat dan negara. Namun, perkembangan yang hebat dalam era globalisasi, teknologi maklumat dan komunikasi serta perubahan dalam cara hidup masyarakat menyebabkan universiti sebagai institusi pengajian tinggi mula beralih fokus untuk lebih berdayasaing bagi memenuhi tuntutan semasa.

Universiti seharusnya berperanan penuh dalam melahirkan pelajar sebagai insan kaffah (*wholesome*) dengan pengisian ilmu dan nilai adab (*moral*) yang mampu memimpin jalan kehidupan. Namun amat jarang ditemui universiti yang melaksanakan peranan ini sebagaimana seharusnya pada masa kini. Bertitik-tolak daripada konsep dan gagasan pendidikan Islam sebenar yang telah dibincang dan dirumus dalam Persidangan Dunia Pertama Pendidikan Islam yang berlangsung di Makkah al-Mukarramah (1977), institusi pendidikan tidak terpisah dari falsafah pendidikan dan universiti Islam tidak boleh menggunakan falsafah dan polisi yang tidak berasaskan kepada ajaran Islam (Syed Ali Ashraf, 1977).

Penubuhan universiti Islam yang awal dalam zaman keagungannya dahulu bermula dengan masjid sebagai institusi ilmu yang menerima secara terbuka semua cabang ilmu dan menarik perhatian para sarjana dalam setiap bidang (Al-Attas, 1992). Semua bentuk pendidikan telah

dimulakan dengan asas kegamaan yang teguh tanpa sebarang pemisahan seperti apa yang berlaku terhadap sains moden masa kini. Sejarah keagungan institusi pendidikan tinggi Islam seperti Universiti Al-Qarawiyyin di Fes Morocco, Universiti Al-Azhar di Mesir, Universiti Sankore di Timbuktu Mali dan Universiti Zaitunah di Tunisia harus ditelusuri semula untuk mempelajari asal falsafah dalam pendidikan Islam. Sejarah keagungan dan kegemilangan ini harus diulangi dan menjadi fokus utama umat Islam dalam menangani kegawatan dunia khususnya dalam pendidikan pasca moden ini.

LIMITASI TADBIR URUS KORPORAT DAN KESANNYA KEPADA INSTITUSI PENDIDIKAN

Tadbir urus korporat yang kini mendominasi sistem pentadbiran di Institusi Pengajian Tinggi dilihat sebagai struktur bersifat mekanistik yang merosakkan. Ia tidak dapat diperbaiki dengan menambah sekian banyak pengawalan, penggubalan undang-undang dan polisi. Seperti yang ditegaskan oleh (Aziuddin Ahmad, 2010; Dzulkifle Abdul Razak, 2013) Universiti perlu keluar dari mentaliti *conveyerbelt* atau mengeluarkan graduan sebagai 'produk' bagi memenuhi keperluan pasaran. Tadbir urus korporat dianggap sebagai 'membolehkan' apa yang terlarang bagi dilaksana asal sahaja ia mampu mencapai sasaran dan matlamat. Perhatian universiti yang mengangkat tadbir urus korporat ini bukan lagi kepada 'melaksanakan misi apa yang BENAR', sebaliknya selesa asalkan 'tidak melakukan sesuatu yang salah' pada pandangan pentadbir. Ini menjuruskan kekeliruan kepada matlamat universiti yang bukan lagi untuk 'melakukan apa yang terbaik' sebaliknya sekadar 'menyekat dari melakukan apa yang buruk'.

