



KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI

AKEPT HIGHER
EDUCATION
LEADERSHIP
ACADEMY

AKADEMI KEPIMPINAN PENDIDIKAN TINGGI



PENGURUSAN BAKAT BERASASKAN KOMPETENSI

KEPEMIMPINAN PENTADBIR UNIVERSITI



KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI

AKEPT HIGHER
EDUCATION
LEADERSHIP
ACADEMY
AKADEMI KEPIMPINAN PENDIDIKAN TINGGI



UPSI
UNIVERSITI PENDIDIKAN
SULTAN IDRIS

PENGURUSAN BAKAT BERASASKAN KOMPETENSI

KEPEMIMPINAN PENTADBIR UNIVERSITI



KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI

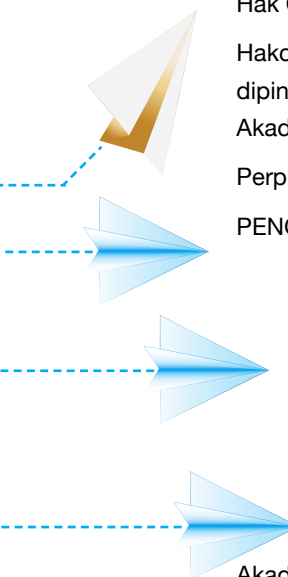
AKEPT HIGHER
EDUCATION
LEADERSHIP
ACADEMY

AKADEMI KEPIMPINAN PENDIDIKAN TINGGI



PENGURUSAN BAKAT BERASASKAN KOMPETENSI

KEPEMIMPINAN PENTADBIR UNIVERSITI



Hak Cipta © Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT), 2021

Hakcipta adalah terpelihara. Setiap bahagian daripada terbitan ini tidak boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau dipindahkan kepada bentuk lain sama ada dengan cara elektronik, mekanikal, gambar, rakaman dan sebagainya tanpa izin daripada pihak Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT).

Perpustakaan Negara Malaysia

Data Pengkatalogan-dalam-Penerbitan

PENGURUSAN BAKAT BERASASKAN KOMPETENSI : KEPEMIMPINAN PENTADBIR

UNIVERSITI / Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT).

ISBN 978-967-2177-27-2

1. Educational leadership--Malaysia.
2. Universities and colleges--Administration--Malaysia.
3. Government publications--Malaysia.

I. Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi.

378.10109595

Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT)

Lebuh Enstek, 71760, Bandar Enstek

Negeri Sembilan

Urus cetak oleh:

Penerbit UPM

UPM Serdang

43400 UPM Serdang

Selangor

KANDUNGAN

BAB

01

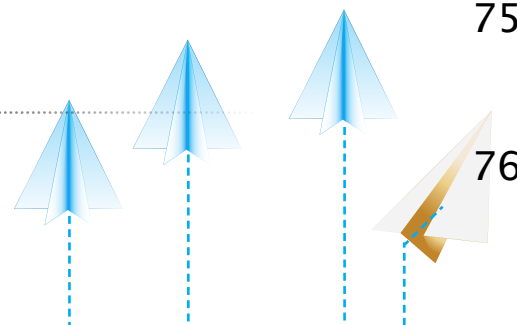
02

03

04

05

	muka surat
Ringkasan Eksekutif	vii
.....	
Senario Semasa Pendidikan Tinggi	1
.....	
Kepemimpinan di Universiti Awam	7
.....	
Pembangunan Model Kompetensi Kepemimpinan Pentadbir (Pendaftar dan Bendahari) Universiti Awam	24
.....	
Kompetensi Kepemimpinan Pentadbir (Pendaftar dan Bendahari) Universiti Awam	37
.....	
Perancangan dan Pelaksanaan Masa Hadapan	67
.....	
Rujukan	75
.....	
Penulis	76



RINGKASAN EKSEKUTIF

Buku ini mengetengahkan senario semasa universiti dan pendidikan tinggi. Penekanan diberikan terhadap kepemimpinan pentadbir yang menjadi tonggak sokongan kepada kelangsungan perkhidmatan universiti dalam mendepani dunia VUCA, (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Bagi memastikan kesinambungan kepemimpinan dalam kalangan pentadbir universiti diperkasakan maka model kompetensi kepemimpinan perlu diwujudkan. Kompetensi Kepemimpinan Pentadbir (Pendaftar dan Bendahari) Universiti Awam merupakan penulisan yang boleh dijadikan sebagai garis panduan untuk diguna pakai oleh universiti awam dalam menilai dan membangun kompetensi kepemimpinan kelompok bakat pentadbir universiti awam.

Ja merangkumi rangka kerja kompetensi kepemimpinan dan indikator tingkah laku (*behavioural indicators*) berdasarkan lima tahap kompetensi yang telah dikenal pasti. Buku ini juga diharap dapat mencorak arah kepemimpinan yang terancang dan hala tuju yang strategik demi melahirkan pemimpin dalam kalangan pentadbir yang kompeten dan bersedia menggalas amanah dan tanggungjawab memimpin universiti.



Kementerian Pengajian Tinggi minitikberatkan kelahiran pentadbir yang kompeten dalam memimpin pentadbiran institusi awam dan swasta negara. Kelompok pentadbir merupakan tonggak sokongan utama kepada kepemimpinan universiti. Pelaksanaan dan penasihat yang diberikan oleh pentadbir kepada pemimpin universiti akan memastikan universiti berada pada landasan tadbir urus yang kukuh. Dengan lahirnya Kompetensi Kepemimpinan Pentadbir (Pendaftar dan Bendahari) Universiti Awam, ia akan meningkatkan kualiti dalam proses mengenal pasti, membangun, menilai dan melahirkan pemimpin yang kompeten dalam kalangan pentadbir. Usaha ini adalah penting dalam memastikan Universiti Awam dan swasta dapat merealisasikan hasrat dan matlamat sebagai mana yang ditetapkan oleh Kementerian Pengajian Tinggi disamping dapat menangani situasi dan cabaran pada masa kini dan akan datang. Saya mengucapkan tahniah dan syabas kepada AKEPT dan UPM atas usaha yang bersungguh-sungguh dalam merealisasikan penerbitan kompetensi ini dan diharapkan ia dapat dijadikan panduan dalam pembinaan dan pelaksanaan pembangunan bakat di universiti awam dan swasta.

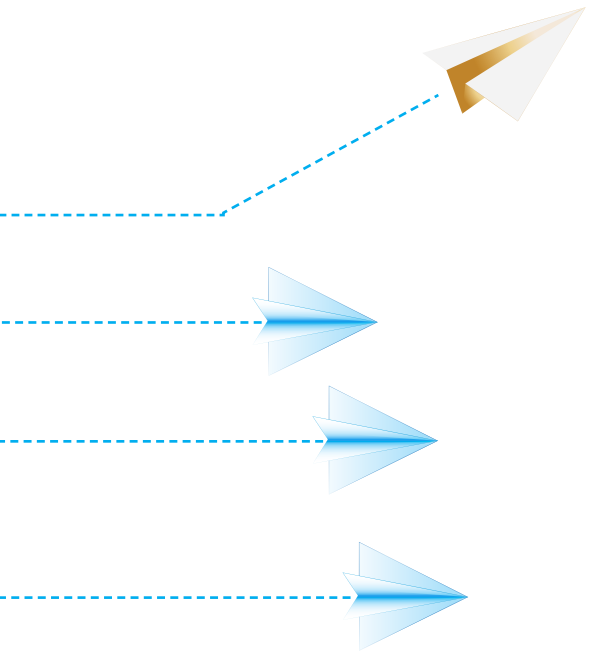


YB DATUK SERI DR. NORAINI AHMAD
Menteri Pengajian Tinggi

Alhamdulillah, segala puji bagi Tuhan sekalian alam, Rabbul Jalil. Puji dan Asyukur dipanjatkan atas kurniaan yang dianugerahkan dalam penghasilan buku Kompetensi Kepemimpinan Pentadbir (Pendaftar dan Bendahari) Universiti Awam ini. Sesungguhnya, pengurusan bakat ialah sesuatu yang dinamik dan memerlukan usaha dan kerjasama semua pihak serta sokongan yang kukuh pengurusan tertinggi sesebuah organisasi terutamanya dalam mendepani cabaran dan perkembangan teknologi dan arus digitalisasi dunia pada hari ini. Sehubungan dengan itu, penerbitan ini diharap dapat melengkapkan usaha Kementerian memperkasakan kecemerlangan bakat di bawah Lonjakan 2, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015-2025 (Pendidikan Tinggi). Penghasilan penerbitan buku ini ialah gabungan hasil inisiatif dan kerjasama strategik antara AKEPT bersama barisan pengurusan bakat Universiti Awam khususnya Universiti Putra Malaysia dalam menghasilkan panduan untuk diguna pakai dalam menilai dan membangun kompetensi kepemimpinan kelompok bakat pentadbir Universiti Awam. Semoga usaha murni ini dapat memberikan manfaat yang berterusan kepada ekosistem pendidikan tinggi negara dalam memartabatkan pengurusan bakat Kepemimpinan berasaskan kompetensi (*Competency-Based Talent Management* – CBTM).

YBHG. DATUK SERI DR. MAZLAN BIN YUSOFF
Ketua Setiausaha Kementerian Pengajian Tinggi





BAB

1

SENARIO SEMASA PENDIDIKAN TINGGI



CABARAN SEMASA PENDIDIKAN TINGGI GLOBAL

Ekosistem institusi pendidikan tinggi menghadapi pelbagai situasi, konflik, pertembungan idea, paradoks dan perdebatan mengenai tujuan penubuhannya yang menuntut universiti supaya bersifat dinamik. Oleh itu, memang tepat jika dikatakan universiti dikelilingi oleh kesan perubahan. Sorotan literatur mendapati hasil daripada impak sains, teknologi, globalisasi, perniagaan, pekerjaan moden, dan pengantarabangsaan pendidikan, perubahan dalam senario pendidikan tinggi masa kini lebih bersifat agresif dan dramatis. Situasi pandemik COVID-19 telah memberi kesan terhadap pengajaran, pembelajaran, penyelidikan dan penyediaan perkhidmatan sokongan pentadbiran di universiti awam (UA) di seluruh dunia (Anane, Addo, Adusei, & Addo, 2020). Perubahan yang rumit, tidak menentu dan tidak pasti telah memaksa pemimpin universiti untuk menyesuaikan diri dan meneroka jalan baharu menggunakan kekuatan dalaman dan luaran bagi menghasilkan impak terbaik dalam pelbagai aspek pentadbiran. Kesannya, tenaga kerja universiti hari ini memerlukan kemahiran dan kualiti yang berbeza terutamanya dalam diri pemimpin perkhidmatan sokongan jika dibandingkan dengan kualiti kepemimpinan perkhidmatan dekad lalu.

Senario institusi pendidikan tinggi boleh dilihat daripada empat keadaan semasa yang memerlukan respons yang pantas supaya pengurusan dilihat lebih cekap serta efisien. Pertama, pendidikan tinggi kini adalah lebih bersifat antarabangsa yang terlibat dengan rangkaian jaringan antara institusi merentas sempadan negara atas dasar hubungan dan kolaborasi ahli akademik, pelajar dan industri sebagai rakan pembelajaran, penyelidikan dan pengembangan.

Kedua, pendidikan tinggi juga kini dianggap sebagai institusi yang berfokuskan kepada aspirasi dan keperluan negara di lokaliti ia ditubuhkan. Institusi pendidikan tinggi sebagai menara ilmu menjadi rujukan untuk menyelesaikan masalah ekonomi, sosial dan masyarakat setempat melalui aktiviti penyelidikan, pengajaran dan

konsultasi. Universiti dan masyarakat saling memerlukan dan istilah memasyarakatkan universiti menjadi sinonim dengan perkembangan ini.

Situasi ketiga berkait dengan pembiayaan. Pada hakikatnya, institusi pendidikan tinggi awam adalah dibiayai kerajaan. Namun, perkembangan kini menuntut institusi pendidikan tinggi ditadbir urus mengikut konsep pengurusan baharu yang menekankan kepada kehendak pasaran dan pulangan pelaburan kewangan. Model tadbir urus korporat menyerap masuk ke dalam persekitaran institusi pendidikan tinggi yang menuntut pengurusan yang pantas, betul dan efisien.

Pada abad ini juga, institusi pendidikan tinggi bersaing pada peringkat global dalam menyediakan perkhidmatan yang berkaitan dengan pengajaran yang merentas sempadan kurikulum, penyelidikan yang berasaskan pengkomersialan, penerbitan berkualiti dan penglibatan dalam penarafan universiti. Keadaan ini menuntut penyediaan pelan strategik dan tindakan jangka pendek dan jangka panjang yang mampu membawa institusi sebaris dengan universiti elit yang bertaraf global.

Hakikatnya, pendidikan tinggi berkembang pesat yang memberi petunjuk bahawa peranannya semakin penting dalam memacu pertumbuhan ekonomi sesebuah negara terutamanya dalam kalangan negara Asia. Kesan perubahan dan pola perkembangan global universiti dalam era dunia kini memerlukan institusi pendidikan tinggi khususnya yang berada di Malaysia untuk lebih responsif bagi menghadapi ledakan perubahan dan cabaran yang berterusan.

CABARAN SEMASA UNIVERSITI AWAM

Pendidikan tinggi berhadapan dengan krisis apabila pandemik COVID-19 melanda dunia. Sistem pendidikan tinggi di seluruh dunia dan aktiviti penyelidikan terjejas. Mod pembelajaran dan pengajaran juga berubah daripada pembelajaran bersemuka kepada pembelajaran secara atas talian, manakala ramai pelajar terancam apabila berhadapan dengan masalah capaian kepada internet, kurang mampu memiliki peranti dan pelbagai masalah lain.

Perkhidmatan dalam universiti merangkumi dua kategori, pertama perkhidmatan akademik dan kedua perkhidmatan bukan akademik. Fungsi utama universiti sebagai penyimpan dan penyebar ilmu meletakkan perkhidmatan akademik sebagai fungsi teras yang dilaksanakan melalui pengajaran, penyelidikan dan pengembangan. Perkhidmatan bukan akademik lebih bersifat sebagai pemudah cara dan penyokong utama dalam memastikan perkhidmatan teras terus berjalan dengan lancar dan memenuhi keperluan serta kehendak pemegang taruh utama pendidikan universiti. Perkhidmatan yang dianggap rutin dan mudah kini sudah menjadi rumit untuk ditadbir urus dengan lebih efisien serta efektif.

UA kini semakin berkembang dan sejak mula ditubuhkan di Malaysia, ia dikaitkan dengan pembangunan negara terutamanya dalam penyediaan sumber tenaga bagi membangunkan ekonomi negara. Universiti pada umumnya berfungsi selari dengan kehendak keutamaan pembangunan negara yang telah disusun melalui rancangan pembangunan negara. Peranan ini terus berkembang dan dengan kehadiran 20 universiti awam, sumbangan ini bagaimanapun berhadapan dengan perubahan, cabaran global dan terkini dengan pandemik COVID-19 yang melanda dunia sejak tahun 2019.

Dalam ruang lingkup yang lebih kompleks, cabaran pemimpin di UA masa kini berhadapan dengan landskap persekitaran budaya kerja yang memerlukan proses transformasi agar aspirasi pembangunan dan perubahan ini dapat dicapai secara holistik. Keinginan permintaan dan keperluan pemegang taruh yang sentiasa ingin melihat institusi ini berada pada tahap yang terbaik, berkualiti dan sentiasa berdaya saing ianya menjadikan ia satu institusi pilihan. Walaupun terdapat tuntutan kepada kompetensi domain dalam teknologi maklumat dan komunikasi (ICT), namun ciri kepemimpinan sebenar tidak akan dapat dipisahkan dengan keaslian kompetensi teras termasuk komunikasi, nilai, etika serta integriti, dan kerja berpasukan. Kepemimpinan memerlukan pengurusan hubungan manusia yang kukuh dan konsisten untuk membentuk satu pasukan yang mampu berkerja sebagai sebuah entiti yang berupaya menyumbang kepada produktiviti dan matlamat organisasi dengan penggunaan sumber yang optimum. UA perlu memberikan perhatian dalam cabaran semasa yang semakin tidak menentu dengan menekankan aspek penting dalam kepemimpinan seperti :

- a. Meningkatkan daya kepemimpinan pendidikan tinggi melalui pemerkasaan program kepemimpinan dan tadbir urus organisasi;
- b. Membangun kelompok bakat kepemimpinan yang berkarisma dan berpengetahuan dalam menerajui institusi pendidikan tinggi;
- c. Melaksana penataran profesional berterusan agar pemimpin akademik dan pentadbir mempunyai kemahiran teras dalam kepemimpinan tadbir urus institusi merangkumi aspek pengurusan kewangan dan kelestarian sumber kewangan, sumber manusia, pembangunan dan pengurusan infrastruktur institusi, pembangunan mahasiswa, keusahawanan, kepemimpinan dalam bidang pengajaran dan pembelajaran serta penyelidikan dan inovasi;
- d. Memperkasakan pemimpin pengurusan tinggi dan pertengahan serta pemimpin pelapis dengan aspirasi dan dasar negara;
- e. Membentuk jaringan antarabangsa yang memahami dan bersedia berkongsi kepakaran dalam meningkatkan tadbir urus institusi akademik berdasarkan amalan terbaik ; dan
- f. Mewujudkan sinergi melibatkan tokoh akademik dalam negara dan antarabangsa bagi memastikan isu dan cabaran pendidikan tinggi dibincangkan secara meluas seterusnya memperkukuhkan kualiti kepemimpinan institusi akademik dalam mendepani cabaran global pendidikan tinggi.

