

PEMBINAAN KUALITI BERSEPADU
MENUJU KEBERKESANAN INSTITUSI
PENGAJIAN TINGGI ISLAM: REFLEKSI
TERHADAP UNIVERSITI MUHAMMADIYAH
DI INDONESIA

Oleh:
Tobroni Ahmad Sahli¹
nitobro@yahoo.co.id

ABSTRACT

Build a university in fact is to build civilization. Excellence university can only be built by highly civilised people. Normatively, Islam is a religion that truly appreciates the knowledge, scholars, researchers and knowledge institutions. Islamic history has also recorded the glory of Islamic civilization in the matter. Now, Muslims becomes the most lagging people in knowledge civilization. The indicators are the least Muslim scientists, lack of caliber scientific institutions, patent rights and scientific publications compared with the peoples of other religions. Universities as institutions of knowledge get less attention from Islamic governments and Islamic NGOs. Muhammadiyah is one of the few Islamic organizations that consistently worked to develop the university. Although universities are built by Muhammadiyah still on the standard of being developed, but the efforts of Muhammadiyah should be appreciated and perhaps provide inspiration for other Muslim organizations to follow its steps. This article discusses on how the empowerment of Muhammadiyah universities to become the real university or excellence university. It will elucidate on the eligibility construction, supervision

¹ Tobroni Ahmad Sahli, PhD, merupakan Profesor Madya Pelawat di Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia dan Profesor dalam Falsafah Pendidikan Islam di Universiti Muhammadiyah, Malang, Indonesia.



of first year students, new student recruitment and scholarships, job security and quality assurance, lecturer and human resources, portofolio learning, academic culture, libraries, and information technology support.

Keywords: *Islamic Higher Education Institution, University of Muhammadiyah*

PENDAHULUAN

Perkembangan jumlah umat Islam terus mengalami peningkatan. Umat Islam di seluruh dunia kini berjumlah 1.5 bilion² atau lebih kurang satu per empat penduduk dunia yang berjumlah 6.8 bilion.³ Secara kuantiti umat Islam akan terus berkembang namun secara kualitinya terutama dari perspektif pendidikan, ia masih menuntut perhatian yang sewajarnya. Suatu ketika dahulu umat Islam telah berjaya membina universiti-universiti terbaik di dunia,⁴ tetapi ia berbeza dengan keadaan sekarang. Jika dibandingkan di kalangan enam agama besar dunia iaitu Islam, Kristian, Buddha, Hindu, Konghucu, Yahudi dan Shinto, maka universiti-universiti di negara-negara umat Islam adalah yang terkebelakang.⁵ Amat sedikit di antara universiti-universiti tersebut yang tersenarai dalam kedudukan universiti terbaik dunia. Apabila dibuat perbandingan antara jumlah umat Islam di seluruh dunia dengan jumlah universiti yang dimiliki, maka umat Islam adalah yang paling sedikit memiliki universiti berbanding umat-umat agama yang lain. Bahkan umat Islam juga paling sedikit memiliki ilmuwan dan hak paten berdasarkan perbandingan dengan umat-umat tersebut.

Keadaan ini semestinya menuntut perhatian yang wajar bukan disebabkan kerana umat Islam pernah berjaya suatu ketika dahulu, akan tetapi kerana secara normatif Islam adalah agama yang paling menghargai ilmu pengetahuan dan para ilmuwan serta mewajibkan kepada lelaki dan perempuan untuk menuntut ilmu sepanjang hayat biar di mana dan kepada sesiapa jua. Oleh itu penyelesaian perlu difikirkan agar umat Islam dapat

² *The Economist*, Edisi 13, September 2003.

³ <http://www.indonesiamonitor.com>, 29 Oktober 2009.

⁴ Lihat, Hitti, Philip K. (2002), *History of the Arabs, From the Earliest Times to the Present*, New York: Palgrave Macmillan.

⁵ Lihat, "6000 Ranking Web of Word Universities", <http://www.webometrics.info/top6000>, 29 Oktober 2009.



bangkit dari kelemahan ini dan akhirnya meraih kembali kegemilangannya. Salah satu aspek yang penting dalam kebangkitan ini adalah pembinaan universiti-universiti di negara-negara umat Islam sebagai motor penggerak kepada kebangkitan tersebut.

Beberapa faktor dilihat menyebabkan umat Islam kurang berjaya dalam bidang pendidikan antaranya adalah kerana umat Islam terlalu dibuai dengan politik kekuasaan dan memiliki tradisi pertentangan dengan kerajaan yang sedang berkuasa.⁶ Akibatnya umat Islam tidak sempat untuk membina universiti yang baik. Begitu juga pemerintah di negara-negara umat Islam pula sibuk menghadapi pemberontakan dan pertentangan yang muncul dari sebahagian rakyatnya sendiri. Perlu disedari bahawa rendahnya kualiti institusi pengajian tinggi di negara-negara umat Islam mencerminkan keadaan masyarakatnya yang kurang menghargai ilmu pengetahuan. Dari perspektif sosiologis, keadaan pendidikan sesuatu bangsa adalah cerminan dari keadaan bangsa berkenaan.⁷ Justeru itu untuk mengelola sebuah universiti Islam secara berkesan bukan sekadar memerlukan jumlah umat Islam yang ramai tetapi juga umat Islam yang memiliki peradaban yang unggul.

Di antara organisasi Islam bukan kerajaan (*non-government*) yang begitu konsisten untuk membentuk pendidikan Islam khususnya membina institusi pengajian tinggi Islam di dunia ialah Muhammadiyah. Muhammadiyah adalah organisasi Islam moden di Indonesia yang merupakan sebuah negara yang memiliki jumlah penduduk Muslim terbesar di dunia, di samping merupakan organisasi yang tidak berpolitik praktis dan memiliki institusi pendidikan yang paling banyak termasuk institusi pengajian tinggi yang dinamakan dengan Universiti Muhammadiyah (UM).

MUHAMMADIYAH DAN UNIVERSITI MUHAMMADIYAH (UM) SECARA RINGKAS

Muhammadiyah merupakan organisasi sosial keagamaan atau juga disebut sebagai *Islamic Non-Government Organization* (NGO) yang ditubuhkan

⁶ Tobroni & Syamsul Arifin (1995), *Islam Pluralisme Budaya dan Politik, Paradigma Teologi Untuk Aksi dalam Keberagamaan dan Pendidikan*, Yogyakarta: SI Press.