Kesejahteraan masyarakat telah dibuang dari pertimbangan pentadbir, manakala memaksimumkan keuntungan bagi pemegang saham menjadi matlamat yang diberi keutamaan. Dalam tempoh dua dekad lalu, entiti perniagaan telah mula memperkenalkan istilah 'tanggungjawab sosial korporat' (*corporate social responsibility*) dan 'etika perniagaan' sebagai sebahagian daripada aktiviti korporat mereka dalam usaha pematuhan kepada kontrak sosial mereka. Bagi memenuhi keperluan dan permintaan dari masyarakat yang memerlukan tadbir urus yang baik dan beretika, tadbir urus korporat dalam bentuk peraturan dan undang-undang yang mampu mengawal tingkah laku entiti perniagaan telah mendominasi landskap perniagaan. Disebalik segala usaha tadbir urus korporat yang menjanjikan pentadbiran yang baik penuh etika, harapan ini masih belum terlaksana menjadi kenyataan seperti dijanjikan. Peraturan yang ditetapkan oleh pengatur (*regulator*) di atas kertas dan dokumen perundangan dianggap lebih penting berbanding semangat (*spirit*) dalaman (Arfah Salleh & Aziuddin Ahmad, 2009). Pentadbir telah meletakkan peraturan dan undang-undang sebagai hanya apa yang 'tertulis' dalam dokumen semata-mata. Namun penggunaan piawaian yang bersifat 'objektif' ke atas aktiviti tadbir urus institusi pendidikan yang bersifat 'subjektif', abstrak serta dinamik bagi mengawal tingkah laku kakitangan adalah tindakan yang tidak wajar. Buat kesekian kalinya, pada zaman teknologi maklumat dan komunikasi yang serba canggih, manusia telah direndahkan martabatnya untuk disama tarafkan dengan komputer atau mesin yang dianggap standing keupayaan manusia tanpa mempertimbangkan kesan moral dan implikasi praktikal dari pembangunan material yang hebat (Christian, 2011).

Kebanyakan institusi pengajian tinggi atau universiti dalam dunia Islam pada masa kini telah mula mengorak langkah dalam memperteguhkan struktur dan aktiviti, yang mana ia memerlukan pemimpin akademik memahami peranan sebenar institusi pengajian tinggi, di samping ideologi, sejarah dan asas di sebalik kegemilangan institusi pengajian tinggi. Kepercayaan para pemimpin institusi pendidikan terhadap tiadanya hubung kait atau terdapat

pengasingan antara perniagaan dan persekitaran telah menjadi doktrin dalam pentadbiran institusi pendidikan sebagai entiti perniagaan sejak sekian lama. Kebanyakan masalah yang dicetuskan oleh tadbir urus korporat sama ada di US atau seluruh dunia adalah diakibatkan oleh penipuan yang dilakukan oleh MANUSIA (Arfah Salleh & Aziuddin Ahmad, 2008).

Insentif, menurut (Christensen, 2012) lazimnya menjadi motivasi kepada manusia dalam melaksanakan tugas dan menjadikan dunia ini mampu berfungsi. Namun persoalan sebenar yang menjadi faktor dorongan dalam menggerakkan dunia ini lebih bersifat fundamental dan bukanlah hanya berkisar kepada wang semata-mata. Motivasi sebenar yang mendorong manusia melakukan sesuatu adalah kerana 'dalaman' mereka sendiri yang ingin melakukannya dan bukan kerana faktor luaran. Itulah sebabnya kebanyakan pengkaji dan ahli akademik serta falsafah seperti (Al-Attas, 2011; Arfah Salleh & Aziuddin Ahmad, 2008; Christian, 2011; G. Eaton, 2012; Wan Mohd Noor Wan Daud, 2005) bersetuju bahawa faktor dalaman manusia merupakan elemen utama yang membentuk (*forming*) halatuju dan matlamat institusi pendidikan. (Lagemann & Lewis, 2012) secara jelas menyatakan bahawa peranan universiti perlu dikembalikan melalui pendidikan moral (keagamaan) dan keinsanan. Beliau menggesa pentadbir universiti dan kolej seperti Harvard, sebagai sebuah universiti ulung yang menyambut ulangtahun ke 375 untuk memainkan peranan penting dalam mengembalikan 'pendidikan moral' sebagai teras utama universiti. Ketika barat mula mencari-cari arah dalam mengembalikan pendidikan ke landasan agama, bukankah seharusnya institusi pengajian tinggi Islam mendahului dengan menunjuk jalan mengembalikan pendidikan dan institusinya kepada tujuan sebenar?

KEKELIRUAN PENTADBIR INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI ISLAM TERHADAP PERANAN UNIVERSITI

Komunikasi Dalam Pentadbiran Institusi Pendidikan: Bahasa Mesin Atau Bahasa Insan?