KEPEMIMPINAN PENTADBIR (PENDAFTAR DAN BENDAHARI) UNIVERSITI AWAM

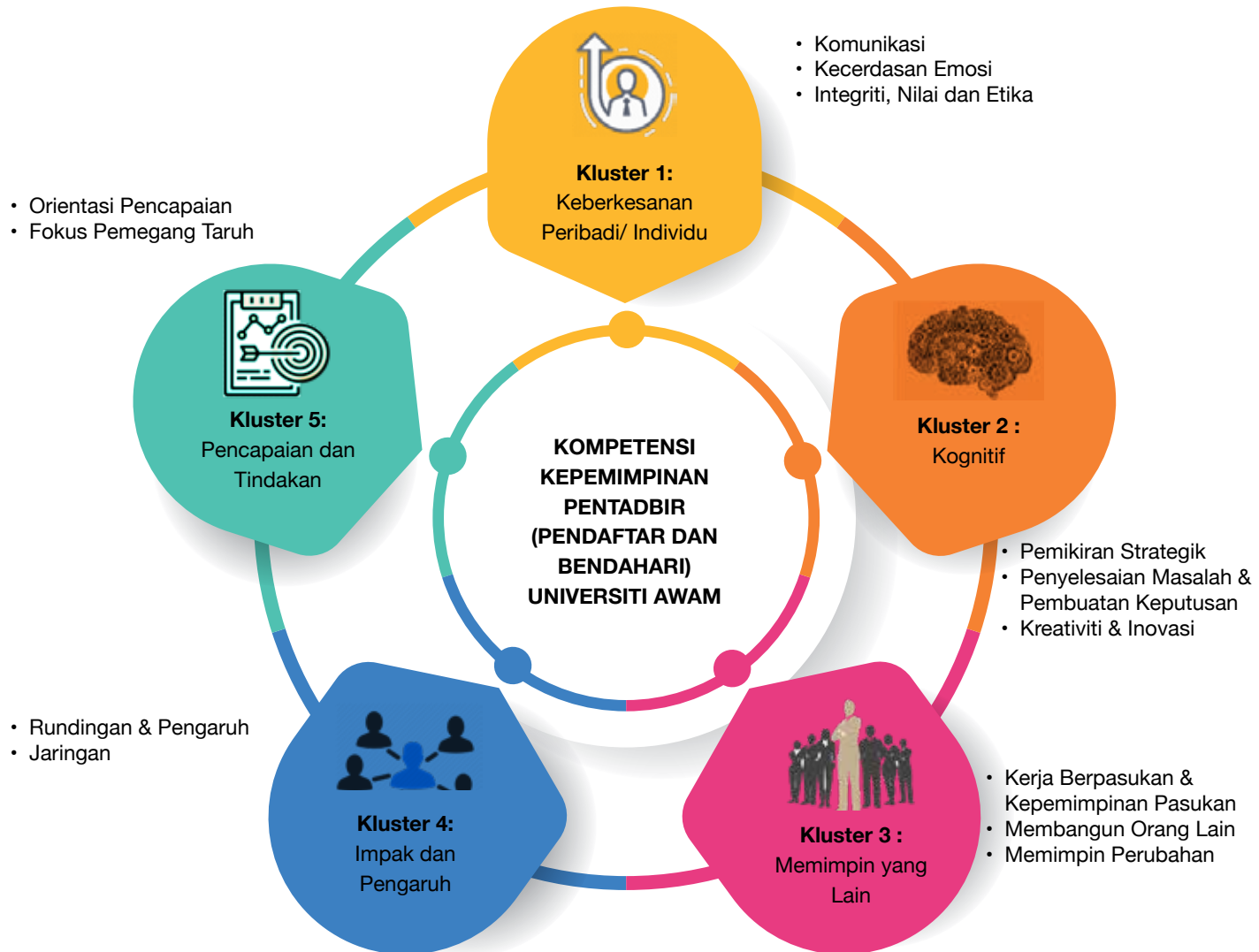
Pentadbir bukan akademik (Pendaftar dan Bendahari) bertanggungjawab untuk memastikan aktiviti dan fungsi universiti berjalan lancar bagi memenuhi tujuan asal penubuhannya seperti yang dinyatakan dalam perlembagaan Universiti merangkumi tadbir urus akademik, tadbir urus kewangan, perjawatan, penyimpanan rekod dan pengurusan fasiliti meliputi keperluan pelajar, pensyarah, kakitangan universiti dan pihak berkepentingan lain. Dalam konteks universiti awam di Malaysia, tanggungjawab ini dilaksanakan oleh Pendaftar dan Bendahari.

Kepemimpinan Pendaftar dan Bendahari, yang juga dikenali sebagai pentadbir universiti awam berperanan sebagai pegawai sepenuh masa dengan kuasa yang diperuntukkan oleh peraturan, dalam memimpin aspek tadbir urus sumber manusia, kewangan dan semua perkhidmatan yang menyokong fungsi akademik dilihat sama pentingnya dengan kepemimpinan akademik. Ia adalah tunjang kepada tiga fungsi universiti yang diikat dengan peraturan dan kerangka tadbir urus universiti. Perkhidmatan sokongan yang kompleks dan fungsi akademik yang pelbagai saling memerlukan antara satu sama lain. Perlembagaan universiti umpamanya, memperuntukkan kuasa kepada universiti untuk menyediakan kursus pengajaran, peruntukan untuk penyelidikan dan mengambil langkah-langkah yang perlu dalam memajukan dan menyebarkan pengetahuan, dan ini sudah semestinya memerlukan peranan pendaftar dan bendahari dalam menyokong fungsi ini. Kesenambungan daripada itu, kepemimpinan pendaftar dan bendahari sudah pasti memerlukan kompetensi yang mantap.

Kerangka kompetensi kepemimpinan pentadbir UA dibangunkan sebagai satu garis panduan bagi menangani dan mendepani cabaran kepemimpinan pentadbir universiti dalam suasana VUCA. Lima kluster utama dikenal pasti sebagai teras kompetensi kepemimpinan pentadbir universiti merangkumi:

1. keberkesanan peribadi/ individu;
2. kognisi;
3. memimpin yang lain
4. impak dan pengaruh; dan
5. pencapaian dan tindakan.

Kluster Pertama, keberkesanan individu dilihat dalam aspek komunikasi dan kecerdasan emosi, manakala kluster kedua kognisi diukur daripada pemikiran strategik, penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan, dan kreativiti dan inovasi. Kluster ketiga memimpin yang lain pula memberikan keutamaan kepada kerja berpasukan dan kepemimpinan pasukan, membangun orang lain dan memimpin perubahan. Kluster keempat ialah impak dan pengaruh yang melihat kepada rundingan dan pengaruh serta jaringan dengan pelbagai pihak. Sementara kluster terakhir iaitu kluster kelima, pencapaian dan tindakan menekankan pentadbir universiti sebagai pemimpin yang berorientasikan pencapaian dan fokus kepada keperluan serta kehendak pemegang taruh dalam dan luar organisasi. Kerangka ini adalah ditunjukkan seperti Rajah 1 di halaman berikut:



Rajah 1: Kerangka Kluster Kompetensi Kepemimpinan Pentadbir (Pendaftar Dan Bendahari) UA.

BAB

2

KEPEMIMPINAN DI UNIVERSITI AWAM



EKOSISTEM KEPEMIMPINAN UNIVERSITI AWAM

Dalam mendepani cabaran dunia serta kepantasan perubahan keadaan atau lebih mudah difahami dengan istilah VUCA World pada hari ini, semua pihak perlu sentiasa bersiap sedia dalam menghadapi perubahan yang sangat dinamik. Setiap organisasi perlu saling berusaha untuk memperbaiki tahap kemahiran dan kecekapan sedia ada untuk terus kekal dalam dunia persaingan. Dalam konteks pendidikan tinggi, untuk terus mampu bersaing dengan universiti terkemuka lain, semua UA perlu terbuka dan bersedia mendepani cabaran global. Kejayaan Malaysia meletakkan kelima-lima universiti penyelidikan berada dalam kelompok 200 universiti terbaik dunia membuktikan bahawa pendidikan tinggi Malaysia kini bertaraf dunia. Pencapaian ini adalah pencetus yang boleh memberi semangat kepada UA lain untuk sama-sama mengorak langkah yang lebih cemerlang dan seterusnya mengharumkan nama negara di persada antarabangsa. Usaha ini selaras dengan matlamat yang terkandung dalam pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015-2025 (Pendidikan Tinggi) yang dilancarkan pada 7 April 2015.

Sesungguhnya, kecemerlangan sesebuah universiti itu tidak hanya bergantung kepada kecemerlangan akademik, penyelidikan dan inovasi semata mata tetapi banyak bergantung kepada struktur pengurusan dan tadbir urus yang mantap. Tanpa sokongan kumpulan pentadbir universiti, tidak semua urusan dapat berjalan dengan mudah dan lancar. Kumpulan pentadbiran ini merentasi pelbagai skim dengan definisi kecekapan kompetensi teras dan fungsian yang luas. Menyedari perkara ini, pihak kementerian telah berusaha untuk memperkemas dan memperkasakan institusi pendidikan tinggi agar bersedia untuk terus kekal relevan pada peringkat serantau dan global. Penekanan harus diberikan kepada keberkesanan fungsi pengurusan sumber manusia bermula daripada seawal proses pengambilan, pemilihan, penempatan, latihan, penilaian prestasi, penghargaan serta tadbir urus yang baik.

Selain daripada itu, pentadbiran universiti juga perlu memantapkan pelaksanaan inisiatif dan strategi dalam pembangunan bakat. Program latihan dan pembangunan yang terancang perlu dilaksanakan bagi memenuhi jurang kompetensi dalam menghasilkan kumpulan bakat yang berkemahiran tinggi dan produktif untuk mendokong kelancaran operasi universiti. Usaha berterusan perlu dijalankan bagi mengenal pasti kompetensi yang bersesuaian bagi menghadapi perubahan pengurusan sumber manusia yang dinamik dan semakin mencabar.

Keperluan universiti untuk mempunyai barisan ahli akademik dan pentadbir yang berupaya meningkatkan tahap kecekapan pengurusan universiti serta memiliki perspektif global dengan mencontohi amalan-amalan baik telah mendapat perhatian dalam Rancangan Malaysia ke-9 (RMK-9). Ia juga turut menekankan agar tadbir urus universiti dikaji semula untuk mewujudkan persekitaran yang dapat menggalakkan kepelbagaian institusi (*institutional diversity*), kreativiti dan inovasi dalam mencapai kecemerlangan. Ini kerana, untuk mewujudkan universiti bertaraf antarabangsa dan menambah baik sistem pendidikan tinggi secara menyeluruh, memerlukan kepemimpinan yang berwibawa dan cekap. Usaha ini kemudian diterjemah melalui Memorandum Jemaah Menteri (MJM) pada 19 Oktober 2006 yang akhirnya membentuk kepada penubuhan Akademi Kepemimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT) sebagai sebuah institusi yang khusus untuk menyediakan latihan pengurusan kepada pemimpin dan pentadbir utama UA tempatan. AKEPT bertanggungjawab dalam membangunkan bakat kepemimpinan pendidikan tinggi di negara ini. AKEPT telah melaksanakan operasinya selaras dengan teras matlamat penubuhannya iaitu untuk membangun dan memperkasakan kepemimpinan pendidikan tinggi di Malaysia dalam membentuk kepemimpinan dalam institusi pendidikan tinggi yang akan memacu transformasi yang dihasratkan.

Dalam teras strategik ke-4, Rancangan Malaysia ke-10, kerajaan terus konsisten memberi fokus untuk membangun dan mengekalkan modal insan bertaraf dunia. Tenaga kerja mahir dan berpengetahuan tinggi merupakan tunggak utama kepada daya saing negara. Dalam menjayakan hasrat itu, kerajaan berusaha untuk mengambil langkah yang holistik bagi memperkukuh sistem pendidikan dan latihan, bermula dari peringkat awal kanak-kanak sehingga ke peringkat pengajian tinggi. Kesinambungan hasrat ini diteruskan dalam teras strategik ke-3, Rancangan Malaysia ke-11 (RMK-11). Hasrat kerajaan untuk mempertingkatkan kualiti pendidikan dengan membangunkan bakat dengan pengetahuan dan kemahiran serta etika dan moral untuk memastikan bakat dan modal insan negara ini terus maju dalam persekitaran global yang kompetitif.

Bagi mencapai UA bertaraf dunia, pengurusan bakat kepemimpinan institusi (akademik dan pentadbir) haruslah mempunyai satu sistem pengurusan berstruktur. Ini kerana, kepemimpinan pendidikan tinggi meliputi beberapa aspek iaitu kepemimpinan dan pengurusan akademik khususnya dalam hal ehwal pembelajaran dan pengajaran serta penyelidikan, kepemimpinan pembangunan graduan yang holistik termasuk pembangunan insan, kepemimpinan pelajar dan aktiviti mobiliti, dan juga aspek kepemimpinan pembangunan institusi seperti penajaan pendapatan dan jaringan antara akademia, pihak industri dan juga komuniti secara keseluruhan. Aspek kreativiti dan inovasi mempunyai impak yang cukup besar dalam peningkatan kompetensi individu mahupun organisasi. Kemajuan sesebuah organisasi banyak bergantung kepada strategi dan budaya organisasi berkenaan. Strategi dalam konteks inovasi ialah mencari kaedah terbaik mencapai matlamat organisasi. Melaluinya, usaha membudayakan inovasi dan

keaktiviti boleh diterapkan dalam kalangan pekerja organisasi agar setiap pekerja berkebolehan menjana idea baharu untuk kesejahteraan keseluruhannya. Dalam konteks ini, pembangunan kepemimpinan institusi yang mampan di UA akan memastikan kecemerlangan institusi yang diterajui oleh barisan kepemimpinan pelapis (akademik dan pentadbir) yang kompeten dan selari dengan bidang tujahan utama (*niche*) institusi masing-masing.

Kepemimpinan Jawatan Utama Pentadbiran Universiti Awam : Pendaftar dan Bendahari

Bagi memperkemas kelompok bakat kepemimpinan UA, AKEPT berusaha melaksanakan beberapa inisiatif yang diharapkan akan dapat membantu keperluan UA untuk memiliki bukan hanya pentadbir yang kompeten tetapi juga barisan kepemimpinan yang mempunyai keupayaan pengurusan yang berperspektif global. Ianya diterjemahkan melalui proses penilaian bakat dan pemetaan kompetensi kepemimpinan kepada kumpulan pentadbir Universiti Awam kerana mereka merupakan tunjang yang menyokong dan memantapkan kelancaran operasi sesebuah universiti.

Selaras dengan perkembangan zaman merentasi pelbagai arus perubahan, masa dan keadaan yang berbeza memerlukan kemahiran kepemimpinan yang berbeza. Begitu juga dengan fungsi, peranan dan karakter kepemimpinan yang dimainkan oleh Pendaftar dan Bendahari pada hari ini yang setanding dengan pengurus peringkat eksekutif atau juga lebih dikenali sebagai “*C-Suites Leaders*”. Cabaran dan skop tugas mereka barisan Pendaftar dan Bendahari di UA kita pada hari ini sebenarnya hampir sama dengan tugas dan peranan yang dimainkan oleh rakan sejawat mereka seperti Ketua Pegawai Eksekutif, Ketua Pegawai Kewangan, Ketua Pegawai Operasi dan juga Ketua Pegawai Maklumat di dalam bidang industri. Sehubungan itu, keperluan untuk melengkapkan kompetensi melalui peningkatan dan penambahbaikan kemahiran adalah sangat penting dan mustahak bagi mencapai petunjuk prestasi utama serta memenuhi keperluan dan kehendak para pemegang taruh memandangkan landskap pendidikan tinggi yang dinamik dan sentiasa berubah-ubah (Nurul Afiqah Zulkifly, Ismi Arif Ismail & Soiab Asimiran, 2021).

Kepentingan Kompetensi Kepemimpinan Pendaftar dan Bendahari dalam Pentadbiran Universiti

Beberapa definisi dan teori dikupas bagi menghubungkan kompetensi dan kepemimpinan khusus kepada ekosistem pentadbir universiti.

Spencer & Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi dalam bukunya 'Competence at Work' seperti berikut:

*"A competency is an **underlying characteristic** of an individual that is **casually related** to **criterion-referred** effective and/or superior performance in a job situation"*

Underlying characteristic merupakan satu watak yang mendalam dan kukuh pada seseorang individu dan ia akan meramal tingkah laku individu sama ada berupaya melakukan suatu tugas dengan baik atau sebaliknya.

Casually related bermaksud kompetensi boleh menyebabkan atau meramalkan tingkah laku dan prestasi seseorang. Ia merupakan dorongan atau motif yang menjadi faktor penyebab tindakan tersebut dilakukan. Jika tingkah laku dibuat tanpa sebarang motif ia tidak dianggap sebagai satu kompetensi.

Criterion-referred bermaksud kompetensi ialah faktor sebenar yang boleh meramalkan seseorang itu berupaya melakukan suatu tugas dengan baik atau sebaliknya. Jika kita melihat kepada model kompetensi *Iceberg* yang dibina oleh Dr. Mclelland (1998), terdapat 7 jenis karakter kompetensi dan dibahagikan kepada 2 bahagian:

Surface (karakter yang mudah untuk dibangunkan), pengetahuan, kemahiran, *hidden* (ciri-ciri personaliti yang lebih sukar untuk dibangunkan), nilai peranan sosial, imej diri, sifat, motif.

Kompetensi adalah asas utama dalam pengurusan kerja yang efektif. Oleh itu, adalah penting bagi sesuatu organisasi itu melantik pemimpin yang kompeten bagi meningkatkan produktiviti organisasi. Kepemimpinan adalah satu kemahiran yang boleh dipelajari. Bush (2008) & Gentry et al. (2013) menyatakan bahawa program pembangunan pemimpin penting bagi meningkatkan kompetensi pemimpin berpotensi agar dapat memimpin dengan efektif. Kompetensi kepemimpinan boleh diperoleh dengan mendapatkan bimbingan daripada pemimpin berpengalaman dan mengikuti program penyediaan pemimpin yang memberi penekanan pada pengalaman konteks sebenar. Ini bermakna, pemimpin yang kompeten boleh dihasilkan dengan mengikuti program pembangunan pemimpin yang terancang dan dilaksanakan melalui pendidikan, pengalaman dan bimbingan daripada pemimpin yang berpengalaman.