⁷ Ouchi, W. G. (1981), *Theory Z*, New York: Addison-Wesley; Owens, R. G. (1991), *Organizational Behavior in Education*, Boston: Sage Publication.



pada 18 November 1912. Ketika muktamar yang ke-46 di Yogyakarta pada tahun 2010 nanti, Muhammadiyah akan genap berusia 100 tahun menurut kalender hijrah. Muhammadiyah juga merupakan organisasi sosial keagamaan yang tertua di Indonesia, bahkan organisasi sosial pergerakan kemerdekaan yang masih wujud dan terus berkembang sehingga kini.⁸

Tujuan penubuhan Muhammadiyah adalah: (1) memurnikan pegangan agama umat Islam dengan cara kembali kepada al-Qur'an dan Sunnah secara konsisten disertai tajdid dalam pemikiran dan tindakan; (2) melaksanakan amar makruf dan nahi mungkar dalam makna yang seluas-luasnya; dan (3) meningkatkan tahap pendidikan, kesihatan dan sumber manusia penduduk pribumi (Muslim) di samping membantu fakir, miskin, anak yatim, orang yang lemah dan golongan memerlukan yang lain.

Jumlah anggota yang terlibat secara aktif adalah 1.5 juta orang dan 15 hingga 20 juta orang merupakan kelompok simpatisan. Antara aset yang dimiliki adalah 149 institusi dalam bentuk universiti, kolej dan akademi, 13,000 sekolah rendah dan menengah, ribuan tadika, ratusan pondok pesantren (pendidikan tradisional), ribuan madrasah diniyyah, ribuan pusat kesihatan terdiri dari poliklinik, hospital dan pusat bersalin, ribuan hektar tanah wakaf, ribuan masjid dan surau serta ribuan bilik pejabat di seluruh Indonesia dan cawangan khas di luar negara. Kesemua aset ini bukan milik peribadi tetapi merupakan hak milik persyarikatan organisasi Muhammadiyah.⁹

Dari jumlah 149 institusi pengajian tinggi tersebut, sebanyak 29 buah merupakan universiti dan bakinya terdiri dalam bentuk institut, kolej dan akademi. Jumlah 29 buah universiti itu pula dibahagikan kepada tiga kelompok; universiti besar, sederhana dan kecil. Universiti besar merupakan institusi yang memiliki lebih dari 10 ribu pelajar, manakala universiti sederhana memiliki antara 5 hingga 10 ribu pelajar, sementara universiti kecil pula memiliki kurang dari 5 ribu pelajar. Di antara institusi yang termasuk dalam kelompok universiti besar ialah UM Malang (UMM), UM Surakarta (UMS), UM Yogyakarta (UMY), Universiti Ahmad Dahlan (UAD) Yogyakarta, UM Jakarta (UMJ), UM Hamka (Uhamka) Jakarta

⁸ Tobroni *et al.* (1999), *Muhammadiyah dan Aktualisasi Misi Islam*, Malang: UMM Press.

⁹ Abd. Rahman Getteng (1995), *Muhammadiyah dan Pembaharuan Pendidikan Islam*, Jakarta: IAIN Jakarta.





Pembinaan Kualiti Bersepadu Menuju Keberkesanan Institusi Pengajian
Tinggi Islam: Refleksi Terhadap Universiti Muhammadiyah Di Indonesia
dan UM Makasar (UNISMUH).

Membina sebuah universiti pada hakikatnya merupakan pembinaan sebuah peradaban. Kualiti dan gred yang dimiliki oleh sebuah universiti menggambarkan kualiti dan gred peradaban sebuah bangsa. Salah satu faktor yang menyebabkan kegagalan umat Islam dalam membangunkan peradaban di bidang pendidikan adalah kerana umat Islam terlalu terpesona dengan persoalan politik praktis, dan politik praktis (politik kekuasaan) inilah yang menyeret umat Islam terjerumus ke dalam arena konflik berpanjangan. Konflik tersebut terjadi sesama umat Islam kerana perbezaan parti atau kelompok antara umat Islam dengan pemerintah dan umat Islam dengan bukan Islam (*non-muslim*). Muhammadiyah merupakan salah satu dari sebahagian organisasi Islam yang tidak terpengaruh dengan politik kekuasaan tersebut bahkan secara konsisten berkhidmat dalam bidang pendidikan dan sosial kemanusiaan.

Salah satu kekuatan yang menjadikan Muhammadiyah tidak terpengaruh dengan politik praktis bahkan konsisten dengan khidmat dalam bidang pendidikan dan sosial adalah budaya amar makruf dan nahi mungkar. Ini kerana di antara slogan popular yang dilaungkan di Muhammadiyah adalah ucapan KH. Ahmad Dahlan, pengasas Muhammadiyah yang menyebut: "*Hidup-hidupilah Muhammadiyah dan jangan mencari hidup di Muhammadiyah*". Maka berlandaskan slogan tersebut setiap warga Muhammadiyah dituntut memberi sumbangan ke arah membina usaha bersama Muhammadiyah termasuk dalam bidang pendidikan. Semangat ber'Muhammadiyah' adalah semangat memberi bukan semangat menerima. Moto Muhammadiyah adalah *Fastabiq al-Khayrat* (berlumba-lumba melaksanakan kebajikan). Muhammadiyah adalah organisasi Islam yang maju dan warga Muhammadiyah merupakan muslim yang gagah dan berintegriti kerana merupakan golongan yang beriman, berilmu dan beramal soleh. Muhammadiyah dianggap wujud apabila ada usaha yang boleh dilakukan serta memberi manfaat kepada masyarakat di sekitarnya.

Cabaran bagi Muhammadiyah dalam membina sebuah universiti sangat besar jika dilihat kepada keadaan tanggungan sendiri terhadap aspek kewangan, sumber manusia, prasarana dan sebagainya. Namun ternyata Muhammadiyah mampu merentasi cabaran tersebut dan sejumlah universiti berkenaan terus berkembang dengan baik. Persoalannya apakah kekuatan yang menjadikan Muhammadiyah mampu mengembangkan





khidmatnya secara konsisten dalam bidang pendidikan khususnya pembangunan universiti? Bagaimanakah strategi yang dirangka dalam membina kualiti menuju ke arah sebuah universiti yang berkesan?

Universiti Muhammadiyah (UM) berperanan besar sebagai sandaran peradaban umat. Ia diharap berkembang sebagai pusat kecemerlangan (*centre of excellence*) dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pengeluar sumber manusia yang berkualiti di samping wadah pembentukan akhlak dan moral dalam konteks perubahan zaman kini. Justeru itu pembinaan kualiti bersepadu amat diperlukan agar Universiti Muhammadiyah (UM) dapat bergerak dengan baik serta menjalankan peranan dan fungsinya secara berkesan.