Komunikasi merupakan aspek terpenting dalam pentadbiran pendidikan. Bagaimana falsafah sebuah institusi pendidikan disampaikan kepada warga pentadbir untuk diterjemahkan kepada tindakan kerja memerlukan komunikasi yang berkesan. Namun, 'bahasa' komunikasi bagi menyampaikan mesej ini yang bukan merupakan bahasa pertuturan seharusnya mencerminkan kesantunan dan ketinggian nilai keinsanan yang boleh berfikir dan bukan sekadar menerima arahan semata-mata. Inilah yang membezakan bahasa insan dan bahasa mesin. Bahasa mesin, seperti halnya dengan bahasa komputer, lebih bersifat mekanikal dan 'sekadar menurut perintah'. Aksiologi dalam penggunaan bahasa mesin, jauh berbeza dengan bahasa insan yang merangkumi aspek qalbu dan adab (*moral philosophy*). Semua perkara perlu mengikut piawaian yang ditetapkan dan di'kotakkan' (*box-ing*) dalam kongkongan akal rasional manusia. Pelbagai piawaian yang mengekang seperti *International Standard Organization (ISO)*, *Key Performance Indicator (KPI)*, *Standard Operating Procedure (SOP)* dan lain-lain telah dibangunkan bagi mengawal tadbir-urus oraganisasi pada awalnya, telah digunakan untuk 'mengeluarkan' pelajar sebagai 'produk' pendidikan. Bahasa insan yang merangkumi nilai kasih-sayang, amanah, ikhlas, ihsan, tanggungjawab, jujur dan telus telah diganti dengan bahasa mesin yang bersifat *code and conduct*, arahan, sasaran, SOP, KPI, ISO dan lain-lain bentuk piawaian sebagai acuan dalam mendidik pelajar.

Kesesuaian penggunaan bahasa mesin, kepada para pentadbir dalam institusi pendidikan, yang mempunyai peranan yang cukup besar dalam mencorakkan pembangunan karekter diri generasi akan datang, perlu segera dikaji semula. Penggunaan bahasa mesin ini, hanya sesuai diguna pakai dalam operasi organisasi tertentu seperti kilang pengeluaran produk tetapi bukan di institusi pendidikan, khususnya pendidikan tinggi. Pentadbir yang menggunakan

bahasa mesin dalam mengawalselia kakitangannya secara tanpa sedar telah merendahkan ‘taraf’ keinsanan sebagai robot ‘bernyawa’ dalam institusi pendidikan yang bertukar menjadi kilang pengeluaran tenaga kerja berskala besar (*mass generic product*) bagi memenuhi keperluan pasaran pekerjaan. Peraturan yang pelbagai tidak akan memberikan kebebasan kepada kakitangan untuk menjana ilham atau inspirasi, sebaliknya hanya nilai yang baik dalam diri insan mampu melahirkannya (*Rules DO NOT inspire, Values DO*). Aplikasi bagi penggunaan bahasa insan ini tidak hanya terhad kepada indera fizikal semata-mata, tetapi juga indera bukan-fizikal. Manusia perlu beralih dari ‘kawalan luaran’ kepada ‘kawalan dalaman’ – kawalan dalaman yang lebih bermakna (Al-Attas, 2011; Christensen, 2012; C. G. Eaton, 2000).

Hati jasmani merupakan kerajaan atau pusat pentadbiran yang berfungsi sebagai pusat kawalan dalaman bagi seluruh gerak badan (al-Ghazali, t. th). Kawalan dalaman yang baik mampu mengarahkan anggota badan lainnya untuk bertindak melakukan kebaikan dan begitulah juga sebaliknya. Manakala bagi sebuah organisasi, bahagian pentadbirannya boleh diumpamakan sebagai hati. Justeru, pentadbiran yang baik sebenarnya mampu untuk memberi kesan kepada kejayaan dan kelancaran perjalanan organisasi tersebut.

Pemesongan Tujuan Sebenar Universiti

(Ahmad, 1984) menyebut bahawa proses oksidentosis (proses pembaratan) pemikiran melalui pemecahan dan pemisahan antara timur dan barat seperti yang berlaku dalam pendidikan telah membawa kerosakan dari dalam. Ini disokong oleh Syed Ali Tawfiq (2012) yang menyatakan pendekatan ini sebagai cabaran paling getir bagi pendidikan tinggi dan digelar sebagai *pendekatan terpisah*. Pentadbiran pendidikan khususnya dalam institusi pengajian tinggi tidak seharusnya mengongkong keupayaan warga pentadbir dengan meletakkan sasaran-sasaran seperti; mencapai penarafan universiti ‘terbaik’ (mengikut kayu ukur barat yang tidak selari dengan jati diri bangsa dan keperluan Negara), menjadi universiti penyelidikan sehingga mengesampingkan peranan asal universiti untuk membangunkan insan seimbang yang berperibadi mulia dari menjadi keutamaan, sehingga membawa kepada sasaran-sasaran lain yang menghambat warga pentadbir dan warga akademik.