Pemimpin yang hebat berperanan sebagai pencetus, penggerak transformasi dalam organisasi dan memastikan semua ahli berinspirasi untuk memajukan organisasi. Pengenalpastian individu yang memiliki kualiti penting dan membina potensi mereka adalah

penting bagi memastikan kelestarian kejayaan organisasi. Kompetensi kepemimpinan yang jelas boleh dijadikan alat untuk menterjemahkan kualiti ini kepada sesuatu tingkah laku yang boleh dilihat dan diukur, memberi ruang kepada konsistensi, kejelasan secara menyeluruh untuk mengenal pasti dan membangunkan pemimpin. Secara kesimpulannya, kompetensi mendefinisikan tingkah laku yang diperlukan untuk kejayaan sesuatu peranan itu. Dalam konteks kepemimpinan, ia mendefinisikan tingkah laku yang ideal, mengenal pasti bidang yang memerlukan penambahbaikan, dan membantu pemimpin melihat laluan untuk prestasi cemerlang. Pengurusan bakat berasaskan kompetensi untuk pemimpin menawarkan pelan untuk kejayaan yang dapat difahami dan diikuti termasuk yang berkaitan dengan pengenalanpastian pemimpin masa depan dan pemimpin yang sedang dibangunkan.

Kemahiran yang diperlukan oleh bakat kepemimpinan bukan hanya terhad dalam kelas semata-mata tetapi juga melalui aktiviti pembelajaran yang lain, yang lebih pratikal, interaktif dan berasaskan pengalaman. Contoh adalah seperti berikut:

- Pusingan kerja, yang membolehkan bakat pemimpin mengalami peranan yang dimainkan oleh pelbagai pemimpin merentas jabatan, agar lebih memahami operasi organisasi secara keseluruhan.
- Latihan dan pementoran individu, yang mana peserta dipadankan dengan pemimpin yang lebih berpengalaman, yang memberikan nasihat, bimbingan, sokongan dan perkongsian ilmu.
- Latihan berkumpulan (*group coaching*) dan jaringan, agar peserta dapat belajar antara satu sama lain dan membentuk jaringan yang kukuh.

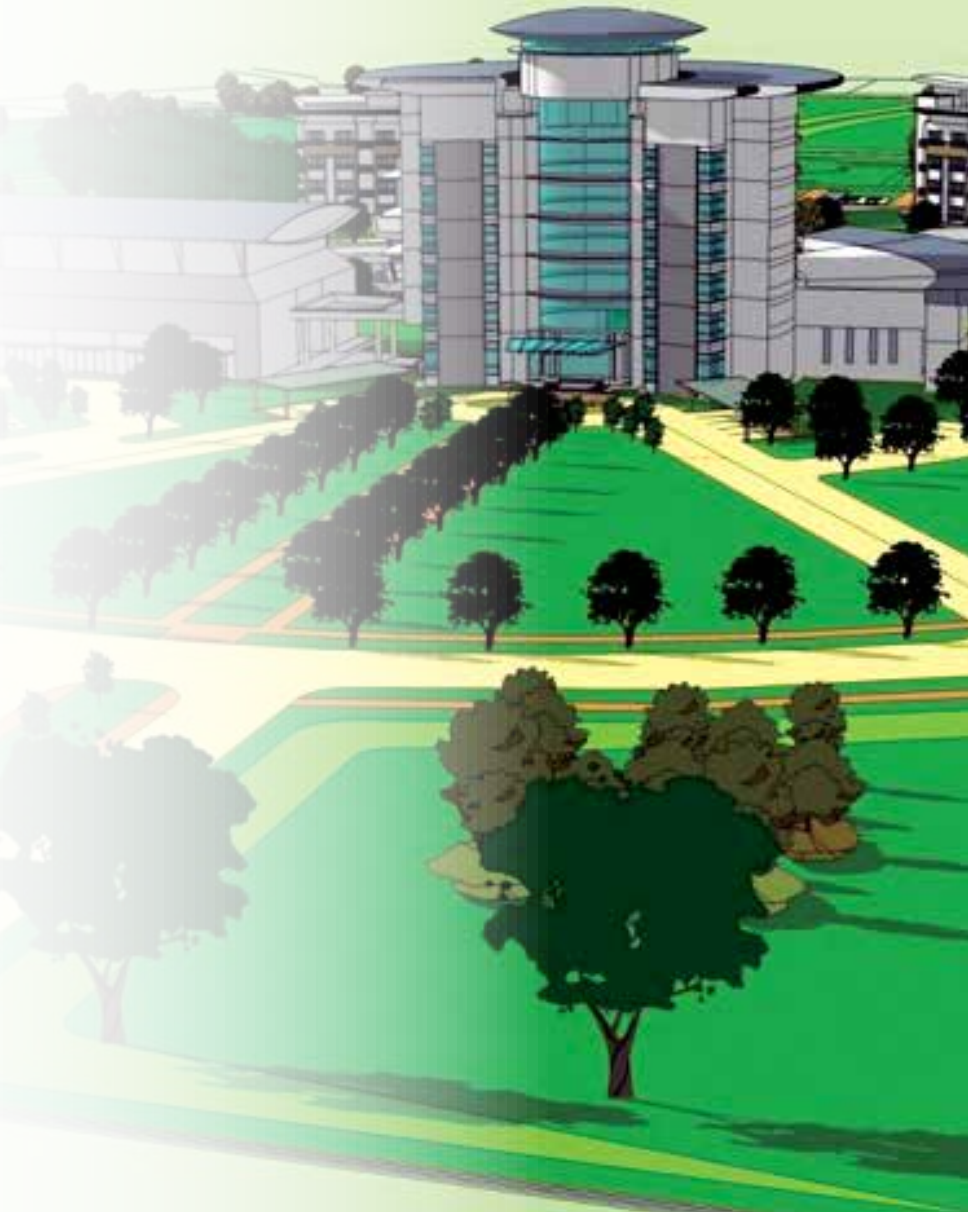
- Pembelajaran berasaskan tindakan (*action based learning*), iaitu pemimpin mempunyai peluang bekerja bersama secara berpasukan dengan mendepani isu sebenar (samaada kes atau projek jangka pendek dan jangka panjang) dan membuat refleksi.
- e-Pembelajaran, yang membolehkan pemimpin untuk mempelajari kemahiran mengikut kesesuaian dan kadar pembelajaran (*learning pace*) dan jadual yang anjal.
- Simulasi, di mana pemimpin dapat mengamalkan kompetensi yang telah mereka pelajari seolah-olah berada dalam keadaan sebenar.

Sebagai tambahan kepada peluang pembelajaran, persekitaran pembelajaran kini mengutamakan pembangunan sendiri. Pemimpin hendaklah mengambil tanggungjawab dan memainkan peranan aktif dalam membina kompetensi baharu. Mereka harus bertanggungjawab terhadap pembangunan diri sendiri dan organisasi serta memahami teknik, pendekatan dan persekitaran pembelajaran yang sesuai.

Apabila peluang pembelajaran dipetakan kepada kompetensi dan tahap penguasaan, pembangunan bakat berasaskan kompetensi menawarkan asas yang kuat untuk pembelajaran sendiri dan pembangunan. Pemimpin dapat melihat sumber pembelajaran yang membantu mereka untuk mencapai matlamat kerjaya, dan mempunyai kebebasan untuk memilih laluan pemajuan kerjaya yang sesuai dengan mereka.

Proses Pembangunan Modul Kompetensi Kepemimpinan AKEPT

Dalam proses membangunkan model kompetensi ini, pada tahun 2015, AKEPT telah mengambil pendekatan penanda aras melalui pemetaan dokumentasi dalam membangunkan model kompetensi kepemimpinan AKEPT. Berdasarkan dokumen pemprofilan yang ada pada setiap unit pengurusan bakat dan latihan universiti, AKEPT berusaha untuk mengkaji serta menentukan kriteria penilaian dengan melihat kepada garis panduan kriteria pemilihan Naib Canselor dan Timbalan Naib Canselor di semua universiti. Proses ini kemudiannya disusuli dengan pengumpulan data melalui tinjauan, melihat kepada model kompetensi yang lain, mendapatkan maklumat dan pandangan daripada pakar bidang sumber manusia dan industri berkaitan kompetensi kepemimpinan yang sesuai dan holistik bagi universiti. Keseluruhan data yang telah dikumpulkan kemudiannya digunakan dalam membuat analisis bagi membangunkan model kompetensi yang memberi tumpuan kepada pembangunan dan pemantapan kepemimpinan di universiti. Proses ini sebenarnya sangat penting kerana ia membantu mengenal pasti kriteria yang membezakan ciri-ciri (*traits*) individu yang cemerlang (*outstanding performer*) dan juga individu yang sederhana prestasinya (*average performer*). Model kompetensi kepemimpinan ini seterusnya melalui proses validasi dan pengesahan bersama ahli Jawatankuasa Teknikal Kompetensi yang dilantik oleh AKEPT. Penilaian dan pengesahan juga dibuat bersama Ahli Lembaga Pengarah Universiti Awam Malaysia bagi memperakukan model kompetensi yang akan digunakan oleh seluruh universiti awam Malaysia.



Fasa Pengurusan Bakat Kepemimpinan di Universiti Awam

Inisiatif ini dianggap sebagai inisiatif pertama yang dilaksanakan dalam ekosistem universiti. AKEPT memulakan inisiatif ini pada tahun 2015 dan secara konsisten membina sistem yang lestari agar dapat digunakan dengan baik oleh pihak berkepentingan, pemegang taruh dan juga kelompok bakat universiti. Sejak itu, AKEPT telah melalui empat (4) fasa pengurusan bakat kepemimpinan yang dijelaskan dalam kerangka di bawah:



Kerangka Kompetensi (Competency Framework) Pendaftar dan Bendahari

Sejak 2015, AKEPT telah terlibat secara aktif dalam pengurusan bakat kepemimpinan di universiti. Ia sejajar dengan aspirasi Pelan Pembangunan Pengajian Malaysia (Pendidikan Tinggi) 2015-2025 yang secara jelas menyatakan keperluan membina pemimpin yang kompeten ke arah kecemerlangan bakat.

Keperluan dalam membangunkan model kepemimpinan bagi universiti adalah untuk:

- mewujudkan pengurusan bakat kepemimpinan yang berkesan dan pelan penggantian di universiti.
- memanfaatkan potensi akademik muda untuk mempersiapkan mereka sebagai pelapis kepada kepemimpinan sedia ada (*leadership pipeline*).
- memperkukuh Kelompok Bakat Kebangsaan (*National Top Talent*) untuk jawatan kepemimpinan utama di universiti.
- membantu pengembangan kompetensi kepemimpinan teras untuk universiti telah melalui proses yang sistematik dan strategik bagi mewujudkan kecekapan kepemimpinan yang relevan.

Evolusi kecekapan kepemimpinan adalah seperti yang ditunjukkan dalam rajah di bawah:

Asas kepada pembentukan kompetensi kepemimpinan Pendaftar dan Bendahari.

Kerangka Kompetensi Kepemimpinan AKEPT 2.0 (disemak 2018)

EVOLUSI INSTRUMEN PENILAIAN		
2015-2016	2017-2018	2019
<input type="checkbox"/> <i>Behavioural Event Interview (BEI)</i>	<input type="checkbox"/> <i>Behavioural Event Interview (BEI)</i>	<input type="checkbox"/> <i>Behavioural Event Interview (BEI)</i>
<input type="checkbox"/> <i>Leaderless/ Collegial Group Discussion</i>	<input type="checkbox"/> Pembentangan Kertas Strategik	<input type="checkbox"/> Pembentangan Kertas Strategik
<input type="checkbox"/> Pembentangan Kertas Strategik		

Kerangka Kompetensi AKEPT 1.0

EVOLUSI KOMPETENSI		
2015-2016	2017-2018	2019
<input type="checkbox"/> 13 Kompetensi	<input type="checkbox"/> 19 Kompetensi	<input type="checkbox"/> 15 Kompetensi
<input type="checkbox"/> 6 Potensi		

Namun begitu pada tahun 2018 kementerian dan UA mula mengambil cakna terhadap pengurusan bakat dalam kalangan pentadbir di universiti awam Malaysia seperti dalam Jadual 1 pada halaman 17. Pengurusan bakat ini memfokus kepada pembangunan kemahiran dan kompetensi pentadbir di universiti merangkumi pelbagai skim perkhidmatan.

Keperluan mempunyai bakat yang kompeten dalam melaksanakan tugas dan arahan yang diberikan majikan adalah penting terutamanya dalam kalangan penyandang jawatan utama pentadbiran universiti. Melihat kepada permintaan dan keperluan untuk mewujudkan model pembangunan bakat kepemimpinan pentadbir universiti seiring dengan kedinamikan pendidikan tinggi, AKEPT bersama-sama Universiti Putra Malaysia telah mengambil inisiatif membangunkan model dan kamus kompetensi kepemimpinan bagi jawatan Pendaftar dan Bendahari. Model kompetensi kepemimpinan pentadbir universiti adalah seperti dalam Jadual 2 pada halaman 18:

RANGKA KERJA KOMPETENSI 1.0		RANGKA KERJA KOMPETENSI 2.0	
Kluster	Tema Kompetensi	Kluster	Tema Kompetensi
Kluster 1: Kesan dan Pengaruh	01. Kesan dan Pengaruh	Kluster 1: Keberkesanan Peribadi	1.1 Integriti, Nilai dan Etika
	02. Kesedaran Organisasi dan Persekitaran		1.2 Komitmen dan Organisasi
	03. Pembinaan Hubungan atau Perangkaian		1.3 Keyakinan Diri
Kluster 2: Pencapaian dan Tindakan	04. Orientasi Pencapaian	Kluster 2: Kognitif	2.1 Membentuk Visi dan Hala Tuju Strategik
	05. Inisiatif		2.2 Pemikiran Konseptual/ Kreatif
	06. Pencarian Maklumat		2.3 Kepintaran Perniagaan
Kluster 3: Pengurusan dan Kepemimpinan	07. Kerja Berpasukan dan Kerjasama	Kluster 3: Memimpin yang lain	3.1 Kerja Berpasukan dan Kepemimpinan Pasukan
	08. Kepemimpinan Pasukan		3.2 Memanfaat Kepelbagaian
	09. Pembangunan Orang Lain		3.3 Mengubah Kepemimpinan/ Kesesuaian
	10. Sikap Mengarah atau Ketegasan	Kluster 4: Impak dan Pengaruh	4.1 Impak dan Pengaruh
	11. Penentuan Visi dan Hala Tuju Strategik		4.2 Membina Hubungan/Rangkaian
Kluster 4: Kognitif	12. Pemikiran Analitis	Kluster 5: Pencapaian dan Tindakan	4.3 Diplomasi dan Adab
	13. Pemikiran Konsep		5.1 Orientasi Pencapaian
	14. Pembuatan Keputusan		5.2 Inisiatif dan Perlakuan Proaktif
	15. Perancangan dan Penyusunan	5.3 Fokus Pemegang Taruh	
Kluster 5: Keberkesanan Peribadi	16. Keyakinan Diri		
	17. Empati		
	18. Komitmen Organisasi		
	19. Nilai dan Estika		

Jadual 1: Rangka Kerja Kompetensi Kepemimpinan UA.

Kompetensi Kepemimpinan Pentadbir

KLUSTER	TEMA KOMPETENSI
Kluster 1: Keberkesanan Peribadi	1.1 Komunikasi
	1.2 Kecerdasan Emosi
	1.3 Integriti, Nilai dan Etika
Kluster 2: Kognitif	2.1 Pemikiran Strategik
	2.2 Penyelesaian Masalah dan Pembuatan Keputusan
	2.3 Kreativiti & Inovasi
Kluster 3: Memimpin yang Lain	3.1 Kerja Berpasukan dan Kepemimpinan Pasukan
	3.2 Membangun Orang Lain
	3.3 Memimpin Perubahan
Kluster 4: Impak dan Pengaruh	4.1 Rundingan & Pengaruh
	4.2 Jaringan
Kluster 5: Pencapaian dan Tindakan	5.1 Orientasi Pencapaian
	5.2 Fokus Pemegang Taruh

Kompetensi Fungsian

PENDAFTAR	Tadbir Urus
	Pengurusan Sumber Manusia
	Pengurusan Akademik
BENDAHARI	Perancangan Strategik Kewangan
	Sistem dan Kawalan Kewangan
	Pengurusan Pelaburan dan Aset
	Pengurusan Risiko Kewangan
	Pelaporan Kewangan dan Pengurusan

Jadual 2: Rangka Kerja Kompetensi Kepemimpinan Pentadbir (Pendaftar dan Bendahari) UA.

Instrumen Penilaian Kompetensi Bakat Kepemimpinan

Behavioural Event Interview (BEI)

AKEPT telah mengambil pendekatan menggunakan kaedah *Behavioural Event Interview* (BEI) sebagai instrumen penilaian di AKEPT. Penilaian *Behavioral Event Interview* adalah kaedah yang diperkenalkan oleh Bill Byham dan David McClelland pada tahun 1970-an. Ia juga dikenali sebagai *Targeted Selection Interview* yang memfokus kepada bukti tingkah laku calon yang sesuai dan kompeten dalam pelaksanaan tugas.