PEMBINAAN KUALITI BERSEPADU

Pembinaan kualiti bersepadu dalam tulisan ini meliputi sembilan aspek penting iaitu pembinaan eligibiliti, pembinaan pelajar tahun pertama, orientasi pelajar baru dan tawaran biasiswa, jaminan kualiti graduan dan jaminan pekerjaan, pensyarah dan sumber manusia, portfolio pembelajaran, budaya akademik, perpustakaan dan sokongan teknologi maklumat.

Pembinaan Eligibiliti: Visi, Misi dan Budaya Universiti

Eligibiliti bermakna sifat memenuhi syarat. Dalam pembinaan sebuah universiti, eligibiliti bermaksud keperluan untuk memenuhi syarat-syarat bagi membina sebuah universiti yang meliputi visi, misi dan budaya.

Visi

Visi bermakna apa yang ingin kita jadi (*what we want to become*). Ia merupakan gambaran ideal masa hadapan yang hendak dituju (*we have a dream*). Ia berfungsi sebagai pemberi arah dan kekuatan serta mengilhamkan fikiran, perasaan dan cita-cita kepada komuniti akademik agar memiliki komitmen dan dedikasi untuk menggapai matlamat. Orang yang memiliki visi ialah orang yang dipimpin oleh visinya dan seterusnya mampu memimpin dirinya untuk mencapai apa yang dicitakan. Visi harus dibentuk secara jelas, difahami, dapat dicapai, komunikatif, tetap dan tidak terlalu abstrak.¹⁰

¹⁰ Accreditation Commission for Senior Colleges and Universities (2001), *Handbook of Accreditation*, Alameda, CA: Western Association of Schools and Colleges.



Visi UM misalnya adalah: “*Advancement of learning through teaching and research, scholarship and service to society*” iaitu menjadi institusi pendidikan yang unggul melalui pengajaran dan penyelidikan, pemberian biasiswa dan perkhidmatan kepada masyarakat.

Misi

Misi adalah *what is our bussines* dan *how to make our dream true*. Ia merupakan deskripsi dari visi berdasarkan bidang-bidang utamanya. Berdasarkan visi UM yang telah dinyatakan, maka misi UM pula adalah: *Pertama*, menyelenggara pengajaran dan penyelidikan yang berkualiti baik untuk peringkat siswazah mahupun pascasiswazah. *Kedua*, menyediakan biasiswa kepada calon pelajar dan pelajar terbaik mengikut standard antarabangsa. *Ketiga*, menyelenggara perkhidmatan kepada masyarakat melalui akademik dan moral yang kukuh.

Bagi memastikan visi dan misi tidak sekadar menjadi satu impian, slogan atau daftar keinginan semata-mata, maka visi dan misi harus dibentuk berdasarkan aspek-aspek berikut: *Pertama*, ia harus dibina berdasarkan nilai-nilai dasar perjuangan yang jelas, misalnya untuk menegakkan perkembangan ilmu pengetahuan dan mendidik generasi muda agar mampu merealisasikan moto *Fastabiq al-Khayrat* (berlumba-lumba melaksanakan kebajikan). *Kedua*, visi institusi pendidikan perlu dibentuk secara ideal tetapi harus jelas dan boleh diukur, misalnya menjadi Universiti Penyelidikan (*Research University*). *Ketiga*, misi yang baik seharusnya dibentuk berdasarkan tujuan teras (*core bussiness*) sebuah institusi pengajian tinggi Islam, misalnya menyelenggara pendidikan dan penyelidikan bertaraf antarabangsa, berkhidmat kepada masyarakat berdasarkan ilmu pengetahuan yang kukuh dan memberi biasiswa kepada pelajar akademik dan bukan akademik yang berprestasi tinggi. *Keempat*, sosialisasi, aktualisasi dan reaktualisasi visi serta misi sentiasa perlu diteruskan agar keberadaan dan makna visi serta misi tersebut sentiasa tetap. Perlaksanaan aktiviti dan program sewajarnya berlandaskan ke arah memenuhi visi dan misi institusi yang telah dibentuk dan ditetapkan.

Budaya Universiti

Proses pengurusan sebuah institusi pendidikan yang boleh dilihat oleh pancaindera sebenarnya didasari oleh nilai-nilai yang tidak nampak. Apa yang tidak nampak itu biasanya merupakan budaya organisasi. UM mampu menjadi universiti terkemuka dunia apabila memiliki nilai-nilai

budaya yang sangat relevan dengan situasi semasa yang dihadapi. UM juga bersifat responsif terhadap dinamika perubahan zaman. Nilai-nilai tersebut antaranya adalah:

Pertama, budaya amal. Sebagaimana yang telah dikemukakan, semangat amal tidak dapat dipisahkan dari sejarah mahupun perkembangan UM sebagai institusi pengajian tinggi iaitu kewujudannya didasari semangat amar makruf nahi mungkar. Sehingga sekarang, budaya amal dalam perkembangan UM di kalangan hartawan dan dermawan terus memperkukuhkan kewujudannya. Apa yang dinyatakan oleh KH. A. Dahlan “*Hidup-hidupilah Muhammadiyah dan jangan mencari hidup di Muhammadiyah*” harus difahami sebagai pembentuk budaya amal di Muhammadiyah. Ia tidak bermakna larangan menerima gaji dari usaha di Muhammadiyah, tetapi apa yang dimaksudkan adalah perlunya nilai bekerja itu lebih banyak dari apa yang diterimanya, sehingga wujudnya penumpuan amal (*capital*) yang akhirnya mampu mempertingkatkan perkembangan kualiti institusi. Di samping itu semangat memberi derma kepada institusi pendidikan juga harus diteruskan di kalangan hartawan, pemerintah, ahli perniagaan dan alumni baik dalam bentuk zakat, infaq, sedekah, hadiah, hibah dan sebagainya. Apa yang diperolehi dapat digunakan ke arah pembangunan prasarana dan kemudahan, biasiswa kepada pelajar berprestasi tinggi dan juga bantuan kepada pelajar yang kurang berkemampuan.