Penubuhan universiti yang pada awalnya bertujuan untuk melahirkan individu yang baik, memahami tanggungjawabnya terhadap Allah S.W.T serta agama mula beralih peranannya menjadi :

1. Pusat Latihan Kerjaya (*Career Training Center*) (Paton, 2012)– Peranan universiti tidak lebih dari sekadar menyediakan kemahiran yang diperlukan oleh pasaran industri kepada pelajar bagi membolehkan mereka mendapat pekerjaan apabila bergraduat.
2. Melahirkan robot berdaging (*Churning robot in flesh*) – Pelajar dilatih mengikut acuan yang telah ‘diprogramkan’ sehingga akhirnya tidak mampu mengeluarkan potensi diri individu yang berbeza dan unik.
3. Pengeluaran Produk Secara Besar-besaran (*Mass Generic Product*) (Campbell, 2012)– Keseragaman mengikut cetakan yang sama melalui ‘one-size-fits-all’ mensasarkan pelajar sebagai ‘produk’ untuk ‘dipasarkan’.
4. Menyampaikan Kurikulum (*Delivery of Curriculum*) – Pensyarah hanya berperanan sebagai ‘posmen’ yang ‘menyampaikan’ segala isi kandungan buku-buku teks atau sekadar menghabiskan sukatan pelajaran.
5. Organisasi Berorientasikan Keuntungan - Perniagaan (*Profit Oriented – A Business*) – Universiti telah lama turun dari ‘menara gadingnya’ lalu menjadi lebih kepenggunaan

atau utilitarian. Pelajar beralih menjadi ‘pelanggan’ dan ‘pengguna’ yang membentuk persepsi bahawa wang mampu ‘membeli’ sijil pada harga yang tinggi. Pendidikan menjadi komoditi dan bahan dagangan (Williams, 2013).

Jalal Ali Ahmad dalam bukunya bertajuk Oksidentosis (Ahmad, 1984) menegaskan bahawa barat tidak melahirkan tenaga pakar mereka melalui pembentukan adab dan karekter diri. Sedangkan ia merupakan teras dan asas yang penting untuk melahirkan insan berilmu yang mahir dalam pelbagai bidang melalui pembentukan karekter seperti yang dimiliki dalam tradisi keilmuan Islam. Persoalannya, mengapakah negara-negara di Timur tidak bangun untuk melihat khazanah yang mereka miliki? Adakah sistem pendidikan masa kini mampu mendidik masyarakat? Dan jika tidak, mengapa tidak? Di mana silapnya? Inilah yang beliau namakan Oksidentosis atau pembaratan. "*Occidentosis*" ini seperti serangan perosak terhadap gandum yang berlaku dari dalam. Kelongsong gandum kelihatan baik tetapi dalamnya kosong atau buruk (Ahmad, 1984). Begitulah perumpamaan yang diberi terhadap pendidikan masa kini yang mengikut acuan barat.

Kekeliruan Pentadbir Institusi Pengajian Tinggi Islam

“Apa yang menggambarkan Institusi Pengajian Tinggi Islam, Islam dalam ertikata sebenarnya?” dan “Apa yang mencerminkan insan (warga) dalam Institusi Pengajian Tinggi Islam itu sebagai insan ta’dibi (insan yang beradab)?” merupakan dua persoalan yang mengajak para pemimpin institusi pendidikan berfikir sejenak tentang hakikat universiti yang mereka tadbir. Adakah nama sebagai Universiti Islam itu benar-benar dimaknai dalam ertikata sebenar atau ianya sekadar slogan pelaris sedangkan isinya hanyalah bersifat universiti ‘barat’ dalam jubah Islam?