Kaedah ini akan membantu menghuraikan tindakan dan pengalamannya pada masa lalu dengan jelas dan nyata. Melalui temu bual tersebut, panel dapat menilai kemampuan calon dengan mengemukakan soalan yang spesifik dan relevan. BEI juga dikatakan mempunyai kesahan dan lebih objektif berbanding dengan instrumen penilaian yang lain seperti *ability test*, *personality test* dan *normal interview*. Di samping itu, teknik temu bual BEI mempunyai beberapa kelebihan, antaranya :

1. BEI mampu mengenal pasti calon yang berprestasi tinggi atau sederhana dalam pelaksanaan tugas selari dengan matlamat organisasi serta dapat menilai kemampuan calon untuk menangani suatu permasalahan; dan
2. Ia juga mampu mengurangkan persepsi negatif terhadap calon selain dapat memberikan gambaran sebenar tentang tingkah laku calon.

Pembentangan Kertas Strategik (PKS)

Tujuan pelaksanaan PKS ini adalah untuk menilai kemahiran berfikir calon dalam menerangkan tujuan, hasrat dan aspirasi calon terhadap sesuatu matlamat strategik yang ingin dicapai dan tindakan yang perlu diambil untuk merealisasikannya.

Dalam PKS, calon perlu memberi tumpuan kepada matlamat strategik jangka pertengahan dan jangka panjang serta menerangkan strategi asas pencapaian sekiranya mereka dilantik untuk menyandang jawatan dalam universiti. Panel akan menilai PKS yang dibentangkan dengan melihat kepada cabaran, keperluan dan keadaan semasa.

Semasa sesi penilaian PKS, panel penilai akan menilai corak tingkah laku dan sikap calon selain menilai sifat calon sama ada pasif, agresif atau tegas dalam memberikan pandangan mereka terhadap sesuatu isu yang diajukan dan keterbukaan mereka dalam menerima pandangan yang berbeza.

Faedah Hasil Proses Penilaian Bakat Kepemimpinan

Penilaian bakat ialah satu komponen utama dalam kerangka kerja pelan penggantian Pengurusan Bakat Berasaskan Kompetensi atau *Competency-Based Talent Management* (CBTM). Ia memainkan peranan yang penting dalam memastikan proses pelaksanaan pelan penggantian berjalan lancar. Pakar pelan penggantian, William J. Rothwell, (2016) berpendapat bahawa komponen penilaian ini akan menjawab soalan apakah potensi individu yang diperlukan untuk bergerak ke peringkat kepemimpinan atau kemahiran lebih tinggi dalam bidang tugas.

Terdapat beberapa kaedah yang boleh digunakan bagi menilai kelompok bakat kepemimpinan namun kaedah BEI dipilih atas sebab kebolehpercayaan dan kesahan keputusan yang dihubungkan dengan prestasi kerja.

Behavioural Event Self-Assessment (BESA) adalah instrumen yang diubah suai berdasarkan *Behavioural Event Questionnaire* (BEQ) yang merupakan kepada komponen dalam kaedah *Behavioural Event Interviews* (BEI). Pelaksanaan BESA menetapkan syarat bahawa bakat perlu mengisi maklumat dalam BEQ sebelum sesi temu bual dijalankan. Proses penilaian menggunakan kerangka kerja kompetensi kepemimpinan yang sama.

Penilaian sendiri tersebut melibatkan proses berikut:

- a. Taklimat penilaian kompetensi;
- b. Penilaian kompetensi sendiri;
- c. Pengesahan penyelia; dan
- d. Analisis dan pelaporan.

Kelompok bakat ditawarkan untuk dinilai dan sekiranya ada yang menolak, nama mereka akan digugurkan daripada senarai kelompok bakat atas justifikasi tidak memenuhi salah satu komponen penting dalam kerangka kerja pelan penggantian CBTM.

a. Taklimat Penilaian Kompetensi

Taklimat ini diberikan kepada kelompok bakat dan penyelia yang terlibat. Kelompok bakat boleh menentukan sendiri penyelia yang akan mengesahkan penilaian sendiri mereka. Lazimnya kelompok bakat akan memilih Pegawai Penilai Pertama (PPP) atau Pegawai Penilai Kedua (PPK) seperti mana dalam Laporan Penilaian Prestasi Tahunan (LNPT). Mereka bebas memilih penyelia berserta butiran penyelia seperti nama, nombor hubungan, jawatan dan alamat hendaklah dinyatakan bagi tujuan semakan silang oleh pihak urus setia. Dengan hasrat untuk memberi kefahaman dan penerangan yang jelas terhadap perspektif dan keberhasilan BESA kepada bakat dan penyelia, taklimat penilaian yang dilaksanakan oleh pihak perunding dijalankan sebanyak dua kali. Garis masa dan peranan yang perlu dimainkan oleh kelompok bakat dan penyelia juga diperjelas sebaik mungkin. Ia diikuti dengan sesi soal jawab dan maklum balas untuk memberi ruang yang cukup kepada bakat dan penyelia untuk bertanya, mendapatkan penjelasan dan berdiskusi sebelum penilaian sendiri dan pengesahan penilaian dilaksanakan.

b. Penilaian Kompetensi Kendiri

Format penilaian kompetensi sendiri terdiri daripada tiga (3) bahagian iaitu butiran diri, ringkasan sumbangan/pencapaian utama dan penilaian kompetensi berasaskan peristiwa.

Kelompok bakat dikehendaki mengisi format penilaian dalam tempoh sebulan menggunakan salinan lembut (*soft copy*) yang dihantar melalui e-mel. Asas kepada penilaian sendiri ialah kerangka kerja kompetensi.

Dua (2) set kompetensi yang digunakan:

- i. Kerangka Kerja Kepemimpinan Universiti Awam 2.0 untuk bakat akademik (mengandungi 15 kompetensi); dan
- ii. Kerangka Kerja Kompetensi Kepemimpinan Pentadbir (Pendaftar dan Bendahari) UA untuk kelompok bakat pentadbir bukan akademik (mengandungi 13 kompetensi).

Kelompok bakat diminta mengenal pasti peristiwa yang signifikan mengikut kompetensi berdasarkan konsep STAR iaitu *Situation*, *Trigger*, *Action* dan *Result*. Kemudian kelompok bakat dikehendaki menilai diri berdasarkan tahap kecekapan (proficiency level) setelah meneliti kesesuaiannya dengan petunjuk tingkah laku (behavioural indicators) yang disenaraikan.

Meja Bantuan Penilaian Kendiri (*Assessment Support Kiosk*) dan talian bantuan (*Helpline*) diwujudkan oleh urus setia bagi membantu kelompok bakat dalam mengisi maklumat penilaian mengikut format yang ditetapkan. Kelompok bakat boleh menghubungi perunding dan urus setia melalui nombor telefon bimbit atau hadir sendiri pada waktu yang telah ditetapkan. Penilaian sendiri yang telah

dilengkapkan oleh kelompok bakat kemudiannya perlu dihantar melalui e-mel kepada penyelia masing-masing dan disalinkan kepada urus setia. Seterusnya, disusuli dengan pertemuan bersemuka antara kelompok bakat dan penyelia bagi proses pembuktian terhadap maklumat yang diberikan oleh kelompok bakat dan proses pengesahan penyelia.

c. Pengesahan Penyelia

Proses pengesahan oleh penyelia ini bertujuan untuk mengesahkan ketepatan penilaian sendiri. Ia melibatkan penelitian maklumat yang dinyatakan kelompok bakat dalam penilaian sendiri dan menjajarkan semula ketidaktepatan penilaian. Penyelia juga digalakkan untuk mencadangkan maklumat alternatif atau input tambahan kepada kelompok bakat berkaitan dengan penilaian sendiri jika difikirkan ada maklumat yang lebih signifikan dan relevan. Dicadangkan juga agar penyelia berunding dengan bakat dan pihak yang mempunyai maklumat terhadap isu-isu yang menimbulkan keraguan dalam penilaian sendiri semasa melengkapkan proses pengesahan penyelia.

Sebagai mana kelompok bakat, penyelia juga boleh menghubungi Meja Bantuan Penilaian Kendiri atau talian bantuan untuk mendapatkan bantuan dan panduan dalam melengkapkan proses pengesahan. Maklumat talian bantuan dan waktu janji temu telah

ditetapkan dan dinyatakan semasa taklimat. Tempoh bagi penyelia membuat pengesahan penilaian sendiri ditetapkan dalam masa sebulan.

d. **Analisis dan pelaporan**

Pihak perunding meneliti secara terperinci setiap satu format penilaian sendiri dan pengesahan penyelia yang dikemukakan. Penilaian terhadap tahap kecekapan (*proficiency level*) kelompok bakat dibuat berdasarkan tindakan atau tingkah laku yang telah disahkan oleh penyelia. Jika wujud ketidakselarasan yang signifikan antara penarafan (*rating*) penilaian sendiri dengan pengesahan penyelia, pihak perunding berhak mendapatkan penjelasan daripada kelompok bakat dan penyelia terlibat.

Keberhasilan penilaian kemudiannya akan dianalisis dan dua (2) jenis pelaporan dikeluarkan iaitu:

- i. Profil Kompetensi Individu (*Individual Competency Profile*);
- ii. Analisis Penilaian Kekuatan (*Bench Strength Analysis*)

Profil Kompetensi Individu memaparkan darjah kesesuaian antara tahap kecekapan kompetensi bakat dengan tahap kecekapan yang diperlukan untuk menghasilkan prestasi yang berkesan dalam jawatannya. Di samping itu, Profil Kompetensi Individu juga menunjukkan analisis kesesuaian tahap kecekapan kompetensi bakat dengan jawatan yang disasarkan dalam universiti. Sementara itu, Analisis Penilaian Kekuatan menentengahkan darjah kompeten dan jumlah bakat yang bersedia untuk menyandang jawatan kepimpinan dan jawatan-jawatan lain yang kosong. Input ini sangat penting dan kritikal kepada pelan penggantian universiti. Analisis Penilaian Kekuatan juga direka bentuk untuk mengenal pasti jurang kompetensi yang wujud pada setiap

bakat, dan maklumat ini sangat penting dalam meletakkan keutamaan kompetensi bagi maksud pembelajaran dan pembangunan (*learning and development*) bakat.

Penyataan ini disokong oleh Dubois & Rothwell (2004) sebagai mana berikut:

“Regardless of perspective, however, a competency-based process will make a substantial contribution to closing the succession-related gaps in an organization’s competency pool”. (m.s. 215)

Rumusan penilaian BESA yang dilaksana memberikan satu perspektif dan alternatif baharu dalam kaedah penilaian kelompok bakat bagi tujuan pelan penggantian. Ini tidaklah bermaksud bahawa penilaian BESA itu sempurna dan satu-satunya alatan yang perlu diguna pakai dalam penilaian kelompok bakat. Walau apapun mekanisme yang dipilih, perkara paling pokok yang perlu diberi perhatian ialah kesahan (*validity*) dan hubungannya dengan prestasi kerja. Berdasarkan pemerhatian urus setia dan maklum balas bakat terhadap pelaksanaan BESA di sebuah UA di Malaysia, terdapat beberapa kekangan yang dihadapi dalam memastikan matlamatnya tercapai sebagai mana yang berikut:

- a. Motivasi bakat untuk terlibat dalam penilaian; Ketidakjelasan hala tuju dan matlamat akhir penilaian menjadikan bakat mengambil ringan terhadap penilaian sendiri yang dijalankan. Dicadangkan agar objektif penilaian sendiri ini diselarikan dengan hala tuju strategik universiti berdasarkan pembangunan bakat berasaskan kompetensi (CBTM) dan dihebahkan kepada bakat dengan lebih sistematik.

- b. Format BESA yang kompleks; Format BESA yang bertunjangkan kerangka kerja kompetensi menjadikan ia kompleks (15 kompetensi untuk bakat akademik dan 13 bagi pentadbir). Pengurangan jumlah kompetensi dengan mengenal pasti beberapa kompetensi utama boleh dicadangkan bagi meringkaskan format dan memudahkan pengisian oleh kelompok bakat.
- c. Keupayaan mengingati dan menyesuaikan peristiwa yang signifikan dengan kompetensi serta petunjuk tingkah laku; rata-rata bakat memaklumkan bahawa terdapat kesukaran mengingati dan mengenal pasti peristiwa yang signifikan untuk dipadankan dengan kompetensi yang dinilai. Dicadangkan urus setia memberikan panduan kepada kelompok bakat dengan menghasilkan contoh peristiwa signifikan yang pelbagai dan berkaitan dengan kompetensi serta tahap kecekapan berkaitan.
- d. Komitmen dan iltizam penyelia dalam membuat pengesahan penilaian merupakan salah satu cabaran dalam penggunaan instrumen BESA. Terdapat penyelia yang tidak membuat pengesahan penilaian atas pelbagai alasan. Dengan ketiadaan pengesahan oleh penyelia, pelaporan bergantung sepenuhnya kepada pengesahan pihak perunding.

Antara cadangan yang boleh dipertimbang bagi mengatasi kekangan ini adalah dengan memperbanyakkan sesi taklimat dan penerangan khusus kepada penyelia supaya keutamaan dalam membuat penilaian kepada bakat dapat dihayati dan disusuli dengan tindakan oleh penyelia. Dengan penerangan proses dan limitasi yang dinyatakan di atas, ia boleh dijadikan panduan untuk kegunaan universiti dalam pengurusan bakat berasaskan kompetensi pada masa akan datang.



BAB

3

**PEMBANGUNAN MODEL KOMPETENSI
KEPEMIMPINAN PENTADBIR
(PENDAFTAR DAN BENDAHARI) UNIVERSITI AWAM**



	Alternatif	Organisation For Economic Co-Operation & Development	Akept Leadership Competency Framework 2.0	Skill Set Jawatankuasa Pendaftar Ua	Top Skills World Economic Forum	University of Edinburgh	Univeristy of Surrey	University of Victoria, Canada	The U.S. Office of Personnel Management (OPM)	Peratusan
Membangun Orang Lain	A. Pengurusan Bakat	√	×	√	A	√	√	B	√	87.5%
	B. Pelabuhan Bakat									
Rundingan & Pengaruh	A. Iniatif	√	A	√	√	×	√	×	√	75%
Kreativi & Inovasi		×	√	√	√	×	√	√	√	75%
Memimpin Perubahan	A. Perubahan Kepemimpinan	×	A	×	×	√	×	B	×	37.5%
	B. Pengurusan Perubahan									
Komunikasi		√	×	√	×	×	√	×	×	37.5%
Jaringan		√	√	×	×	√	×	×	×	37.5%
Kecerdasan Emosi	A. Membangun Hubungan Interpersonal	A	B	×	√	×	×	×	×	37.5%
	B. Membangun Hubungan									

Jadual 3: Pemetaan Kompetensi Pentadbir (Pendaftar dan Bendahari) UA



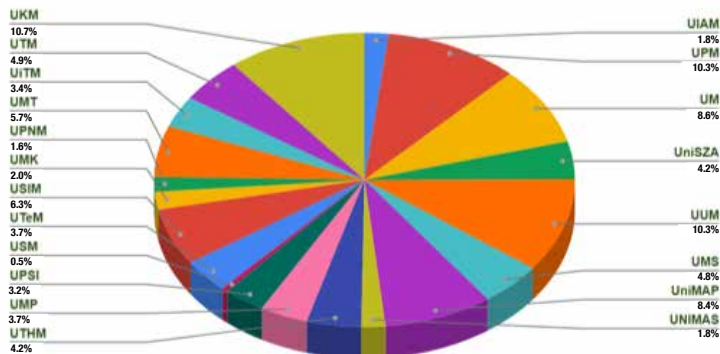
DAPATAN KAJI SELIDIK DAN PENEMUAN

Tinjauan Kompetensi Kepemimpinan Pentadbir

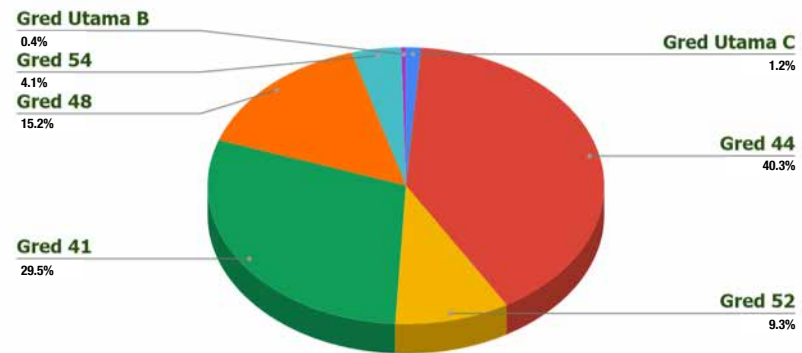
Tinjauan secara dalam talian yang dilaksanakan dalam kalangan pegawai pentadbir yang mengambil bahagian di 20 UA.

Tinjauan dalam talian dilakukan dari Februari hingga Mac 2019 untuk mengenal pasti kompetensi kepemimpinan dalam kalangan pentadbir. Sampel dipilih berdasarkan persampelan yang mudah di mana e-mel rasmi serta mesej melalui media sosial dihantar kepada pentadbir UA. Sebanyak 866 respons dikumpulkan. Responden mewakili demografi yang merangkumi gred jawatan, pengalaman kerja, jantina, skim perkhidmatan dan kelayakan akademik.