Kedua, budaya *walk the talk* iaitu melaksanakan apa yang diungkapkan. Iman seharusnya dapat membentuk peribadi yang berintegriti. Meninggalkan percakapan yang tidak berfaedah memerlukan kesatuan antara hati, mulut dan perbuatan. *Walk the talk* adalah cerminan kepada seorang individu yang bukan sahaja beriman bahkan juga bertaqwa iaitu individu yang mengamalkan apa yang diyakini dan diungkapkan. Budaya *walk the talk* memiliki hubungan dengan budaya kualiti dan budaya amal. Budaya *walk the talk* bererti memikul amanah ibu bapa dan masyarakat agar anak mereka dididik dengan pendidikan yang terbaik. Ia juga bererti tanggungjawab dan akauntabiliti terhadap amanah yang diberikan oleh masyarakat. Tanpa kepercayaan, kemungkinan tiada yang memberikan amanah tersebut untuk dilaksanakan oleh UM.

Ketiga, budaya bersungguh-sungguh. Sebuah universiti yang besar tidak terlepas dari keperluan kepada budaya bersungguh-sungguh

di kalangan para pemegang amanahnya. Di antara slogan UM adalah “*by work all things increase and grow*” (dengan bekerja segalanya akan meningkat dan tumbuh). Maka budaya bersungguh-sungguh ini harus dimiliki oleh seluruh komuniti akademik UM. Dalam Islam, kemuliaan seseorang bergantung kepada ketaqwaannya. Dalam konteks membangunkan sebuah universiti, siapa yang paling berjasa dan paling baik hasil karyanya merupakan orang yang paling mulia (paling bertaqwa). UM pula seharusnya memberikan penghormatan kepada individu-individu yang telah berusaha bersungguh-sungguh dan banyak memberikan jasa kepada universiti, misalnya dalam bentuk ganjaran, pengabdian namanya sebagai nama kepada bangunan atau jalan dalam lingkungan universiti dan sebagainya. Hal ini amat penting bagi mengenang jasa-jasa mereka serta mempertingkatkan semangat generasi akan datang untuk terus berusaha dengan lebih bersungguh-sungguh.

Keempat, budaya *mutual respect* iaitu saling menghormati atau menghargai karya serta kelebihan orang lain. Budaya ini perlu disebarkan dalam pergaulan harian, begitu juga dalam bekerja dan proses pembelajaran. Misalnya dalam pembelajaran, pensyarah perlu sentiasa menghormati para pelajarnya serta tidak mencaci atau menghukum mereka melainkan terus memberikan pujian yang sewajarnya. Namun di kalangan masyarakat yang kurang matang dalam berfikir dan bertindak, ia sangat sukar dibentuk bahkan apa yang terjadi adalah sebaliknya akibat muncul kebencian, iri hati, perebutan kuasa dan perasaan tidak seronok terhadap kejayaan orang lain. Apa yang penting kebajikan dan prestasi harus menjadi landasan utama dan pedoman dalam kehidupan bersama ini.

Kelima, budaya kecemerlangan atau *excellence oriented*. Kualiti serta usaha berorientasikan prestasi dan kesempurnaan harus menjadi budaya kerja komuniti akademik UM. Wacana berkenaan budaya kerja yang cemerlang bukanlah suatu perkara yang baru, namun persoalannya bagaimana ia dapat diterapkan dalam sebuah institusi yang di dalamnya terdapat sejumlah manusia yang memiliki ragam kemampuan dan kemahuan yang pelbagai? Maka budaya *walk the talk* atau kesatuan antara *qawlan wa fi`lan* (perkataan dan perbuatan) merupakan nilai-nilai dasar dalam kehidupan yang harus ditegakkan. Ini bermakna budaya *excellence oriented* harus dimulakan dengan kualiti akhlak dan moral individu yang terlibat dalam sesebuah institusi tersebut. Budaya *walk the talk* sebenarnya mampu

melahirkan manusia yang memiliki komitmen dan dedikasi yang tinggi.

Pembinaan Pelajar Tahun Pertama

Institusi pengajian tinggi di negara-negara maju secara umum amat memberi perhatian terhadap aspek dan keperluan pelajar terutama pelajar tahun pertama. Ini kerana pelajar tahun pertama masih memerlukan kepada kejelasan banyak persoalan seumpama pengenalan budaya kampus, keterampilan belajar, mengenali diri, gambaran masa hadapan, pergaulan, budaya, bahasa, kolej kediaman, lingkungan masyarakat dan mungkin juga masalah kewangan, prasarana dan kemudahan belajar. Di samping itu pelajar tahun pertama secara umum juga masih muda dari aspek personaliti dan biasanya kurang yakin dengan pilihannya. Justeru itu memberi fokus yang lebih kepada pembinaan pelajar tahun pertama merupakan langkah yang strategik. Keberhasilan pembinaan pelajar tahun pertama ini akan membawa impak yang besar kepada kejayaan yang berterusan. Sebaliknya kegagalan pembinaan tersebut bakal mengakibatkan kegagalan sama ada kepada pelajar tersebut mahupun kepada institusi berkenaan. Bukan sedikit pelajar yang merupakan lulusan sekolah menengah terbaik mengalami kegagalan di institusi pengajian tinggi. Kegagalan tersebut adalah disebabkan tidak memperolehi pola pembinaan yang efektif serta pada waktu yang tepat. Pelajar tahun pertama juga amat mudah menjadi sasaran ‘pembinaan’ kelompok-kelompok di luar kampus seumpama kelompok keagamaan yang fundamentalis, jaringan jenayah, pergaulan bebas dan sebagainya.

Pembinaan pelajar tahun pertama perlu dilakukan dalam sebuah struktur organisasi di peringkat fakulti atau universiti. Ia bertindak mengelola urusan pelajar tahun pertama yang merangkumi aspek minat dan bakat, akademik, peribadi dan sosial. Bentuk pembinaan pelajar tahun pertama ini antara lainnya dipusatkan kepada: hubungan mesra dan inter-personal dengan pensyarah atau penasihat akademik, orientasi pembelajaran, asasi pembelajaran, sesi kuliah yang efektif, pembaikan serta pengembangan kemahiran pembelajaran dan kepimpinan, teknologi maklumat, pengembangan keperibadian, bahasa, sukan, rekreasi, kaunseling, tutorial, bantuan pelajar, kolej kediaman dan perkhidmatan yang lain. Melalui pelbagai aktiviti yang hebat dan efektif, pelajar diharapkan tidak sekadar dapat dibina dengan baik bahkan juga dapat merasai suasana kehidupan yang bahagia seperti di rumah.

Pembinaan kemahiran pembelajaran meliputi beberapa aspek iaitu: strategi belajar yang efektif, penulisan ilmiah, tinjauan buku, mengenal serta memimpin aktiviti-aktiviti akademik dan sebagainya. Latihan kemahiran teknologi maklumat meliputi: kemampuan menggunakan komputer dan internet (untuk urusan pendaftaran, pembelajaran dan perpustakaan). Pembentukan kemahiran kepimpinan pula meliputi: latihan kepemimpinan, mesyuarat yang berkesan, pasukan yang efektif dan sebagainya. Sementara pengembangan personaliti merupakan pengembangan peribadi sebagai seorang ahli akademik, profesional dan beragama.