PEMIMPIN DALAM INSTITUSI PENDIDIKAN

“Educating the mind without educating the heart is no education at all.” — Aristotle

Sudah ramai pemimpin dalam bidang pendidikan yang datang dan pergi dalam mengendalikan institusi pendidikan tinggi. Namun mencari pemimpin yang mampu meninggalkan legasi pembinaan watak insan dengan nilai-nilai adab yang menjulang ketinggian ilmu pada tempat yang sewajarnya bukan suatu tugas mudah. Usaha dan misi *human trans-formation* atau ‘melangkaui-pembentukan-insan’ harus bermula dengan pembangunan insan berasaskan nilai iman dan taqwa. (Siddiq Fadil 2012) menegaskan sekiranya pemimpin yang dilantik (dalam institusi pengajian tinggi yang menjadi nadi kelangsungan umat) tidak memilih pemimpin berkualiti *human trans-former* dan *culture builder*, maka gerakan perubahan dari bawah melalui pendidikan perlu dilakukan. Ahli-ahli falsafah terdahulu seperti Plato, Socrates dan Aristotle merujuk tugas sebagai pemimpin dalam mentadbir institusi sosial sebagai suatu “seni” dalam penulisan mereka. Sebagai satu ‘seni’, pemimpin atau pentadbir yang berkesan lagi cekap perlu mempunyai kemahiran tertentu seperti membuat keputusan, berkomunikasi dan seumpamanya (Ramaiah, 1999).

Umat Islam digesa untuk segera kembali mengakar pada nilai-nilai keIslaman. Demikian peringatan Amir al-Mu’minin ‘Umar ibn al-Khattab r.’a., “*Kita dahulu adalah sehina-hina manusia, lalu Allah memuliakan kita dengan Islam; andainya kita cuba mencari kemuliaan dari selain Islam nescaya Allah akan menghina kita*”. Tidak dapat dinafikan betapa pentingnya kecemerlangan akademik, khususnya dalam institusi pengajian tinggi, namun menjadikan kecemerlangan tersebut sebagai satu-satunya ukuran kejayaan adalah merupakan satu malapetaka besar dan obsesi sedemikian merupakan suatu penyimpangan dari hakikat pendidikan sebenar yang bermatlamatkan pengutuhan dan penyempurnaan insan. Pengabaian terhadap dimensi pembinaan watak dan pengutuhan insan ini jelas kelihatan dari sikap

pelbagai pihak yang meremehkan ilmu-ilmu bersifat membina, menyempurna dan memperhaluskan keinsanan (Siddiq Fadil 2012).

Perjalanan dari-luar-ke-dalam diri (*inward journey*) sebagai seorang pemimpin, pasti menyentuh pelbagai aspek meliputi disiplin, integriti, fokus dan kerja keras dalam memastikan organisasi serta warga kerja di bawah pimpinannya dapat bergerak seiring dengan hasrat serta matlamat yang ingin dicapai. Dalam meneruskan perjalanan dari-luar-ke-dalam sebagai seorang pemimpin, khususnya dalam institusi pendidikan seseorang pemimpin harus cukup bersedia untuk mengenali watak dirinya dan orang yang dipimpin serta kompas arah tujuan dengan mampu menjawab persoalan-persoalan berikut:

1. Siapa saya?
2. Siapa yang saya pimpin?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan yang seharusnya saya gunakan?
4. Dari manakah datangnya daya kepemimpinan saya?
5. Bagaimana saya boleh menjadi pemimpin yang lebih berkesan?

Pemimpin mempunyai tanggungjawab besar serta ada kalanya perlu membuat keputusan yang sukar dan tidak popular. Sering juga pemimpin perlu membuat pertimbangan dengan mengambil tindakan dan langkah yang tidak disukai oleh orang bawahan. Pemimpin atau pentadbir khususnya dalam institusi pendidikan tinggi yang menggunakan nama ISLAM mempunyai amanah dan tanggungjawab yang jauh lebih besar. Bukan sekadar meletakkan ISLAM sebagai ‘jenama’ untuk dipasarkan, mengejar penarafan dan pengiktirafan dunia, tetapi juga untuk menjawab persoalan “Apa yang menggambarkan Institusi Pengajian Tinggi Islam, Islam dalam ertikata sebenarnya?” dan “Apa yang mencerminkan insan (warga) dalam Institusi Pengajian Tinggi Islam itu sebagai insan ta’dibi (insan yang beradab)?” secara lebih bijaksana, mendalam dan jujur.

TADBIR URUS INSAN (*HUMAN GOVERNANCE*) - IHSAN

Tadbir urus insan adalah tadbir urus yang lebih dari apa yang mampu di’capai’ atau dirasakan oleh pancaindera, pengalaman, akal fikiran dan perasaan. Ia mengembalikan teras keinsanan melalui dimensi *vertical* (tali Allah) dan penggantungan kepada Tuhan. Pemimpin yang dilantik amat mementingkan integriti/ kebolehpercayaan atau dalam istilah Islam disebut sebagai *ihsan* dengan akhlak dan adab yang khusus. Tadbir Urus Insan, bergerak dari dimensi dalaman-ke-luar atau dari rohani kepada perlakuan fizikal. Oleh itu, apabila membincangkan mengenai insan sebagai subjek yang asas, perlulah merujuk kepada komponen yang paling asas iaitu sifat dalaman, kesedaran dan rohani individu. Tadbir urus insan mengutamakan aspek pembangunan rohani dan spiritual pemimpin dalam memimpin institusi pendidikan.