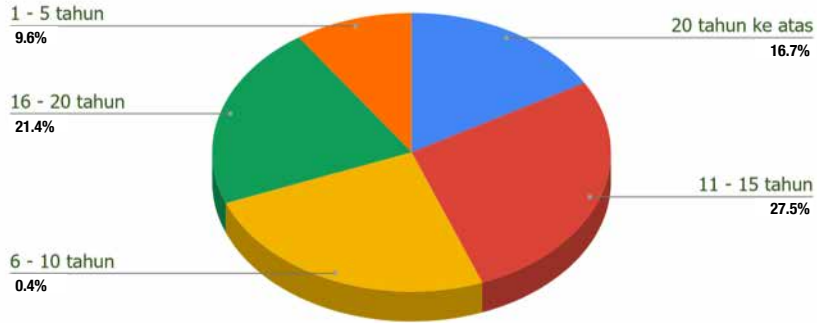
Pandangan pegawai tentang kompetensi kepemimpinan pentadbir



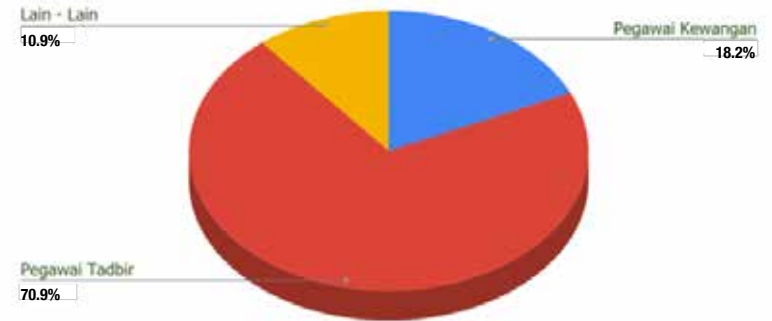
20 Universiti Awam



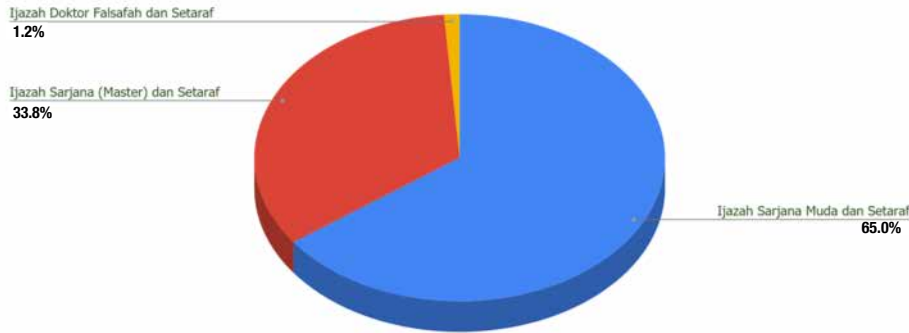
Gred Jawatan



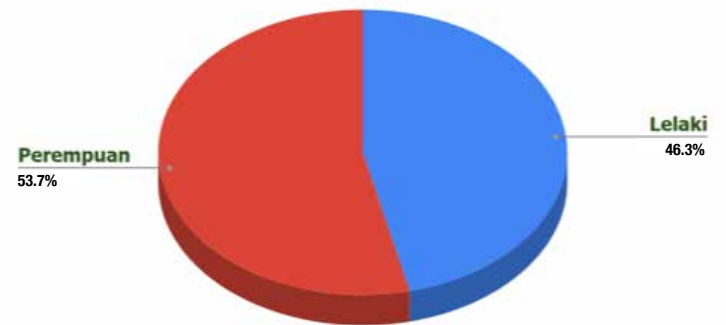
Pengalaman Kerja



Skim Perkhidmatan



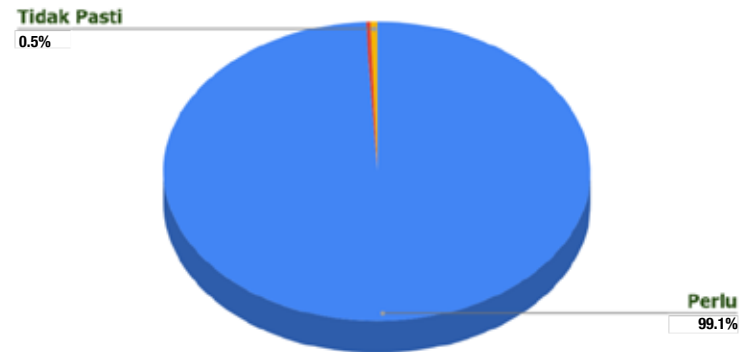
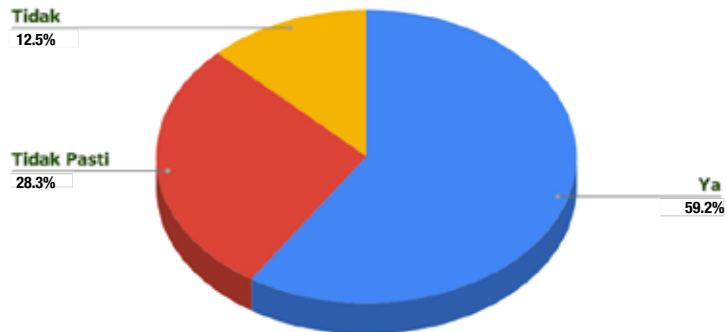
Kelayakan Akademik



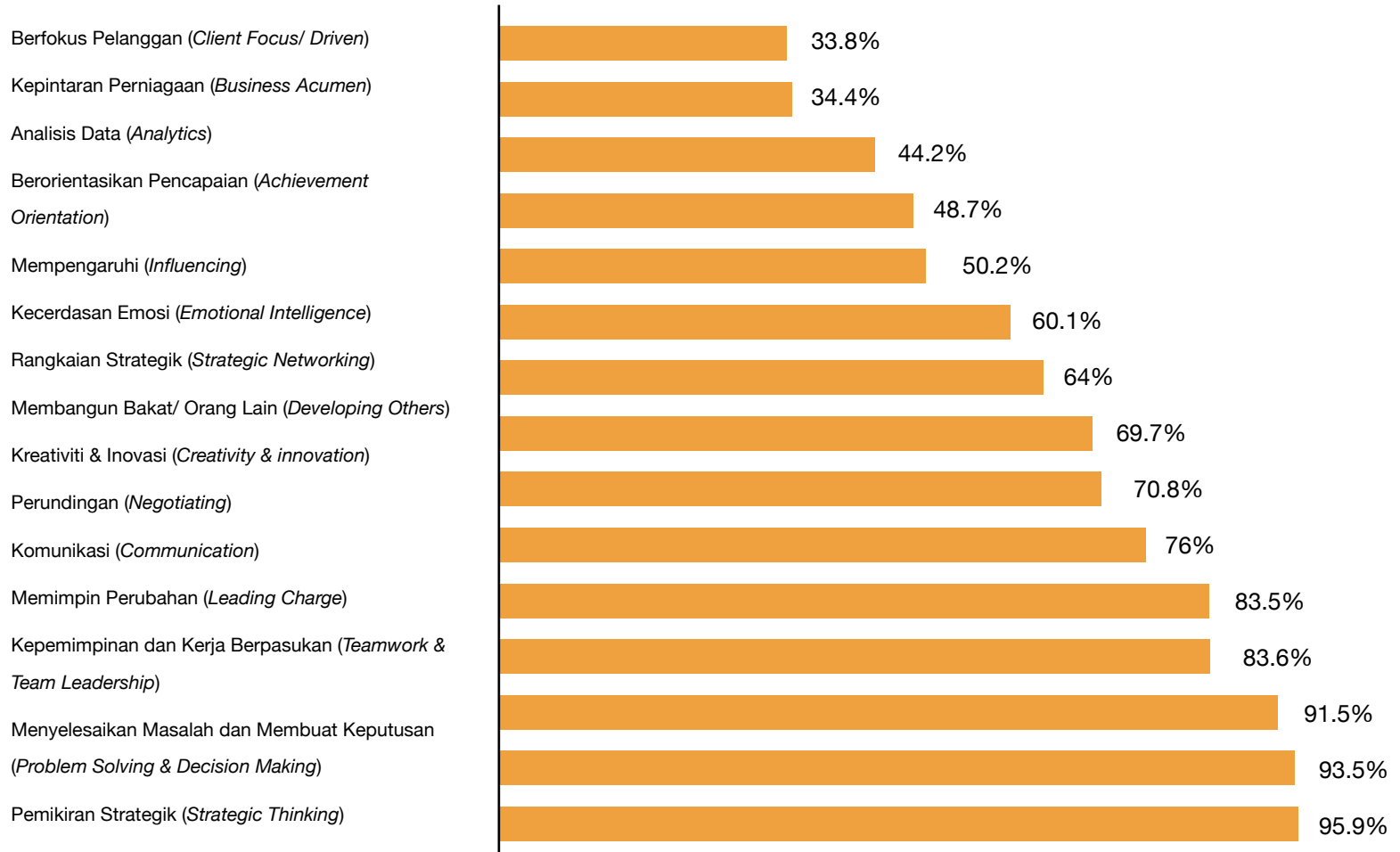
Jantina

Responden daripada 20 UA di Malaysia telah diminta untuk menyatakan sama ada universiti masing-masing mempunyai kompetensi kepemimpinan pentadbir dan pandangan mereka tentang keperluan kompetensi kepemimpinan:

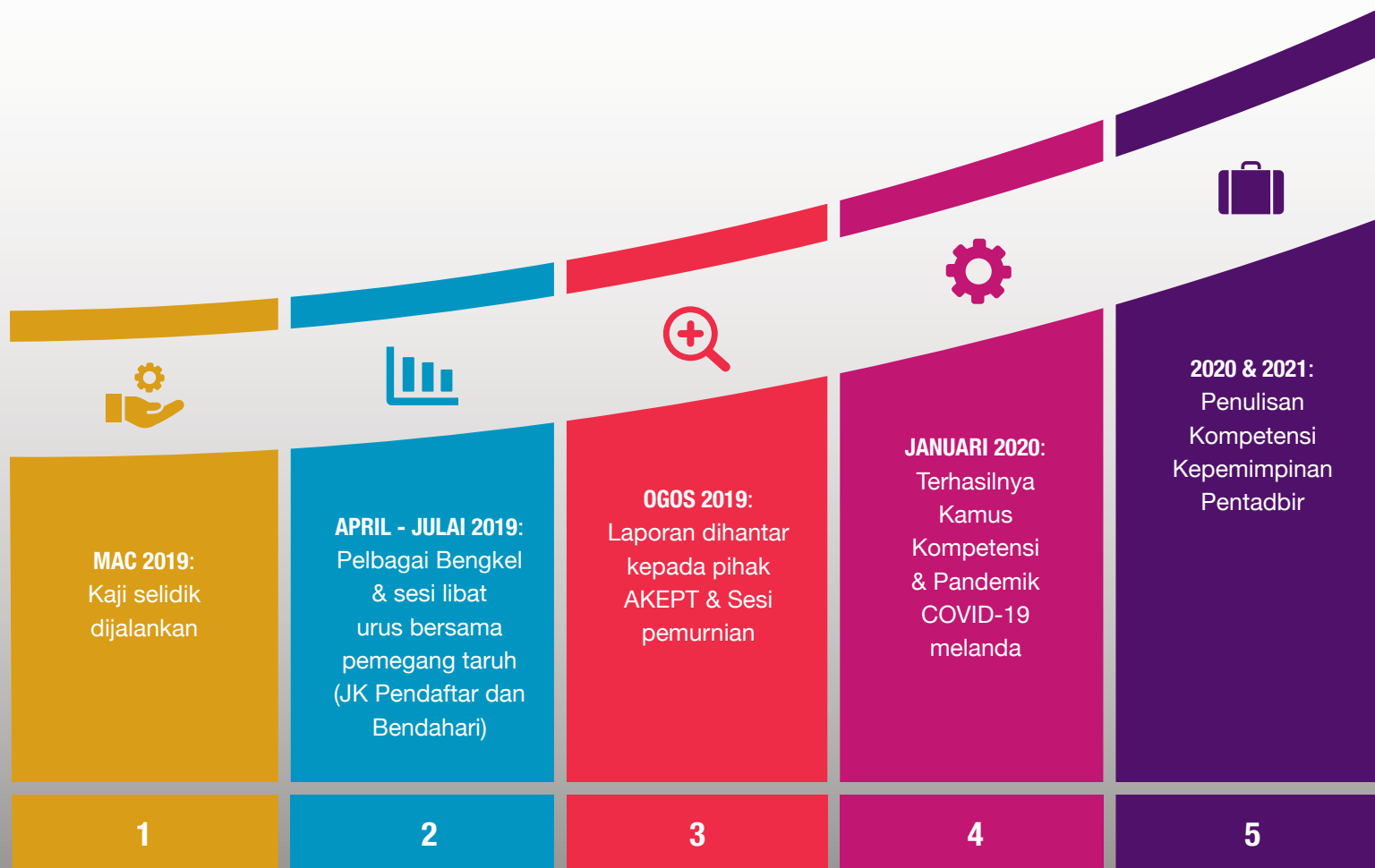
- Hampir 60% responden menyatakan universiti mereka telah mempunyai kompetensi kepemimpinan pentadbir; dan
- Hampir semua responden (99%) bersetuju bahawa kompetensi kepemimpinan pentadbir adalah perlu di universiti.



Dapatan Kaji Selidik 15 Kompetensi Kepemimpinan Mengikut Peratusan Pilihan Responden

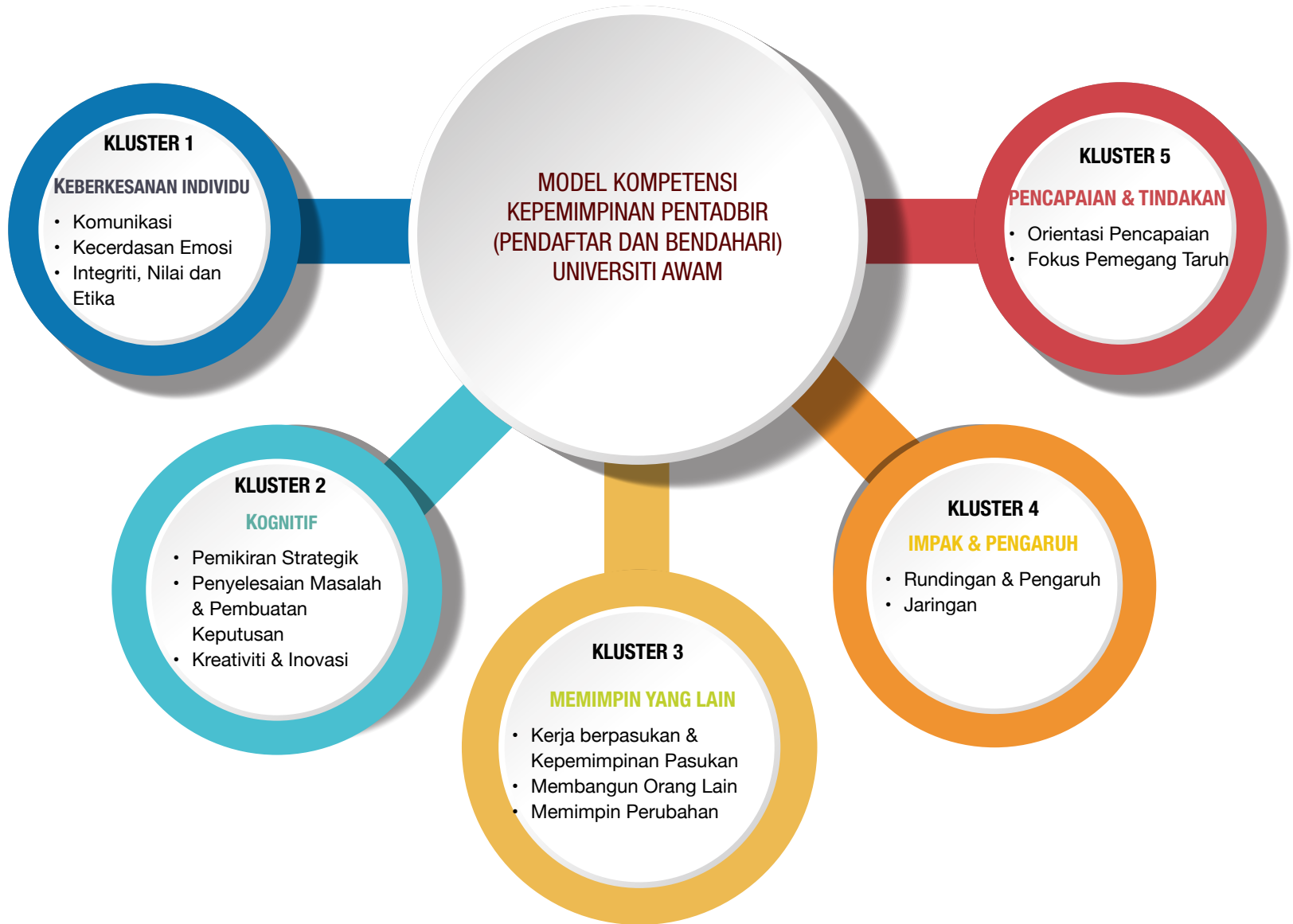


GARIS MASA PROJEK & AKTIVITI







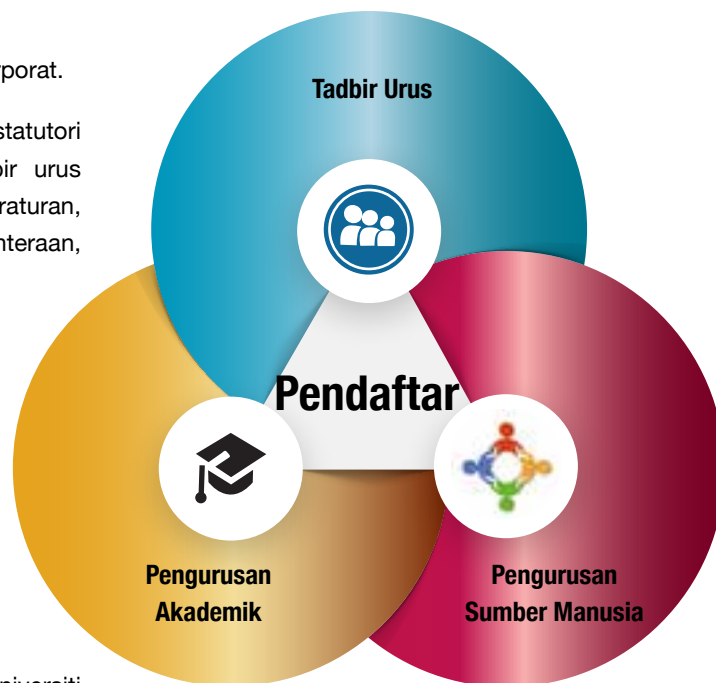


KOMPETENSI FUNGSIAN

Mempamerkan pengetahuan tentang prinsip, rangka kerja dan aplikasinya serta implementasi tadbir urus yang efisien.