Bagi universiti swasta seumpama UM, pembinaan pelajar tahun pertama memiliki kepentingan strategik tambahan iaitu untuk memberikan kepuasan kepada pilihan pelajar ke arah menarik kemasukan calon pelajar seterusnya pada masa hadapan. Harus diakui bahawa kebanyakan pelajar yang menyertai UM tidak menjadikannya sebagai pilihan pertama mereka dan kemungkinan mereka akan terus mencuba untuk belajar di universiti awam selepas diterima ke UM. Di Indonesia masyarakat masih lagi memiliki tanggapan bahawa memilih universiti awam adalah lebih baik meskipun kadang-kadang kualiti institusi pengajian tinggi berkenaan belum tentu lebih baik dari universiti swasta, bahkan beberapa UM dilihat lebih berkualiti dari universiti awam yang wujud. Tanggapan tersebut masih lagi berakar dengan besar dalam pemikiran sebahagian besar masyarakat Indonesia. Ini adalah realiti yang harus diakui sekaligus sebagai cabaran yang tidak boleh dipandang ringan oleh pihak pentadbiran UM. Apabila pelajar tahun pertama UM dapat dibina dengan baik dan mereka beroleh kepuasan dari segala yang telah diberikan, maka besar kemungkinan fikiran mereka akan turut berubah dengan berasa sangat beruntung kerana tidak pergi belajar di universiti-universiti awam yang wujud.

Kepentingan strategik yang kedua ialah berkaitan dengan hubungan antara pelajar tahun pertama dengan junior mereka di sekolah asal. Pelajar tahun pertama secara umumnya masih mengunjungi sekolah asal mereka untuk bertemu dan bercerita dengan guru-guru dan junior-junior mereka. Keseronokan pembelajaran di UM akan disampaikan kepada komuniti sekolah asal mereka. Hal ini merupakan satu promosi yang tidak memerlukan kos yang tinggi tetapi amat penting dan efektif. Promosi menerusi buku prospektus dan pamflet juga merupakan perkara yang penting untuk mendapatkan maklumat dengan lebih terperinci. Sementara promosi melalui media elektronik seumpama iklan di televisyen



hanya akan menambah kesan kewujudan komersialisasi dalam pendidikan apatah lagi kalau iklan itu diterbitkan pada tempoh akhir penerimaan pelajar baru atau setelah selesai pengambilan pelajar baru ke universiti awam. Justeru itu ia menjadi promosi yang tidak bernilai kerana memberi kesan kepada universiti yang memperlihatkan keadaannya yang tidak diminati atau hanya menerima pelajar kelas rendah sahaja (iaitu pelajar yang tidak diterima ke universiti awam).

Persoalannya ialah apakah bentuk pembinaan yang boleh diberikan oleh universiti kepada pelajar tahun pertama? Ibarat tetamu sebuah hotel, pelajar tahun pertama harus diberikan perkhidmatan yang terbaik dan berganda sehingga mereka merasa begitu istimewa. Bentuk khidmat tersebut perlu disesuaikan dengan keperluan pelajar. Ia dapat dikategorikan dalam bentuk khidmat bersifat peribadi seperti maklumat berkenaan kolej kediaman, khidmat kaunseling, khidmat perbincangan akademik melalui pensyarah atau penasihat akademik dan perkhidmatan sosial.

Orientasi Pelajar Baru dan Tawaran Biasiswa

Universiti-universiti seumpama Universiti Havard di Amerika Syarikat, Universiti Cambridge di United Kingdom dan Universiti McGill di Kanada adalah institusi pengajian tinggi yang sangat terkemuka di dunia. Namun kegiatan promosi untuk memperoleh kemasukan pelajar baru menjadi keutamaan mereka dan diperuntukkan perbelanjaan yang besar. Universiti McGill misalnya menyebut bahawa kegiatan promosi sebagai '*yield strategy*' iaitu promosi dengan pelbagai cara. Antaranya menyelenggara pameran di pelbagai negara, menyusun aktiviti bagi lulusan sekolah menengah, mencetak brosur, pamflet dan pelbagai bentuk promosi melalui media cetak dan elektronik, surat-menyurat, telefon, emel dan sebagainya. Pelbagai usaha dilakukan untuk tujuan promosi tersebut. Ia dilakukan untuk memperkukuhkan keyakinan dan kepercayaan masyarakat terhadap universiti dan mengundang seramai mungkin lulusan sekolah menengah untuk menjadi calon pelajarnya. Ini kerana semakin bertambah penyertaan masyarakat maka kredibiliti dan reputasi universiti juga akan meningkat bahkan dengan limpahan permohonan calon baru ke universiti tersebut akan memberi ruang kepada pihak pentadbiran universiti untuk memilih calon yang paling berkualiti menjadi pelajar mereka. Calon pelajar yang terbaik dan berprestasi tinggi tersebut kemudian dianugerahkan biasiswa



Pembinaan Kualiti Bersepadu Menuju Keberkesanan Institusi Pengajian
Tinggi Islam: Refleksi Terhadap Universiti Muhammadiyah Di Indonesia
agar lebih menampakkan kesungguhan dalam pembelajaran.¹¹

Maka dengan cara itu universiti dilihat benar-benar mampu memperoleh calon-calon yang terbaik dan memiliki motivasi belajar yang tinggi. Proses pembelajaran dapat berjalan dengan dinamik, seterusnya menghasilkan graduan yang menjangkau standard antarabangsa. Ia memberi kesan kepada penarafan nama universiti di persada antarabangsa. Justeru itu dengan memiliki graduan yang berkualiti, universiti akan mengundang kepercayaan sektor pekerjaan untuk memberikan pelbagai bentuk bantuan seterusnya melatih graduan universiti tersebut.