Kepimpinan merujuk kepada insan yang dipimpin (*Leadership is about being human*) kerana sebagai pemimpin, apa yang dipimpin adalah insan dan bukan robot atau mesin. Insan dibentuk dengan adab dan dikawal oleh ihsan (Chitic & Murata, 1994). Ihsan bermaksud mengerjakan sesuatu atau pekerjaan dengan penuh perasaan amanah, tanggungjawab dan rasa diperhatikan. Makna ihsan dijelaskan dalam hadith Rasulullah S.A.W yang bermaksud: “*Ihsan itu ialah engkau mengerjakan ibadah seolah-olah kamu melihat Allah (memerhatikan keadaan kamu), walaupun kamu tidak melihatNya, ingatlah bahawa Allah tetap melihat kamu*” (Hadith Riwayat Bukhari dan Muslim). Tadbir urus insan merupakan satu tadbir urus yang berpaksikan keagamaan bagi membimbing pandangan alam, cara fikir, pembuatan keputusan hingga kepada tingkah laku pemimpin. Ia merupakan gagasan keseluruhan imbalan sebagai *oneness* – keseimbangan tentang tuntutan organisasi, masyarakat dan alam

sekitar sebagai saling berhubung dan bergantung (Arfah Salleh & Aziuddin Ahmad, 2008, 2009).

MENGEMBALIKAN MAKNA KEPADA TADBIR URUS INSAN DALAM PENDIDIKAN

Malik Bennabi pernah menyatakan penjajahan telah mengakibatkan kerosakan dalam masyarakat peribumi; iaitu masalah-masalah jiwa, minda dan budaya yang membuka ruang kepada penjajahan bentuk baru, iaitu penjajahan minda. Masalah paling mendasar yang dialami oleh Dunia Muslim kebelakangan ini adalah masalah ilmu (knowledge) yang banyak menimbulkan gejala-gejala seperti masalah sosial, ekonomi dan politik. Ini diakui oleh ramai cendekiawan seperti (Ahmad, 1984; Al-Attas, 2011; Fauziah Md Taib & Hafiz Zakariya, 2012; Syed Ali Ashraf, 1977).

Seperti titah Duli Yang Maha Mulia, Pemangku Raja Perak Darul Ridzuan, Raja Nazrin Shah dalam Kongres Majlis Agama Islam Negeri Seluruh Malaysia pada 26 September 2011, baginda mengingatkan bahawa institusi Islam seperti Majlis Agama Islam Negeri seharusnya berperanan penting dalam mencorakkan pembangunan umat Islam melalui pelbagai bidang dengan satu anjakan paradigm, etos kerja dan perubahan dalam pentadbiran. Tujuan dan halatuju pendidikan masa depan wajar diberi penekanan oleh para pentadbir universiti kepada langkah-langkah bagi mencapai matlamat keunggulan pendidikan (*transcendent in education*) yang bertujuan memastikan semua ilmu yang diajar adalah selaras dengan fitrah dan membawa kepada kebenaran. Institusi pendidikan harus mampu dibezakan dari institusi perniagaan atau badan korporat yang mempunyai tujuan dan bermatlamatkan keuntungan semata-mata. Tadbir urus insan, yang dikendalikan oleh 'insan' (pentadbir) kepada 'insan' (orang yang ditadbir) dalam pentadbiran pendidikan harus segera dimaknai agar pendidikan dapat kembali kepada tujuan asalnya – melahirkan insan yang beradab (orang yang baik, insaf sepenuhnya tanggungjawab dirinya kepada Tuhan Yang Hak; menunaikan keadilan kepada dirinya dan masyarakat; meningkatkan setiap aspek dirinya menuju kesempurnaan) (Wan Mohd Noor Wan Daud, 2005).