Mempamerkan pengetahuan tadbir urus korporat.

Sentiasa terkini dan memahami keperluan statutori dan peraturan yang mempengaruhi tadbir urus korporat (polisi, undang-undang dan peraturan, pekeliing, keselamatan kampus dan kesejahteraan, delegasi rangka kerja).



Memahami perjalanan, struktur dan budaya universiti dan organisasi pemegang taruh serta hal ehwal akademik, pentadbiran dan hal ehwal pelajar untuk mencapai matlamat merangkumi pengambilan dan kemasukan, peperiksaan dan pengijazahan, rekod, pengurusan senat dan konvokesyen.

Menunjukkan kebolehan menganalisis dan meramal bakat yang diperlukan oleh universiti untuk melaksanakan strategi organisasi, melaksanakan perancangan tenaga kerja, pembangunan latihan, pengurusan prestasi, pembangunan organisasi pemilihan dan pengambilan, pengesahan jawatan, pemajuan kerjaya dan pelan penggantian.

Mengenal pasti kaedah universiti menentukan pelan strategik aktiviti kewangan jangka pendek dan jangka panjang ke arah pencapaian matlamat dan objektif yang disasarkan.

Menumpukan kepada pendedahan keputusan kewangan dan maklumat berkaitan pemegang taruh dalaman dan luaran berkenaan prestasi semasa universiti.

Satu set sistem maklumat perakaunan dan kewangan untuk mengambil kira operasi organisasi, untuk mengawal aset dan liabiliti, dan untuk menjalankan pengurusan kawalan dan akauntabiliti



Boleh mengenal pasti sumber risiko, mengukur, merancang dan menangani risiko dengan menggunakan instrumen kewangan untuk mengurus pendedahan yang boleh menyebabkan perbelanjaan yang besar kepada risiko kewangan.

Proses ini merangkumi proses pengenalan pasti pelaburan yang ingin dibuat, mengurus atau mengelak dan mempraktik sesuatu yang mengoptimumkan manusia, proses, aset dan persekitaran kerja yang menyokong penyampaian objektif perniagaan organisasi.

BAB

4

**KOMPETENSI KEPEMIMPINAN PENTADBIR
(PENDAFTAR & BENDAHARI) UNIVERSITI AWAM**



KAMUS KOMPETENSI PENDAFTAR DAN BENDAHARI UNIVERSITI AWAM

Model dan Kamus Kompetensi Kepemimpinan Pentadbir (Pendaftar dan Bendahari) UA

- Model dan Kamus Kompetensi

Tujuan utama model dan kamus kompetensi kepemimpinan ini dibangun adalah untuk dijadikan asas bagi menyediakan bakat Pendaftar dan Bendahari UA untuk diserahkan kepada AKEPT sebagai bakat utama negara (*national top talent*) kelompok pentadbir. Kompetensi didefinisikan sebagai pengetahuan, kemahiran dan sikap seseorang dalam memastikan sesuatu pekerjaan itu dilaksanakan dengan jayanya.

- Kluster Kompetensi

Kluster kompetensi ditakrifkan sebagai gabungan beberapa kompetensi mengikut set kemahiran kepemimpinan yang komprehensif. Dalam model dan kamus kompetensi kepemimpinan ini terdapat lima kluster dan 13 kompetensi yang telah dikenal pasti. Berikut merupakan huraian bagi setiap kluster.



TAHAP KEMAHIRAN

DEFINISI TAHAP KEMAHIRAN				
Kemahiran Tahap 1	Kemahiran Tahap 2	Kemahiran Tahap 3	Kemahiran Tahap 4	Kemahiran Tahap 5
Penyumbang Individu	Menyelia Tugas Harian	Mengurus Tugas	Penggabungan Pelbagai Fungsi	Memimpin Keseluruhan Organisasi
<p>Penyeliaan yang minimum; tugas tipikal berulang; tugas dilengkapkan pada hari yang sama.</p> <p>Contoh: Ketua Unit</p>	<p>Penyeliaan pelbagai, kebanyakannya tugas berulang, tugas dalam proses atau operasi yang sama; atau melibatkan penyeliaan yang minimum dan memerlukan koordinasi dengan kerja orang lain.</p> <p>Contoh: Ketua Seksyen</p>	<p>Penyeliaan pelbagai proses dalam fungsi yang sama.</p> <p>Contoh: Ketua Bahagian, Ketua Pusat, Ketua Pentadbiran, Timbalan Pengarah, Pengarah.</p>	<p>Penyeliaan fungsi berbeza.</p> <p>Contoh: Timbalan Naib Canselor, Pendaftar/<i>Chief Operating Officer</i> (COO), Bendahari/<i>Chief Finance Officer</i> (CFO), Ketua Pustakawan/<i>Chief Information Officer</i> (CIO).</p>	<p>Memimpin dan mengemudi organisasi keseluruhan.</p> <p>Contoh: Naib Canselor/<i>Chief Executive Officer</i> (CEO)</p>

KLUSTER 1: KEBERKESANAN PERIBADI/ INDIVIDU

Kematangan individu berhubung dan bekerja dengan orang lain, boleh mengawal keberkesanan prestasi apabila berhadapan dengan tekanan dan kesukaran persekitaran secara tiba-tiba.

1.1 Komunikasi

Mempamerkan kemahiran komunikasi lisan, penulisan, mendengar dengan baik dan membuat pembentangan secara berkesan.

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<p><i>Berkomunikasi dengan jelas dan berkesan dengan individu</i></p>	<p><i>Berkomunikasi dengan tepat dan bijak dengan individu</i></p>	<p><i>Berkomunikasi dengan berkesan kepada kumpulan, menyesuaikan gaya untuk audiens yang berbeza, berkomunikasi secara aktif dengan mereka yang mempunyai pendapat serta pemahaman yang berbeza</i></p>	<p><i>Menyampaikan topik kompleks secara berkesan kepada pelbagai audiens dengan penggunaan alat bantuan audio visual; mengaplikasi pemahaman kumpulan pelbagai konstituensi dalam universiti dan berusaha untuk menambah baik hubungan</i></p>	<p><i>Mempengaruhi secara aktif mereka yang mempunyai pendapat dan tahap pemahaman berbeza</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Menyampaikan maklumat dengan jelas dengan maksud yang diinginkan secara lisan dan penulisan 	<ul style="list-style-type: none"> • Bertutur dengan tepat 	<ul style="list-style-type: none"> • Mendengar dan mampu berkomunikasi dan mengungkapkan semula perbezaan pendapat kepada individu dengan baik 	<ul style="list-style-type: none"> • Berkomunikasi dengan jelas dan padat (dan memberi maklum balas untuk soalan berkaitan maklumat kompleks 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempamerkan komunikasi lisan dan penulisan tahap tinggi, contoh peka kepada nada, audiens dan politik organisasi/unit

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<ul style="list-style-type: none"> Mendengar dengan penuh perhatian (tanpa mengganggu) 	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan istilah teknikal dengan sesuai dan betul 	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan soalan terbuka untuk menggalakkan komunikasi 	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan bantuan audio visual untuk menyampaikan bahan kompleks 	<ul style="list-style-type: none"> Memujuk mereka yang berbeza pendapat dengan menggunakan strategi, hujah dan bahan yang efektif
<ul style="list-style-type: none"> Mengekspresi diri tanpa lisan-menunjukkan rasa hormat, memberi perhatian dan memahami 	<ul style="list-style-type: none"> Bertutur dengan berkesan di hadapan kumpulan atau pasukan, mengungkapkan semula apa yang diucapkan dan menggunakan nahu yang betul 	<ul style="list-style-type: none"> Mereka bentuk bahan-bahan dan membuat pembentangan jelas mengikut jenis dan tahap unit/bahagian 	<ul style="list-style-type: none"> Mendengar dan memparafrasa pendapat yang berbeza 	
<ul style="list-style-type: none"> Bertanya soalan yang jelas dan relevan, menjelaskan soalan dan arahan daripada orang lain 	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan kaedah komunikasi bersemuka yang sesuai dan lain-lain untuk mendapat hasil yang diinginkan 			
	<ul style="list-style-type: none"> Menyesuaikan gaya komunikasi dengan mengambil kira perbezaan individu 			

KLUSTER 1: KEBERKESANAN PERIBADI/ INDIVIDU

Kematangan individu berhubung dan bekerja dengan orang lain, boleh mengawal keberkesanan prestasi apabila berhadapan dengan tekanan dan kesukaran persekitaran secara tiba-tiba.

1.2 Kecerdasan Emosi

Bertindak secara diplomasi dan berhemah mencerminkan pemahaman terhadap orang lain. Ia termasuk kebolehan untuk mendengar dengan tepat dan memahami pemikiran, perasaan dan kebimbangan yang tidak dinyatakan sepenuhnya. Kompetensi ini juga termasuk mengawal emosi dan menahan diri daripada tindakan negatif apabila berhadapan dengan tentangan atau permusuhan daripada orang lain atau sewaktu bekerja di bawah tekanan.

<p>Tahap 1</p> <p><i>Memberi respons secara bijak</i></p>	<p>Tahap 2</p> <p><i>Memahami orang lain dan menyesuaikan diri dengan tingkah laku sendiri</i></p>	<p>Tahap 3</p> <p><i>Menyelaras semula tingkah laku orang lain dengan bijak</i></p>	<p>Tahap 4</p> <p><i>Menggunakan kebijaksanaan untuk mempengaruhi orang lain</i></p>	<p>Tahap 5</p> <p><i>Mengurus pandangan yang berbeza dengan berkesan</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Berinteraksi dengan orang lain secara bijak 	<ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan sikap empati dan hormat kepada pekerja bawahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan diri dapat diakses oleh pekerja daripada setiap tahap 	<ul style="list-style-type: none"> • Melayan setiap individu daripada pelbagai lapisan organisasi dengan berhemah dan peka 	<ul style="list-style-type: none"> • Berinteraksi dengan kelompok berkepentingan awam yang mempunyai pendapat berbeza ketika menjalankan tugas organisasi

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<ul style="list-style-type: none"> Membalas pertanyaan pekerja bawahan secara bijak 	<ul style="list-style-type: none"> Mendengar secara aktif, mengambil kira kebimbangan orang lain dan menyesuaikan tingkah laku dengan baik 	<ul style="list-style-type: none"> Membetulkan kesalahan pekerja bawahan secara berhemah 	<ul style="list-style-type: none"> Bertemu dengan staf dan mendengar perspektif mereka berkaitan polisi dan prosedur organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> Sentiasa terbuka dan mudah didekati apabila menyelesaikan isu kompleks dan amat sensitif
	<ul style="list-style-type: none"> Memahami sebab atau motivasi tindakan seseorang 	<ul style="list-style-type: none"> Mengekalkan objektiviti ketika jawatan atau pendapat dicabar oleh rakan sekerja atau pemegang taruh 	<ul style="list-style-type: none"> Mengenal pasti dan memberi respons kepada corak perlakuan atau sikap tersembunyi seperti norma budaya dan perbezaan personaliti 	<ul style="list-style-type: none"> Membentang kes secara bijak apabila berhadapan dengan pegawai atasan
	<ul style="list-style-type: none"> Memberi tumpuan penuh semasa menjalankan projek, tugas atau berinteraksi dengan individu daripada pelbagai negara dan latar belakang 	<ul style="list-style-type: none"> Tetap berfikiran objektif apabila berhadapan dengan kritikan 	<ul style="list-style-type: none"> Mengungkapkan idea yang berkesan bagi mengelakkan reaksi negatif (dalaman dan luaran) 	<ul style="list-style-type: none"> Tahu masa untuk bertegas dan bertolak ansur
	<ul style="list-style-type: none"> Menyatakan perasaan negatif secara konstruktif 		<ul style="list-style-type: none"> Bertindak dengan tujuan bagi mengatasi kekecewaan 	<ul style="list-style-type: none"> Mendengar dan memahami dengan tepat fikiran atau perasaan yang tidak dizahirkan orang lain dan mengambil tindakan ke atas perkara tersebut

KLUSTER 1: KEBERKESANAN PERIBADI/ INDIVIDU

Kematangan individu berhubung dan bekerja dengan orang lain, boleh mengawal keberkesanan prestasi apabila berhadapan dengan tekanan dan kesukaran persekitaran secara tiba-tiba.

1.3 Integriti, Nilai dan Etika

Memupuk dan menyokong prinsip dan nilai universiti serta perkhidmatan awam secara keseluruhan.

<p>Tahap 1</p> <p><i>Mempamerkan perlakuan yang konsisten dengan nilai universiti</i></p>	<p>Tahap 2</p> <p><i>Mengenal pasti implikasi etika</i></p>	<p>Tahap 3</p> <p><i>Menjajarkan pasukan dengan nilai dan etika universiti</i></p>	<p>Tahap 4</p> <p><i>Mempromosi nilai dan etika universiti</i></p>	<p>Tahap 5</p> <p><i>Menunjukkan contoh dan mempamerkan nilai dan etika universiti</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Melayan orang lain dengan adil dan rasa hormat 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengenal pasti dan mengambil kira pelbagai aspek etika dalam sesuatu situasi apabila membuat keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> • Memupuk suasana saling mempercayai dalam pasukan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi nasihat dalam menjaga hubungan yang adil dan konsisten terhadap orang lain serta semasa menangani dilema etika 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentakrif, berkomunikasi dan menunjukkan contoh nilai dan etika universiti.
<ul style="list-style-type: none"> • Bertanggungjawab terhadap tugas sendiri, termasuk isu serta masalah 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengenal pasti dan mengimbang nilai yang bersaing apabila memilih pendekatan atau cadangan dalam menangani sesuatu situasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan proses dan struktur bagi menangani kesulitan dalam kerahsiaan dan/ atau keselamatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Berurusan secara terus dan konstruktif dengan kesilapan integriti (contoh campur tangan pada masa yang tepat ketika memberikan peringatan tentang keperluan menghormati maruah orang lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan kewujudan piawaian dan jaminan untuk melindungi integriti universiti (contoh piawaian profesional, piawaian laporan kewangan, integriti/keselamatan sistem maklumat)

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan piawaian profesional, prosedur, polisi dan/ atau undang-undang yang telah ditetapkan apabila mengambil tindakan atau membuat keputusan 		<ul style="list-style-type: none"> Memastikan keputusan mengambil kira etika dan nilai universiti serta perkhidmatan awam secara keseluruhan 		<ul style="list-style-type: none"> Mengenal pasti isu yang mendasari dan memberi impak negatif ke atas orang ramai dan mengambil tindakan yang bersesuaian dalam menanganinya (contoh diskriminasi sistemik)
<ul style="list-style-type: none"> Mengenal pasti dilema etika dan situasi konflik kepentingan dan bertindak untuk mengelak dan menghalangnya 		<ul style="list-style-type: none"> Berinteraksi dengan orang lain secara adil dan objektif 		
<ul style="list-style-type: none"> Meramal dan mengekang pelanggaran kerahsiaan dan/atau keselamatan 				

KLUSTER 2: KOGNITIF

Cara seorang individu mencari jalan memahami sesuatu keadaan, tugas, masalah, peluang atau ilmu pengetahuan.

2.1 Pemikiran Strategik

Membangun dan menginspirasi komitmen ke arah visi kejayaan; mempromosi dan memastikan ia sejajar dengan visi dan nilai universiti.

<p>Tahap 1</p> <p><i>Mempamerkan penajajaran kerja peribadi</i></p>	<p>Tahap 2</p> <p><i>Mempromosi penajajaran pasukan</i></p>	<p>Tahap 3</p> <p><i>Menajarkan matlamat dan perancangan</i></p>	<p>Tahap 4</p> <p><i>Mempengaruhi hala tuju strategik</i></p>	<p>Tahap 5</p> <p><i>Membangunkan visi</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> Menetapkan matlamat kerja peribadi selaras dengan matlamat operasi bidang tugas 	<ul style="list-style-type: none"> Berkomunikasi dan menginterpretasi secara berkesan visi strategik kepada pekerja di bawahnya 	<ul style="list-style-type: none"> Bekerja bersama pasukan untuk menetapkan matlamat dan perancangan program/operasi mengikut hala tuju strategik 	<ul style="list-style-type: none"> Menjangkakan halangan dan peluang untuk universiti serta bertindak sewajarnya 	<ul style="list-style-type: none"> Memimpin pembangunan visi universiti
<ul style="list-style-type: none"> Menilai secara berterusan kemajuan dan tindakan peribadi untuk memastikan keselarasan dengan visi organisasi dan matlamat operasi 	<ul style="list-style-type: none"> Menyampaikan dengan jelas dan mempromosi kepentingan dan impak sumbangan pekerja 	<ul style="list-style-type: none"> Sentiasa mempromosi visi dan nilai universiti kepada pelanggan, pemegang taruh dan rakan kongsi 	<ul style="list-style-type: none"> Mentakrif isu, menjana pilihan dan memilih penyelesaian yang konsisten dengan strategi dan visi 	<ul style="list-style-type: none"> Mendefinisi serta mengartikulasi secara berterusan visi dan strategi dalam konteks keutamaan kerajaan yang lebih luas

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<ul style="list-style-type: none"> Berhubung dengan orang lain untuk memastikan keselarasan dengan matlamat dan visi universiti 	<ul style="list-style-type: none"> Memantau kerja pasukan untuk memastikan keselarasan hala tuju strategik, visi dan nilai universiti 	<ul style="list-style-type: none"> Bekerja bersama staf untuk menetapkan matlamat strategik untuk bahagian yang diertanggungjawab kepadanya 	<ul style="list-style-type: none"> Mengimbas, mencari dan menilai informasi mengenai potensi hala tuju masa hadapan 	<ul style="list-style-type: none"> Menerangkan visi dan nilai dalam istilah yang menarik untuk pemahaman dan menggalakan penerimaan/komitmen staf dan pemegang taruh
	<ul style="list-style-type: none"> Mengenal pasti potensi dan hala tuju masa hadapan dalam bidang kerja selaras dengan visi universiti 	<ul style="list-style-type: none"> Menilai jurang antara keadaan semasa dan hala tuju masa hadapan yang diingini dan mengambil langkah efektif untuk merapatkan jurang tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan hala tuju dan menyampaikan visi untuk menggalakkan keselarasan dalam universiti 	<ul style="list-style-type: none"> Mengenal pasti, mengkonsepsikan dan mensintesis aliran baharu atau hubungan antara isu organisasi dan menterjemahkannya kepada keutamaan universiti
			<ul style="list-style-type: none"> Mempromosi objektif strategik secara bersungguh-sungguh dan berterusan dengan rakan sekerja 	

KLUSTER 2: KOGNITIF

Cara seorang individu mencari jalan memahami sesuatu keadaan, tugas, masalah, peluang atau ilmu pengetahuan.