Jaminan Kualiti Graduan dan Jaminan Pekerjaan

Untuk menjadi universiti yang berkualiti, institusi pengajian tinggi Islam termasuk universiti-universiti di bawah Persyarikatan Muhammadiyah perlu memastikan kesinambungan dua jaminan iaitu jaminan kualiti graduan dan jaminan pekerjaan. Kedua-dua perkara ini sangat sukar dipenuhi oleh institusi pengajian tinggi di Indonesia sama ada di peringkat awam mahupun swasta. Jaminan kualiti graduan dapat dicapai melalui proses pendidikan yang baik dengan cara membentuk sumber input yang baik, memiliki pensyarah-pensyarah terbaik, prasarana yang lengkap termasuk sokongan teknologi maklumat dan komunikasi, pentadbiran yang efektif serta suasana akademik yang kondusif. Ia tidak mustahil jika setiap institusi pengajian tinggi mempraktikkan Standard Kompetensi Lulusan (SKL). Standard ini merupakan suatu standard persaingan dasar yang perlu dicapai oleh graduan institusi-institusi pendidikan. SKL merupakan manifestasi dari tujuan pendidikan nasional, institusional dan instruksional.

Graduan universiti-universiti yang terbaik tidak menghadapi kesukaran dalam memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan kelayakan. Ini kerana universiti-universiti tersebut telah memiliki jaringan hubungan dengan sektor pekerjaan (syarikat, organisasi, kerajaan dan sebagainya) tidak sekadar di dalam negara bahkan merentas ke luar negara. Sementara graduan yang menghadapi kesulitan mendapatkan pekerjaan, maka pihak universiti seharusnya menyediakan pusat khidmat seumpama CaPS (*Career and Promotion Services*) yang dipraktikkan oleh Universiti McGill. Ia

¹¹ Tobroni (2008), *Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi: Lesson Learn dari Beberapa Universiti Terbaik Dunia*, Malang: UMM Press.

diketahui oleh seorang pengarah dan memiliki beberapa bahagian. Fungsi pusat khidmat ini antara lain adalah sebagai broker pekerjaan (penyedia peluang, penyalur maklumat dan latihan pekerja), menghubungkan antara sektor pekerjaan dengan graduan, mengurus perbincangan serta memberi latihan dalam berbagai bidang/jurusan sesuai dengan permintaan graduan dan kondisi tenaga kerja sedia ada. Dengan adanya pusat khidmat seumpama ini pihak universiti dapat mengetahui tempoh yang diperlukan oleh graduan mereka untuk mendapatkan pekerjaan, jenis pekerjaan atau profesion yang diperlukan oleh sektor pekerjaan, jumlah peratusan graduan yang memperoleh pekerjaan sesuai dengan bidang kelayakan, jumlah peratusan graduan yang sedia ada memperolehi pekerjaan dan sebagainya.¹²

Pensyarah dan Sumber Manusia

Pensyarah merupakan sumber pendidikan yang utama dalam sebuah institusi pengajian tinggi. Inti proses pembelajaran adalah interaksi pendidikan di antara pelajar dan pensyarah sama ada secara langsung mahupun tidak langsung. Interaksi secara langsung berlaku melalui pertemuan muka di dalam kelas, khidmat nasihat, diskusi, seminar dan pergaulan harian, manakala interaksi secara tidak langsung berlaku dalam hubungan melalui buku, emel dan internet. Sementara faktor-faktor lain seumpama perpustakaan, teknologi maklumat, kurikulum dan suasana merupakan faktor pendokong. Atas dasar itu maka posisi pensyarah sangat sentral dan strategik dalam sebuah institusi pengajian tinggi. Institusi yang kurang memberikan perhatian kepada pensyarah sebagai sumber daya pendidikan yang utama tidak mampu menjadi institusi pengajian tinggi yang berkualiti walaupun didokong oleh faktor-faktor pendidikan lain yang sangat baik. Sebahagian UM yang merupakan institusi pengajian tinggi yang berjaya melakukan penjaminan kualiti akademik sangat menyedari hal ini. Institusi pengajian tinggi yang berkualiti adalah institusi yang memberi perhatian kepada pensyarah-pensyarahnya dalam pelbagai aspek; persaingan akademik, profesionalisme, gaji dan keselesaan, personaliti dan keperluan sosial. Persoalannya apakah langkah-langkah yang perlu dilakukan dengan segera oleh UM untuk memperkembangkan sumber pendidikan utama ini?

¹² *Ibid.*

Di negara-negara The British Commonwealth atau bekas jajahan Inggeris, profesion pensyarah dan guru mendapat kedudukan yang tinggi di samping gaji yang lumayan. Institusi perguruan di Kanada, Malaysia dan Australia merupakan di antara institusi yang menjadi pilihan calon pelajar berprestasi tinggi. Oleh kerana itu tidaklah menghairankan apabila standard profesion pensyarah dan guru juga tinggi. Syarat untuk menjadi pensyarah misalnya haruslah beroleh peringkat doktor falsafah dalam pendidikan sebagai syarat minimal dan memiliki kedudukan serta reputasi akademik yang tinggi di samping kemantapan peribadi yang setanding di persada antarabangsa.

Kalau UM amat komited untuk menjadi institusi pengajian tinggi yang memiliki kedudukan akademik dan non-akademik yang baik, maka penghargaan, penghormatan dan ganjaran kepada pensyarah perlu diberi perhatian. Dengan kata lain UM harus mengutamakan faktor sumber manusianya. Untuk itu perlu dilakukan pelbagai kaedah dalam penguatkuasaan pensyarah agar mereka dapat menjalankan tugas secara profesional beserta komitmen dan dedikasi yang tinggi.

Menurut Gaff dan Smith sebagaimana yang dinukilkan oleh Hadikoemoro, penguatkuasaan pensyarah boleh dilakukan melalui tiga kaedah: *pendekatan personal*, *pendekatan instruksional* dan *pendekatan organisasional*.¹³ *Pendekatan personal* lebih menekankan kepada aspek-aspek seumpama keberkesanan pengajaran, pengembangan profesional, pertumbuhan peribadi serta peningkatan kemampuan teknik dan keterampilan mengajar. *Pendekatan instruksional* menekankan kepada perbaikan pengajaran (instruksional) seperti pengembangan kurikulum, reka bentuk dan sistem pembelajaran, bahan-bahan pembelajaran, pengembangan teori ke arah keberkesanan pembelajaran pelajar, media dan teknologi pembelajaran. Sementara *pendekatan organisasional* memfokus kepada persekitaran dan suasana yang kondusif. Ia mencakupi proses pembinaan kumpulan, pemecahan masalah, dinamika kumpulan, hubungan antara kumpulan, perilaku individu dan kumpulan dalam suatu persekitaran organisasi, keterampilan komunikasi dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses-proses interpersonal yang menjadi tunjang kepada proses pembelajaran.

¹³ Tobroni (2007), *Pendidikan Islam: Paradigma Filosofis, Teologis dan Spiritualitas*, Malang: UMM Press.