FALSAFAH SEBAGAI TONGGAK PENTADBIRAN PENDIDIKAN

Trans-formation (beyond the formation) dalam pentadbiran pendidikan bukan hanya melibatkan perubahan atau pembentukan yang dicorakkan oleh proses luaran, tetapi lebih jauh dari itu ia bermula dengan *tasawwur* atau pandangan alam (*worldview*) yang tepat (Chitic & Murata, 1994). Oleh kerana perubahan dalam institusi pendidikan melibatkan insan, ia seharusnya bermula dari dalam-ke-luar. Untuk bermula dengan kefahaman yang tepat terhadap tujuan pendidikan itu, sebelum ianya mampu membawa kepada pelaksanaan dalam bentuk tindakan, ianya perlu bermula dari peringkat falsafah. Dan kemudiannya barulah dari falsafah diturunkan kepada bentuk tindakan melalui pembentukan prinsip, prosedur dan proses (4 P's – *Philosophy, Principle/Path, Procedure, Process*).

Sekiranya falsafah yang digariskan adalah salah, ia turut memberi kesan kepada prinsip, prosedur dan proses kerja dalam pentadbiran sesebuah institusi pendidikan. *Trans-formation* bukanlah pada 'kulit' atau 'baju' peringkat luaran, tetapi harus mendalam, bermula dari falsafah, membawa kepada proses hingga mampu dihayati sepenuhnya oleh seluruh warga kerja dalam organisasi. Falsafah yang dipandu oleh tujuan atau matlamat yang tepat, sesebuah institusi pengajian tinggi, akan diperincikan secara berperingkat-peringkat kepada unit kerja hinggalah ia benar-benar terarah untuk menjayakan matlamat yang dikehendaki oleh pendidikan. Oleh itu, falsafah berperanan penting dalam pentadbiran pendidikan sebagai

kompas penunjuk arah kepada para pentadbir tentang halatuju sebenar kemana institusi pendidikan tinggi itu harus dibawa.

PENUTUP

Orientasi universiti adalah untuk melahirkan insan beradab (*insan ta'dibi*) yang mempunyai kekuatan spiritual dan kualiti dalaman serta pertimbangan (*judgement*) yang baik. Kerangka pentadbiran dengan tadbir urus insan adalah berasaskan potensi insan sebagai individu yang unik berteraskan nilai dalaman insan (*internal human values*) dan prinsip-prinsip pegangan yang lebih berkesan dalam mengawal organisasi. Universiti tidak seharusnya meletakkan sasaran material sebagai fokus utama serta mengabaikan fungsi asal universiti untuk melahirkan insan seimbang. Pemimpin di institusi pengajian tinggi Islam seharusnya mengenali 'apa yang diuruskan' dan 'siapa yang diuruskan' serta memahami dengan jelas tentang makna dan peranan universiti yang sebenar agar dapat mengaplikasikan tadbir urus insan dalam mengembalikan institusi pendidikan kepada tujuan sebenar. Kajian bersifat *fundamental* dalam bidang pentadbiran pendidikan perlu dilakukan secara mendalam bagi merungkap pelbagai persoalan asas dalam menangani permasalahan ilmu dan cabaran pendidikan pasca moden ini.