2.2 Penyelesaian Masalah & Pembuatan Keputusan

Membuat keputusan dan menyelesaikan masalah melibatkan tahap kerumitan, kekaburan dan risiko yang berbeza.

<p>Tahap 1</p> <p><i>Membuat keputusan mengikut peraturan semata-mata</i></p>	<p>Tahap 2</p> <p><i>Membuat keputusan dengan mentafsir peraturan</i></p>	<p>Tahap 3</p> <p><i>Membuat keputusan dalam keadaan di mana terdapat ruang untuk mentafsir peraturan</i></p>	<p>Tahap 4</p> <p><i>Membuat keputusan rumit tanpa peraturan</i></p>	<p>Tahap 5</p> <p><i>Membuat keputusan berisiko tinggi dalam keadaan rumit dan kabur</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> Membuat keputusan mudah berdasarkan pilihan yang telah ditentukan terdahulu menggunakan kriteria/peraturan yang jelas 	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan garis panduan dan prosedur yang memerlukan interpretasi apabila berhadapan dengan pengecualian 	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan garis panduan dan prosedur yang memberi banyak ruang kepada budi bicara dan tafsiran 	<ul style="list-style-type: none"> Memperudahkan maklumat kompleks daripada pelbagai sumber untuk menyelesaikan isu 	<ul style="list-style-type: none"> Mengimbangi komitmen untuk mencapai kecemerlangan dengan mengambil kira kepentingan pelanggan dan organisasi apabila membuat keputusan
<ul style="list-style-type: none"> Berunding atau merujuk isu/situasi dengan orang lain untuk mencapai resolusi apabila kriteria tidak jelas 	<ul style="list-style-type: none"> Membuat keputusan mudah berdasarkan maklumat yang jelas dan mencukupi 	<ul style="list-style-type: none"> Membuat keputusan dengan mengambil kira beberapa faktor 	<ul style="list-style-type: none"> Membuat keputusan kompleks apabila tiada prosedur ditetapkan 	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan prinsip, nilai dan minda perniagaan yang kukuh untuk membuat keputusan

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<ul style="list-style-type: none"> Menangani pengecualian mengikut parameter yang ditetapkan menggunakan peraturan dan prosedur yang telah dinyatakan dengan jelas 	<ul style="list-style-type: none"> Mengambil kira risiko dan kesan sesuatu tindakan dan/atau keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> Seperti mana yang diperlukan, libatkan orang yang betul untuk proses membuat keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> Mengambil kira kepelbagaian faktor yang saling berkait di mana terdapat maklumat yang tidak lengkap serta bercanggah 	<ul style="list-style-type: none"> Mencapai keputusan dengan yakin dalam persekitaran yang diawasi awam
<ul style="list-style-type: none"> Membuat keputusan yang membabitkan sedikit atau tiada kesilapan 	<ul style="list-style-type: none"> Membuat keputusan yang melibatkan sedikit kesan kesilapan 	<ul style="list-style-type: none"> Membuat penyelesaian yang menangani punca masalah dan menghalang ia daripada berlaku kembali 	<ul style="list-style-type: none"> Membuat penyelesaian kepada masalah, mengimbangi risiko, keutamaan dan implikasi merentasi projek pelbagai 	<ul style="list-style-type: none"> Menilai persekitaran dalaman dan luaran untuk membuat keputusan yang bijak
<ul style="list-style-type: none"> Membuat verifikasi bahawa keputusan/ penyelesaian yang dibuat adalah betul 	<ul style="list-style-type: none"> Memohon panduan yang diperlukan apabila situasi tidak pasti 	<ul style="list-style-type: none"> Mengenal pasti, membuat analisis dan menyelesaikan masalah merentasi projek dan dalam keadaan kompleks 	<ul style="list-style-type: none"> Mengesyorkan penyelesaian dalam persekitaran berisiko dan kabur 	<ul style="list-style-type: none"> Mengenal pasti masalah berdasarkan pelbagai faktor biasanya kompleks dan meluas, susah untuk didefinisi dan bercanggah

KLUSTER 2: KOGNITIF

Usaha individu untuk memahami sesuatu keadaan, tugas, masalah, peluang atau ilmu pengetahuan.

2.3 Kreativiti & Inovasi

Mempersoal pendekatan konvensional, meneroka alternatif dan menangani cabaran dengan penyelesaian inovatif atau perkhidmatan menggunakan intuisi (gerak hati), membuat eksperimen dan perspektif baharu.

<p>Tahap 1</p> <p><i>Memperaku keperluan pendekatan baharu</i></p>	<p>Tahap 2</p> <p><i>Mengubah suai pendekatan semasa</i></p>	<p>Tahap 3</p> <p><i>Memperkenal pendekatan baharu</i></p>	<p>Tahap 4</p> <p><i>Mencipta konsep baharu</i></p>	<p>Tahap 5</p> <p><i>Memupuk kreativiti</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Menerima idea baharu 	<ul style="list-style-type: none"> • Menganalisis kekuatan dan kelemahan pendekatan semasa 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencari idea atau penyelesaian yang telah berjaya digunakan di tempat lain dan mengamalkannya di universiti 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengintergrasi dan mensintesis konsep yang relevan kepada satu penyelesaian baharu yang tidak pernah digunakan 	<ul style="list-style-type: none"> • Membangunkan persekitaran yang memupuk pemikiran kreatif
<ul style="list-style-type: none"> • Mempersoal pendekatan konvensional dan mencari alternatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengubah suai dan mengadaptasi kaedah dan pendekatan semasa untuk memenuhi keperluan dengan lebih baik 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan penyelesaian sedia ada dalam kaedah inovasi untuk menyelesaikan masalah 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencipta model dan kaedah baharu untuk universiti 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggalakkan cabaran terhadap pendekatan konvensional

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<ul style="list-style-type: none">Mengenal pasti bila pendekatan baharu diperlukan; mengintegrasikan maklumat baharu dengan segera sementara mempertimbangkan pilihan lain	<ul style="list-style-type: none">Mengenal pasti penyelesaian berbeza berdasarkan kes terdahulu	<ul style="list-style-type: none">Melihat kesan jangka panjang terhadap penyelesaian yang berpotensi	<ul style="list-style-type: none">Mengenal pasti penyelesaian yang luwes dan mudah disesuaikan namun masih mengiktiraf penguasaan profesional dan organisasi	<ul style="list-style-type: none">Menjalankan eksperimen untuk memaksimumkan potensi ke arah inovasi
	<ul style="list-style-type: none">Mengenal pasti penyelesaian optimum selepas mengambil kira kelebihan dan kekurangan pendekatan alternatif			

KLUSTER 3: MEMIMPIN YANG LAIN

Satu subset khusus daripada kompetensi impak dan pengaruh, menyatakan niat untuk mempunyai impak spesifik ke atas pekerja bawahan.

3.1 Kerja Berpasukan dan Kepemimpinan Pasukan

Bekerjasama dengan orang lain, menjadi sebahagian daripada pasukan, dan mengambil peranan sebagai pemimpin pasukan, bekerjasama secara berkesan dengan matlamat yang saling bergantung dan nilai serta norma yang sama untuk memupuk persekitaran kolaboratif dan memacu pasukan ke arah yang sama.

<p>Tahap 1</p> <p><i>Mengambil bahagian sebagai ahli pasukan</i></p>	<p>Tahap 2</p> <p><i>Memupuk kerja berpasukan</i></p>	<p>Tahap 3</p> <p><i>Mempamerkan kepemimpinan dalam pasukan</i></p>	<p>Tahap 4</p> <p><i>Memberi kuasa kepada pasukan</i></p>	<p>Tahap 5</p> <p><i>Memberi inspirasi kepada ahli dan merapatkan hubungan antara pasukan</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mengambil tanggungjawab secara peribadi dan memenuhi komitmen terhadap orang lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengambil tanggungjawab terhadap aktiviti berkaitan kerja dan usaha penyelarasan 	<ul style="list-style-type: none"> • Membina hubungan dengan ahli pasukan dan unit lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Memulakan kolaborasi projek atau kaedah operasi dengan kumpulan/organisasi lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Memudahkan kolaborasi di seluruh universiti dengan institusi lain untuk mencapai matlamat yang sama
<ul style="list-style-type: none"> • Memahami matlamat setiap pasukan dan peranan setiap ahli dalam pasukan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggalakan matlamat pasukan 	<ul style="list-style-type: none"> • Memupuk semangat pasukan dan kolaborasi dalam pasukan 	<ul style="list-style-type: none"> • Memanfaatkan peluang dan menangani cabaran yang dibentangkan oleh ahli pasukan pelbagai bakat 	<ul style="list-style-type: none"> • Membina pasukan yang mantap yang memanfaatkan kepelbagaian kepakaran, kemahiran dan latar belakang

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<ul style="list-style-type: none"> Berurusan secara jujur dan adil serta mempamerkan sikap timbang rasa dan hormat terhadap orang lain 	<ul style="list-style-type: none"> Meminta input dan penglibatan orang lain serta mendengar pendapat mereka 	<ul style="list-style-type: none"> Berbincang dengan ahli pasukan tentang masalah/isu yang boleh menjejaskan keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> Menyokong dan menggalakkan ahli pasukan mencapai objektif 	<ul style="list-style-type: none"> Memecahkan halangan (struktur, fungsi dan budaya) antara pasukan, memudahkan perkongsian kepakaran dan sumber
<ul style="list-style-type: none"> Memberi sokongan kepada rakan sekerja dengan rela hati dan bekerja secara kolaboratif dan bukan bersaing 	<ul style="list-style-type: none"> Mengubah keutamaan dan gaya serta memberi respon terhadap pendekatan baharu untuk memenuhi matlamat pasukan 	<ul style="list-style-type: none"> Menyatakan jangkaan dan harapan untuk kerja berpasukan dan kolaborasi 	<ul style="list-style-type: none"> Menggalakkan perbincangan terbuka dalam mencari penyelesaian atau alternatif 	<ul style="list-style-type: none"> Membina komitmen pasukan terhadap misi, matlamat dan nilai Universiti
<ul style="list-style-type: none"> Berkongsi pengalaman, pengetahuan dan amalan terbaik dengan ahli pasukan 	<ul style="list-style-type: none"> Mencadang atau membangun kaedah dan cara untuk memaksimum input dan penglibatan ahli pasukan 	<ul style="list-style-type: none"> Memudahcarakan ekspresi pelbagai pandangan untuk memantapkan kerja berpasukan 	<ul style="list-style-type: none"> Menggalakkan pasukan mempromosi kerja mereka ke seluruh universiti 	<ul style="list-style-type: none"> Menjajarkan objektif dan keutamaan pasukan dengan objektif universiti yang lebih luas
	<ul style="list-style-type: none"> Mengiktiraf hasil kerja orang lain 	<ul style="list-style-type: none"> Memanfaatkan kelebihan ahli pasukan 	<ul style="list-style-type: none"> Memantapkan kredibiliti pasukan dengan pemegang taruh dalaman dan luaran 	
		<ul style="list-style-type: none"> Memberi pujian terhadap kejayaan dan mengiktiraf sumbangan dan usaha individu kepada keberkesanan pasukan 		

KLUSTER 3: MEMIMPIN YANG LAIN

Satu subset khusus daripada kompetensi impak dan pengaruh, menyatakan niat untuk impak spesifik ke atas pekerja bawahan.

3.2 Membangun Orang Lain

Memupuk pembangunan dan kemajuan orang lain dengan menyediakan persekitaran yang membina untuk meningkatkan prestasi dan pertumbuhan profesional.

<p>Tahap 1</p> <p><i>Berkongsi kepakaran dengan orang lain</i></p>	<p>Tahap 2</p> <p><i>Menyokong pembangunan dan peningkatan tahap individu</i></p>	<p>Tahap 3</p> <p><i>Menggalakkan pembelajaran dan pembangunan berterusan</i></p>	<p>Tahap 4</p> <p><i>Menyediakan peluang untuk pembangunan</i></p>	<p>Tahap 5</p> <p><i>Mewujudkan persekitaran pembelajaran dan pembangunan berterusan</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sentiasa berkongsi kepakaran dengan ahli pasukan untuk menyokong pembelajaran dan penambahbaikan berterusan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan maklum balas prestasi dan sokongan, mengukuhkan semula kekuatan dan mengenal pasti bidang untuk penambahbaikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Membantu ahli pasukan meningkatkan kemahiran dan keupayaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan terdapat sumber dan masa untuk aktiviti pembangunan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan hala tuju jangka panjang berkaitan keperluan pembelajaran staf dan bagaimana untuk memperolehi pencapaian pembelajaran ini
<ul style="list-style-type: none"> • Menasihati, membimbing dan melatih orang lain dengan berkongsi pengalaman dan berbincang bagaimana untuk menangani kebimbangan semasa atau yang dijangka 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggalakan staf meningkatkan dan menggunakan kemahiran mereka 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan sesi dialog untuk perancangan dan pembangunan kerjaya dengan pekerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan bahawa semua pekerja mempunyai akses yang sama untuk pembangunan kerjaya 	<ul style="list-style-type: none"> • Memulakan mekanisme dan proses secara meluas di universiti untuk menggalak dan menyokong pembelajaran berterusan serta peningkatan tahap individu

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
	<ul style="list-style-type: none"> Mencadangkan kepada individu cara untuk memperbaiki prestasi dan kecekapan 	<ul style="list-style-type: none"> Bekerja bersama-sama dengan dan pasukan untuk menetapkan matlamat kerja yang realistik dan mencabar 	<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan peluang untuk pembangunan melalui kaedah tugasan, pementoran serta bimbingan khusus (<i>coaching</i>) dan lain-lain 	<ul style="list-style-type: none"> Mengurus proses pembelajaran bagi memastikan ia berlaku secara dirancang dan bukan secara kebetulan
		<ul style="list-style-type: none"> Menggalakkan ahli pasukan untuk membangun pelan kerjaya dan pembelajaran dan membuat susulan untuk membimbing bagi mengukur pencapaian 		
		<ul style="list-style-type: none"> Menyokong dan komited terhadap latihan dan kemajuan berterusan untuk memupuk budaya pembelajaran 		

KLUSTER 3: MEMIMPIN YANG LAIN

Satu subset khusus daripada kompetensi impak dan pengaruh, menyatakan niat untuk impak spesifik ke atas pekerja bawahan.

3.3 Memimpin Perubahan

Mengurus, memimpin dan memudahkan proses perubahan dan transisi semasa membantu orang lain menghadapi kesannya.

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<i>Memastikan orang lain sedar tentang perubahan</i>	<i>Menekankan sifat positif sesuatu perubahan</i>	<i>Mengurus proses untuk perubahan</i>	<i>Menjajarkan inisiatif perubahan dengan objektif organisasi</i>	<i>Memperjuang perubahan</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Mengenal pasti dan menerima keperluan dan proses perubahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempromosi manfaat natijah perubahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengenal pasti amalan penting/berkesan yang perlu diteruskan setelah perubahan dilaksanakan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menghubungkan projek/objektif dengan perkhidmatan jabatan/awam sebagai inisiatif perubahan dan menggambarkan impak ke atas matlamat operasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencipta persekitaran yang menggalakan perubahan dan inovasi

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<ul style="list-style-type: none"> Menerangkan proses, implikasi dan rasional perubahan 	<ul style="list-style-type: none"> Menjelaskan potensi peluang dan akibat perubahan yang dicadangkan 	<ul style="list-style-type: none"> Menjangkakan sebab-sebab tertentu yang mendasari rintangan terhadap perubahan dan melaksanakan pendekatan tertentu untuk menangani rintangan tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> Membentangkan realiti perubahan dan bersama-sama staf membangunkan strategi untuk mengurusnya 	<ul style="list-style-type: none"> Berkongsi dan mempromosi usaha perubahan yang berjaya ke seluruh universiti
<ul style="list-style-type: none"> Memberi peluang untuk berbincang tentang pandangan terhadap perubahan 	<ul style="list-style-type: none"> Menerangkan bagaimana perubahan memberi kesan kepada amalan semasa 		<ul style="list-style-type: none"> Mengenal pasti keperluan perubahan yang akan menggalakkan kemajuan ke arah objektif yang dibentuk 	<ul style="list-style-type: none"> Secara peribadi menyampaikan visi yang jelas tentang kesan perubahan yang luas

KLUSTER 4: IMPAK DAN PENGARUH

Keperihatinan mendasari individu dengan kesannya terhadap orang lain, di mana ia dipengaruhi oleh pertimbangan kebaikan organisasi atau kebaikan orang lain.