Pendekatan organisasional menurut Hadikoemoro secara terperinci tidak berkaitan secara langsung dengan pembentukan kualiti pensyaran kerana aktiviti-aktivitinya tidak berkait secara langsung dengan proses pembelajaran di dalam kelas. Ia hanya menekankan kepada penciptaan suasana yang kondusif seumpama sistem dan budaya organisasi yang efektif, hubungan interpersonal antara komponen organisasi yang sihat, kesejahteraan peribadi individu, pengembangan karier yang lancar, kepuasan kerja dan sebagainya.

Penguatkuasaan pensyarah dengan pendekatan organisasional adalah berdasarkan beberapa keadaan; 1) Persekitaran, suasana dan budaya kampus sebagai persoalan yang juga menentukan aspek-aspek yang lain. Persekitaran, suasana dan budaya kampus yang kondusif akan menentukan perilaku individu-individu yang wujud di dalamnya. Kampus diharap mampu menjadi sebuah komuniti pembelajaran dan pengukuh serta daya pendorong dalam membentuk perilaku komuniti kampus; 2) Suatu organisasi merupakan sistem yang dinamik terdiri dari komponen-komponen yang saling berhubung antara satu sama lain. Perubahan dalam salah satu komponen sistem tersebut akan mempengaruhi kepada perubahan dalam komponen yang lain. Justeru itu keupayaan untuk menguatkuasakan pensyarah yang terdiri dari peningkatan kemampuan dan profesionalisme, peningkatan kesejahteraan, pengembangan karier dan pengembangan personaliti harus didokong oleh perubahan-perubahan pada komponen-komponen yang lain.

Portofolio Pembelajaran

Walaupun keperluan terhadap pensyarah dan pelajar yang berkualiti merupakan perkara yang amat dituntut namun ia belum tentu menjamin ke arah proses pengajaran dan pembelajaran yang efektif dan efisien. Pensyarah dan pelajar merupakan komponen penting dalam sistem pendidikan kerana tindakan kedua-duanya yang memiliki berbagai dimensi. Pandangan agama menyatakan bahawa manusia biar betapa hebat dirinya namun tetap tidak akan terlepas dari melakukan salah dan silap. Teori motivasi juga mengatakan bahawa terdapat faktor dalaman dan luaran yang menentukan tingkah laku seseorang. Sementara teori organisasi menyebut bahawa sistem organisasi merupakan aspek yang memaksa tingkah laku seseorang. Menurut teori sistem sebuah mekanisme yang mengawal, mengendali, menggerak dan menilai kualiti kerja pensyarah amat diperlukan agar wujud jaminan keberkesanan dalam proses pembelajaran.



Sistem tersebut dinamakan sebagai portfolio pembelajaran yang merangkumi portfolio untuk pensyarah, pelajar dan subjek kursus. Portfolio pembelajaran tersebut diterapkan dengan tujuan utama untuk menilai kualiti proses dan hasil pembelajaran. Namun perlu dipastikan bahawa tujuan akhir dari portfolio tersebut adalah untuk meningkatkan kualiti pembelajaran secara berterusan. Pensyarah, pelajar dan subjek kursus perlu diteliti setiap semester ke arah mendapatkan maklum balas. Pentaksiran dan pemantauan adalah dua kata kunci yang diperlukan dalam proses peningkatan kualiti pembelajaran secara berterusan. Penilaian pembelajaran telah dilaksanakan di sebahagian dari UM bahkan terdapat sebuah UM yang sudah melengkapkan ruang kelas dengan kamera yang dikawal dari Badan Pengendali Kualiti Akademik (BKMA). Walau bagaimanapun tindakan lanjut setelah proses penilaian perlu dilaksanakan agar tujuan akhir portfolio pembelajaran dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Budaya Akademik

Universiti merupakan institusi akademik yang tertinggi. Himpunan manusia di dalamnya disebut sebagai komuniti akademik, periode waktunya disebut tahun akademik, budayanya disebut budaya akademik dan perilaku ahli-ahlinya disebut perilaku akademik. Perilaku ahli akademik meliputi berfikir dan bertindak berdasarkan norma-norma akademik. Universiti juga merupakan institusi berautonomi yang tidak boleh diganggu oleh faktor-faktor luaran (politik, ekonomi dan sebagainya) kerana ia memiliki kebebasan yang disebut dengan kebebasan akademik. Nama-nama kegiatan di universiti juga memperlihatkan sifat akademik tersebut seumpama *almamater*, kuliah, *tentamen*, praktikum, *yudisium* dan sebagainya.

Apayang dinyatakan hanyalah simbol-simbol yang menggambarkan universiti sebagai identiti kepada dunia ilmu pengetahuan. Persoalannya, bagaimanakah cara untuk mewujudkan identiti tersebut? Pengembangan budaya akademik dapat dilakukan dengan pelbagai cara, antaranya: 1) Mengelola pengajaran dan perkhidmatan kepada masyarakat dalam bentuk penyelidikan; 2) Menulis hasil penyelidikan dalam bentuk buku atau jurnal ilmiah antarabangsa terutama jurnal berimpak tinggi (contohnya ISI); 3) Melibatkan para pelajar dalam kegiatan penyelidikan; 4) Menjunjung tinggi etika akademik dalam penyelidikan, penulisan ilmiah dan pengajaran; 5) Memenuhi kehendak polisi universiti untuk memperkembangkan budaya akademik terutama melalui bajet yang berpatutan untuk aktiviti akademik

khususnya pelaksanaan penyelidikan berkualiti; 6) Pengukuhan institusi penyelidikan; 7) Hubungan dan kesesuaian dengan syarikat serta institusi luar dalam penyelidikan sehingga menghasilkan pulangan yang meningkat hasil dari penyelidikan; 8) Jaminan kualiti dalam penyelidikan dan pembelajaran; dan 9) Menjadi pusat kecemerlangan serta penghasilan karya yang memberansangkan.

Perpustakaan

Pernyataan bahawa perpustakaan merupakan jantung sesebuah institusi pengajian tinggi adalah benar. Denyut nadi sesebuah institusi pengajian tinggi ditentukan oleh kualiti perpustakaan dan semangat komuniti akademiknya (pensyarah dan pelajar) untuk menimba ilmu di perpustakaan. Perpustakaan tidak sama dengan prasarana pembelajaran yang lain seumpama makmal dan teknologi maklumat. Perpustakaan adalah sumber pembelajaran yang kedudukannya berada setingkat di bawah para pensyarah. Oleh kerana itu menilai kualiti budaya akademik sebuah institusi pengajian tinggi sangat mudah dengan melihat kepada dua keadaan iaitu keadaan pensyarah dan keadaan perpustakaan. Keadaan pensyarah meliputi jumlah dan tahap akademik yang telah diraih, kesesuaian bidang pengkhususan, penyelidikan, penerbitan akademik yang dilakukan dan hak paten yang telah dihasilkan, manakala keadaan perpustakaan boleh dilihat melalui kewujudan dan kelengkapan sumber maklumat meliputi buku, jurnal, ensiklopedia, hasil penyelidikan, dokumen dan lain-lain, begitu juga pengurusan perpustakaan dan sistem perkhidmatan yang sedia ada.