RUJUKAN

- Aaron Ahuvia, N. W. (1995). Materialism: Origins And Implications For Personal Well-Being. *European Advances in Consumer Research*, 2, 172-178.
- Adibah Abdul Karim. (2010). The Impact of Secularism on Religious Beliefs and Practices. *Islam in Asia*, 7(1).
- Ahmad, J. A. (1984). *Occidentosis: A Plague From the West* (H. Algar Ed.). USA: Mizan Press.
- Al-Attas, S. M. N. (2011). *Islam dan Sekularisme* (K. Muammar, Trans.). Bandung: Institut Pemikiran Islam dan Pembangunan Insan (PIMPIN).
- Al-Attas, S. M. N. (1992). *Tujuan dan Objektif Pendidikan Islam*. Dewan Bahasa dan Pustaka
- Al-Ghazali, Abu Hamid Muhammad. T. th. Raudah al-Talibin wa c Umdah al-Salikin. Beirut: Dar al-Nahdah al-Hadithah.
- Arfah Salleh, & Aziuddin Ahmad. (2008). *Human Governance: A Paradigm Shift in Governing Corporation*. Kuala Lumpur: MPH Group Publishing.
- Arfah Salleh, & Aziuddin Ahmad. (2009). Molding Human Business Leaders - What Business School Instructors Can Learn from Quantum Physics *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance, Volume 5(2)*, 23-43.
- Aziuddin Ahmad. (2010). *Administration and Management in Islamic Education: Good Governance*. Paper presented at the 1st International Conference on Islamic Education (ICiED), Malaysia.
- Bloom, A. (1987). *The Closing of American Mind*. New York: Simon and Schuster.
- Campbell, G. (2012). Our universities have become factories. Retrieved 24 Nov 2013, 2013, from <http://www.telegraph.co.uk/education/universityeducation/9675360/Our-universities-have-become-factories.html>
- Chitic, W., & Murata, S. (1994). *The Vision of Islam*. St. Paul, Minnesota: Paragon House,.
- Christensen, C. M. (2012). *How Will You Measure Your Life?* London: Harper Collins Publisher.
- Christian, B. (2011). *The Most Human Human*. London: Penguin Group.
- Corporatenarc. (2011). World Top 10 Business Scandals. Retrieved 2 Nov 2011, 2011
- Dzulkifli Abdul Razak. (2013). *Exploring New Possibilities in The Era of Sustainabilities: A Post - 2015 Perspective*. Paper presented at the 3rd Regional Conference on Educational Leadership And Management, Institut Aminuddin Baki, Genting Highland.
- Eaton, C. G. (2000). *Remembering God: Reflections on Islam*. Chicago, IL, US: ABC International Group.
- Eaton, G. (2012). *King of The Castle*. Cambridge, UK: Miller House.
- Fauziah Md Taib, & Hafiz Zakariya (Eds.). (2012). *Charting New Directions For Muslim Universities*. Pulau Pinang: USM.
- Giacalone, R. A. (2006). Business Ethics and Social Responsibility Education: Shifting The Worldview. *Academy of Management, Learning & Education*, 5(3), 266-277.
- Lagemann, E. C., & Lewis, H. (2012, March - April 2012). Renewing Civic Education: Time to restore American Higher Education's Lost Mission. *Havard Magazine*.
- Maarten Vansteenkiste, W. L., Edward L. Deci. (2006). Intrinsic Versus Extrinsic Goal Contents in Self-Determination Theory: Another Look at the Avacnasdteemeinckmisottei, Vlaetniosn, Deci Quality Of Academic Motivation. *Educational Psychologis*, 4(1), 19 - 31.
- Mick, D. G. (2007). Degrees of freedom of will: An essential endless question in consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 18(1), 17-21.

- Mieson, H. (2009). *'Love is all you need': Social relatedness needs, materialism, and subjective well-being*. Paper presented at the Happiness and Relational Goods Conference.
- Ohanian, S. (1999). *One Size Fits Few: The Folly of Educational Standards*. Portsmouth, US: Heinemann.
- Palmer, P. J., Zajonc, A., & Scribner, M. (2010). *The Heart of Higher Education: A Call to Renewal* (1st ed., p. 237). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Paton, G. (2012).
<http://www.telegraph.co.uk/education/universityeducation/9664233/Universities-grossly-distorted-by-Government-reforms.html>. Retrieved 24 Nov 2013, 2013
- Ramaiah, A. (1999). *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini*: Ibs Buku Sdn Bhd.
- Richins, M. L. (2004). The Material Value Scale: Measurement Properties and Development of a Short Form. *Journal of Consumer Research*, 31(1).
- Sheldon Cohen, D. J.-D. (2009). Can we improve our physical health by altering our social networks? . *Perspectives on Psychological Science*, 4, 375-378.
- Syed Ali Ashraf. (1977). *First World Conference on Muslim Education Recommendation* (Vol. 1). Makkah al-Mukarramah: King Abdul Aziz University.
- Syed Ali Tawfiq (2012). *Cabaran-Cabaran Pendidikan Tinggi* (Chapter in a book). Adab dan Peradaban. Kuala Lumpur. MPH Publishing.
- Wan Mohd Noor Wan Daud. (2005). *Falsafah dan Amalan Pendidikan Islam, Syed M. Naquib Al-Attas: Satu Huraian Konsep Asli Islamisasi*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Wan Mohd Noor Wan Daud. (2013, 26 June 2013). *Islamization of Contemporary Knowledge and The Role of The University In The Context of De-Westernization and Decolonialization*. (1). Johor Bahru.
- Williams, J. (2013). *Consuming Higher Education: Why Learning Cant't Be Bought*. Britain: Bloomsbury Academic.