Perpustakaan juga berfungsi sebagai pusat inovasi kerana melalui perpustakaan idea-idea baru yang inovatif dapat dikembangkan. Pensyarah dan pelajar yang sering mengunjungi perpustakaan pasti sangat berbeza dengan mereka yang sebaliknya kerana sentiasa melakukan pengisian ilmu dan semangat keilmuannya. Apa yang menarik dalam hal ini boleh dilihat sebagai contoh kepada perpustakaan Universiti McGill di Kanada yang memilih slogan "*Innovation, Information dan Services*". Perpustakaan di Universiti McGill bukan sekadar tempat himpunan buku, jurnal, dokumen dan memberikan perkhidmatan bacaan serta peminjaman buku sebagaimana yang berlaku di institusi pengajian tinggi di negara-negara membangun, tetapi ia bertindak lebih dari itu dengan mengembangkan tiga fungsi utama sepertimana slogannya tersebut. Maka dari perpustakaan, maklumat dan inovasi akan berterusan terutama dalam pembelajaran dan

Pembinaan Kualiti Bersepadu Menuju Keberkesanan Institusi Pengajian
Tinggi Islam: Refleksi Terhadap Universiti Muhammadiyah Di Indonesia
perkembangan ilmu pengetahuan.

Sebagai sumber pembelajaran, perpustakaan harus sentiasa dilakukan pembaharuan secara bertahap. Buku dan jurnal ilmiah perlu ditambah setiap bulan dengan mendapatkan buku-buku dan jurnal-jurnal terbaru. Bahkan teknologi maklumat juga perlu dikembangkan untuk memperolehi maklumat terkini dengan lebih cepat, mudah dan lengkap. Prasarana perlu terus diperbaharui agar memberikan keselesaan dan kemudahan terutama ketika mencari buku/jurnal yang dikehendaki. Pengurusan juga harus terus dipertingkatkan kualitinya agar perkhidmatan yang diberikan mencapai tahap yang memuaskan. Begitu juga hubungan antara perpustakaan dalam negara mahupun luar negara perlu dibina ke arah memberikan perkhidmatan yang lebih baik.¹⁴

Sokongan Teknologi Maklumat

Ketika era informasi sekarang ini, teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) merupakan penghulu segala-galanya, maka mereka yang menguasai teknologi akan mengungguli dalam setiap aspek bahkan institusi pengajian tinggi juga perlu menguasai teknologi tersebut. Sistem pembelajaran, pentadbiran dan maklumat yang canggih memerlukan sokongan teknologi maklumat dan komunikasi. Pepatah menyebut: *“To manage business is to manage future, to manage future is to manage information, and to manage information is to manage information communication technology”*.

UM sebagai institusi pengajian tinggi Islam sewajarnya melibatkan sokongan teknologi maklumat secara serius bukan sekadar sebagai pelengkap atau menjadi identiti kemodenan, tetapi ia perlu dimanfaatkan dengan sebenarnya dalam setiap komponen sistem pendidikan sama ada melibatkan pembelajaran, pentadbiran dan pengurusan, perpustakaan, sistem maklumat secara umum dan sebagainya.

KESIMPULAN

Membina sebuah universiti pada hakikatnya merupakan pembinaan sebuah peradaban. Universiti yang berkualiti hanya dapat dibangunkan oleh golongan yang berperadaban tinggi. Muhammadiyah ialah salah satu dari organisasi Islam yang konsisten memberi khidmat dalam bidang

¹⁴ R. Eko Indrajit & R. Djokopranoto (2006), *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, Yogyakarta: Andi.



pendidikan terutama pembinaan universiti. Pengalaman Muhammadiyah dalam membina universiti-universitinya menjadi institusi yang efektif dilakukan secara bersepadu merangkumi aspek-aspek iaitu pembinaan eligibiliti, pembinaan pelajar dan pengurusan proses pendidikan.

RUJUKAN

- Accreditation Commission for Senior Colleges and Universities (2001), *Handbook of Accreditation*, Alameda, CA: Western Association of Schools and Colleges.
- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (2008), *Buku 1 Naskah Akademik Program Studi Sarjana*, Jakarta: t.p..
- Drucker, Peter F. (1992), *Managing the Non Profit Organization, Principle and Practices*, New York: Harper Collins Publisher.
- Abd. Rahman Getteng (1995), *Muhammadiyah dan Pembaharuan Pendidikan Islam*, Jakarta: IAIN Jakarta.
- Hitti, Philip K. (2002), *History of the Arabs, From the Earliest Times to the Present*, New York: Palgrave Macmilan.
- R. Eko Indrajit & R. Djokopranoto (2006), *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, Yogyakarta: Andi.
- Murgatroyd, Stephen & Morgan, Colin (1994), *Total Quality Management and the School*, Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Ouchi, W. G. (1981), *Theory Z*, New York: Addison-Wesly.
- Owens, R. G. (1991), *Organizational Behavior in Education*, Boston: Sage Publication.
- Scaarens, Jaap (1994), *Effective Schooling: Research, Theory and Parctice*, London and New York: Routledge.
- Tobroni & Syamsul Arifin (1995), *Islam Pluralisme Budaya dan Politik, Paradigma Teologi Untuk Aksi dalam Keberagamaan dan Pendidikan*, Yogyakarta: SI Press.
- Tobroni *et al.* (1999), *Muhammadiyah dan Aktualisasi Misi Islam*, Malang: UMM Press.





Pembinaan Kualiti Bersepadu Menuju Keberkesanan Institusi Pengajian
Tinggi Islam: Refleksi Terhadap Universiti Muhammadiyah Di Indonesia

Tobroni (2008), *Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi: Lesson Learn
dari Beberapa Universiti Terbaik Dunia*, Malang: UMM Press.

Tobroni (2005), *The Spiritual Leadership*, Malang: UMM Press.

“6000 Ranking Web of Word Universities”, [http://www.webometrics.info/
top6000](http://www.webometrics.info/top6000), 29 Oktober 2009.





Jurnal Usuluddin