4.1 Rundingan dan Pengaruh

Mendapat sokongan dan meyakinkan orang lain untuk memajukan objektif universiti

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<i>Menggunakan fakta dan maklumat sedia ada untuk memujuk</i>	<i>Menyesuai padan rasional untuk mempengaruhi yang lain</i>	<i>Menunjukkan manfaat idea</i>	<i>Membina gabungan, hubungan strategik dan jaringan</i>	<i>Mencipta strategi pengaruh kompleks</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan tarikan kepada alasan, data, fakta dan angka 	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat jangkaan kesan pendekatan seseorang atau rasional yang dipilih ke atas emosi dan kepekaan orang lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Membina inisiatif yang berjaya dan amalan dalaman serta luaran terbaik kepada universiti untuk memperoleh penerimaan terhadap idea 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengumpul, menggabung, membina sokongan di belakang tabir terhadap idea dan inisiatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencipta strategi yang menempatkan dan mempromosi idea dan konsep kepada pemegang taruh/pihak berkepentingan
<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan contoh kukuh, bantuan audio visual dan demonstrasi untuk menghasilkan hujah 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadaptasi perbincangan dan pembentangan untuk menarik keinginan atau minat orang lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyatakan pro dan kontra serta analisis perinci bagi menekankan tentang nilai sesuatu idea 	<ul style="list-style-type: none"> • Membangunkan jaringan hubungan yang meluas 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan strategi tidak langsung untuk merayu, seperti membentuk pakatan, menggunakan pakar atau pihak ketiga

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<ul style="list-style-type: none">• Menggambarkan potensi impak tindakan sendiri ke atas orang lain dan bagaimana ia memberi kesan ke atas persepsi diri	<ul style="list-style-type: none">• Menggunakan proses memberi dan menerima untuk mendapat sokongan	<ul style="list-style-type: none">• Memujuk orang lain dengan mengimbuu pengalaman dan membentangkan pelbagai hujah untuk menyokong idea	<ul style="list-style-type: none">• Menggunakan kemahiran proses kumpulan untuk memimpin atau mengarah kumpulan	<ul style="list-style-type: none">• Mendapat sokongan dengan memanfaatkan pemahaman kuasa politik yang mempengaruhi universiti
	<ul style="list-style-type: none">• Membina hubungan melalui perlakuan adil, jujur dan konsisten			

KLUSTER 4: IMPAK & PENGARUH

Keperihatinan mendasari individu dengan kesannya terhadap orang lain, di mana ia dipengaruhi oleh pertimbangan kebaikan organisasi atau kebaikan orang lain.

4.2 Jaringan

Membina dan mengekalkan hubungan kerja dan/atau jaringan secara aktif untuk memajukan lagi matlamat universiti.

<p>Tahap 1</p> <p><i>Mengakses sumber maklumat</i></p>	<p>Tahap 2</p> <p><i>Membina kenalan utama</i></p>	<p>Tahap 3</p> <p><i>Mencari peluang jaringan baharu untuk diri sendiri dan orang lain</i></p>	<p>Tahap 4</p> <p><i>Mengembangkan jaringan secara strategik</i></p>	<p>Tahap 5</p> <p><i>Mencipta peluang jaringan</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Memohon maklumat daripada yang lain (contoh rakan sekerja, pelanggan) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencari kepakaran orang lain dan membangunkan jaringan dengan pakar dan sumber maklumat 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencari peluang untuk rakan kongsi dan pemindahan pengetahuan (contoh dengan melibatkan diri secara aktif dengan pameran, persidangan, mesyuarat, jawatankuasa, pelbagai kumpulan pemegang taruh dan/atau seminar) 	<ul style="list-style-type: none"> • Membina jaringan dengan pihak yang dapat membantu pencapaian strategi universiti 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencipta dan memudahkan forum untuk mengembangkan pakatan baharu dan rangkaian formal

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<ul style="list-style-type: none"> • Mengekalkan hubungan peribadi dengan mereka yang dapat memberi maklumat berkaitan kerja daripada bahagian lain universiti 	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun dan memupuk hubungan utama sebagai sumber maklumat 	<ul style="list-style-type: none"> • Memupuk hubungan peribadi dengan bahagian Universiti yang berbeza dan menggunakan hubungan ini secara berkesan bagi mendapatkan keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> • Bertemu pasukan pakar informal untuk bersama-sama menangani isu/keperluan, berkongsi maklumat dan menghapus perbezaan seperti yang diperlukan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengenal pasti bidang untuk membina hubungan strategik
<ul style="list-style-type: none"> • Menggambarkan potensi impak tindakan sendiri ke atas orang lain dan bagaimana ia memberi kesan ke atas persepsi diri 	<ul style="list-style-type: none"> • Melibatkan diri dalam majlis sosial dan jaringan secara dalaman dan luaran universiti 	<ul style="list-style-type: none"> • Memulakan dan membina hubungan yang pelbagai 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pengetahuan formal atau informal dan budaya untuk mencapai objektif strategik 	<ul style="list-style-type: none"> • Menghubungi pegawai kanan bagi mengenal pasti bidang yang berpotensi untuk kepentingan jangka panjang bersama
	<ul style="list-style-type: none"> • Membina hubungan melalui perlakuan adil, jujur dan konsisten 			

KLUSTER 5: PENCAPAIAN & TINDAKAN

Lebih terarah kepada tindakan dan pencapaian tugas daripada impak ke atas orang lain.

5.1 Orientasi Pencapaian

Menumpukan kepada usaha peribadi dalam mencapai hasil yang konsisten dengan objektif universiti.

<p>Tahap 1</p> <p><i>Berusaha untuk mencapai jangkaan kerja</i></p>	<p>Tahap 2</p> <p><i>Sentiasa memenuhi jangkaan yang ditentukan</i></p>	<p>Tahap 3</p> <p><i>Melebihi jangkaan yang ditentukan</i></p>	<p>Tahap 4</p> <p><i>Mencari cabaran penting</i></p>	<p>Tahap 5</p> <p><i>Mencapai kecemerlangan pada tahap organisasi</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> Menetapkan matlamat dan berusaha untuk mencapai jangkaan yang ditetapkan, mengekalkan tahap prestasi 	<ul style="list-style-type: none"> Sentiasa mencapai jangkaan yang ditentukan melalui komitmen peribadi 	<ul style="list-style-type: none"> Melebihi jangkaan semasa dan melonjak diri untuk hasil prestasi diri yang lebih baik 	<ul style="list-style-type: none"> Mencari cabaran penting di luar bidang tugas semasa 	<ul style="list-style-type: none"> Menjadi model kecemerlangan dan memotivasi ahli organisasi yang lain untuk mencontohinya
<ul style="list-style-type: none"> Berusaha mengejar objektif organisasi dengan gigih dan bersungguh-sungguh. Menetapkan piawaian pencapaian peribadi yang tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> Membuat penyesuaian aktiviti/proses mengikut maklum balas yang diterima 	<ul style="list-style-type: none"> Mengambil peranan dan tanggungjawab baharu apabila berhadapan dengan perubahan di luar jangka 	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan projek atau tugas baharu yang memberi nilai tambah tanpa menjejaskan akauntabiliti semasa 	<ul style="list-style-type: none"> Menggalakkan persoalan membina tentang dasar dan amalan. Menaja penyelidikan dan inovasi

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<ul style="list-style-type: none">• Mengadaptasi cara kerja bagi mencapai objektif			<ul style="list-style-type: none">• Membimbing staf untuk mencapai piawaian tugas, matlamat, proses dan prestasi	<ul style="list-style-type: none">• Memberi tanggungjawab kepada staf untuk pencapaian tahap kecemerlangan dan hasil kepada universiti
<ul style="list-style-type: none">• Menerima amanah dan tanggungjawab terhadap kerja yang dilakukan				

KLUSTER 5: PENCAPAIAN DAN TINDAKAN

Lebih terarah kepada tindakan dan pencapaian tugas daripada impak ke atas orang lain.

5.2 Fokus Pemegang Taruh

Mengenal pasti dan memberi maklum balas kepada keperluan semasa dan masa hadapan pemegang taruh; memberi perkhidmatan terbaik kepada pemegang taruh dalaman dan luaran.

<p>Tahap 1</p> <p><i>Memberi respons kepada permintaan pemegang taruh</i></p>	<p>Tahap 2</p> <p><i>Membina hubungan positif dengan pemegang taruh</i></p>	<p>Tahap 3</p> <p><i>Membuat jangkaan dan mengadaptasi keperluan pemegang taruh</i></p>	<p>Tahap 4</p> <p><i>Memupuk budaya berfokuskan pemegang taruh</i></p>	<p>Tahap 5</p> <p><i>Mengambil kira hala tuju strategik tentang fokus pemegang taruh</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mengenal pasti keperluan dan jangkaan pemegang taruh 	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat pertanyaan susulan tentang perkhidmatan, penyelesaian atau produk kepada pemegang taruh untuk memastikan keperluan mereka telah dipenuhi dengan betul dan berkesan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengekalkan komunikasi berterusan dengan pemegang taruh 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjejaki aliran dan perkembangan yang akan memberi kesan kepada keupayaan universiti untuk memenuhi keperluan pemegang taruh semasa dan bakal pemegang taruh 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyampaikan misi, visi dan nilai universiti kepada pemegang taruh luaran

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<ul style="list-style-type: none"> Memberi respons kepada permintaan secara efisien dan berkesan 	<ul style="list-style-type: none"> Memahami isu dari perspektif pemegang taruh 	<ul style="list-style-type: none"> Berkomunikasi secara berkala dan sistematik dengan pemegang taruh atau bakal pemegang taruh untuk mengenal pasti keperluan 	<ul style="list-style-type: none"> Menjejaki aliran dan perkembangan yang akan memberi kesan kepada keupayaan universiti untuk memenuhi keperluan pemegang taruh semasa dan bakal pemegang taruh 	<ul style="list-style-type: none"> Menilai secara strategik dan sistematik peluang baharu untuk menjalin hubungan dengan pemegang taruh
<ul style="list-style-type: none"> Bertindak melebihi permintaan yang tepat dan jelas dalam lingkungan piawaian perkhidmatan yang ditetapkan 	<ul style="list-style-type: none"> Memastikan pemegang taruh mendapat maklumat dan keputusan terkini yang akan memberi kesan kepada mereka 	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan pemahaman mengenai perspektif pemegang taruh untuk mengenal pasti kekangan dan memberi sokongan bagi pihak mereka 	<ul style="list-style-type: none"> Mengenal pasti manfaat kepada pemegang taruh dan mencari jalan untuk menambah nilai 	<ul style="list-style-type: none"> Mewujudkan suasana yang memberi keutamaan kepada kepuasan pemegang taruh
<ul style="list-style-type: none"> Merujuk kepada pembuat keputusan tahap tinggi untuk persoalan kompleks 	<ul style="list-style-type: none"> Memantau perkhidmatan yang diberi kepada pemegang taruh dan membuat pembedaan dari semasa ke semasa seperti yang diperlukan 	<ul style="list-style-type: none"> Bekerja dengan pemegang taruh untuk menyesuaikan perkhidmatan, produk atau penyelesaian demi memenuhi keperluan mereka 	<ul style="list-style-type: none"> Mencari jalan dan melibatkan pemegang taruh atau bakal pemegang taruh dalam menilai perkhidmatan, kaedah penyelesaian atau produk untuk tujuan penambahbaikan 	<ul style="list-style-type: none"> Merujuk pemahaman yang menyeluruh dan mendalam mengenai keperluan dan strategi jangka panjang pemegang taruh dengan cadangan projek/ inisiatif semasa

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<ul style="list-style-type: none"> Memenuhi keperluan pemegang taruh dengan rasa hormat, bersifat membantu dan responsif 		<ul style="list-style-type: none"> Membuat jangkaan di mana sokongan atau pengaruh diperlukan dan berbincang keadaan/ situasi dengan individu yang sesuai 	<ul style="list-style-type: none"> Menetapkan piawaian perkhidmatan dan membangunkan strategi untuk memastikan pencapaiannya 	<ul style="list-style-type: none"> Mencadangkan/ menentukan hala tuju strategik untuk memenuhi sasaran keperluan pemegang atau bakal pemegang taruh
<ul style="list-style-type: none"> Mendapatkan maklum balas untuk memahami dengan jelas keperluan pemegang taruh dan hasilnya 				
<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan kaedah pemantauan bagi memastikan kepuasan pemegang taruh 				

BAB

5

**PERANCANGAN & PELAKSANAAN
MASA HADAPAN**



ANALISIS JURANG KOMPETENSI

Dalam perspektif UA, kepemimpinan institusi perlu dibangun melalui satu perancangan yang tersusun dengan jangkaan bagi pembangunan kelompok bakat yang mempunyai standard kompetensi selari dengan arus global. Justeru, AKEPT sebagai agensi yang menerajui pembangunan bakat kepemimpinan institusi pengajian tinggi sentiasa melihat mekanisme yang bersesuaian dan relevan dengan standard antarabangsa bagi memastikan instrumen dan metodologi yang efektif dalam pembangunan bakat kepemimpinan UA.

Bagi kaedah penilaian yang dilaksanakan di AKEPT, dua jenis instrumen telah digunakan iaitu Behavioral Event Interview (BEI) yang merangkumi soal selidik berdasarkan tindakan pengalaman masa lalu dan Pembentangan Kertas Strategik (PKS) yang merangkumi keupayaan calon untuk menterjemah dan mencadangkan pelan tindakan dan rancangan masa hadapan dalam memenuhi jangkaan pemegang taruh.

Dalam hal ini, kepentingan untuk menilai kecekapan perlu dan dizahirkan melalui siri soalan yang terkandung di dalam set soalan *Behavioural Event Questionnaire*. Kecekapan di sini membawa maksud sebagai ciri asas individu yang dikaitkan dengan prestasi yang unggul merujuk kepada kriteria dalam pekerjaan atau keadaan-keadaan tertentu. Ia terdiri daripada tiga komponen utama iaitu ciri-ciri peribadi, tingkah laku dan prestasi kerja selain mengambil kira faktor tambahan seperti siri tingkah laku yang wajar dalam mengendalikan sesuatu tugas dan amanah. Hasil sesi temu bual ini seterusnya akan menghasilkan pelaporan dalam bentuk skor yang bersandarkan kepada 13 kompetensi di dalam kamus kompetensi yang telah dibangunkan oleh pihak AKEPT dengan kerjasama UPM.

Hasil daripada penilaian yang dilaksanakan, calon-calon diberi skor berdasarkan 13 kompetensi kepemimpinan AKEPT. Skor ini akan menggambarkan kemampuan calon pada tahap 1 sehingga 5. *Competency Gap Leadership Analysis* dilakukan adalah bagi melihat kompetensi spesifik yang perlu dibangunkan. Calon-calon dikategorikan kepada lima (5) tahap mengikut jurang tahap secara perinci.

MODEL PEMBANGUNAN LATIHAN

Golden Ratio 70-20-10

Model 70:20:10 untuk pembangunan adalah formula dan model yang dirujuk dalam pendekatan latihan untuk menerangkan sumber pembelajaran yang optimum yang diterapkan oleh AKEPT. Pembangunan kepemimpinan yang hendak diterapkan kepada NTT tidak dapat dilakukan secara formal melalui program-program yang dijalankan oleh AKEPT. Konsep pembangunan yang digunakan adalah berpegang kepada 70 peratus pengetahuan diperoleh daripada pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan, 20 peratus pengetahuan adalah diperoleh daripada bimbingan khusus (*coaching*) dan pementorabn (*mentoring*) dan baki interaksi dengan orang lain, serta 10 peratus lagi diperoleh melalui kaedah pendidikan secara formal.

Model ini diperkenalkan pada tahun 1980-an oleh tiga penyelidik iaitu Morgan McCall, Michael M. Lombardo dan Robert A. Eichinger. Mereka berpendapat bahawa pengalaman yang diperolehi secara langsung (70 peratus) adalah yang paling bermanfaat kerana membolehkan mereka memantapkan kemahiran yang berkaitan dengan pekerjaan, pembuatan keputusan, menangani cabaran dan berinteraksi atau berkomunikasi dengan kepemimpinan dalam persekitaran kerja. Individu berkaitan dapat belajar daripada kesalahan dan mendapat maklum balas secara langsung mengenai prestasi mereka. Kaedah ini secara tidak langsung membolehkan mereka mengaplikasikan pembelajaran yang diperolehi secara formal.

Pengalaman yang diperoleh secara langsung dan tidak langsung (20 peratus) adalah melalui pelbagai aktiviti yang merangkumi pembelajaran sosial, *coaching*, *mentoring*, pembelajaran kolaboratif dan kaedah interaksi lain dengan rakan sekerja. Faedah utama pendekatan pembelajaran ini ialah wujudnya galakan dan maklum balas daripada rakan sekerja terhadap aktiviti yang dijalankan. Pembangunan secara formal (10 peratus) adalah hasil daripada pembelajaran secara langsung yang menggunakan program-program yang dirancang dan dibangunkan. Kaedah pembelajaran yang dilakukan adalah berstruktur. Dapatan program ini merupakan asas-asas yang diperlukan dalam pembangunan kepemimpinan.

MELANGKAH KE HADAPAN

Pembentukan Governan Pengurusan Bakat Kepemimpinan

Mengorak langkah ke hadapan, bagi memperkasakan inisiatif yang berkaitan dengan pengurusan bakat kepimpinan, pembentukan tadbir urus adalah signifikan pada peringkat Kementerian Pengajian Tinggi. Ia akan memantapkan proses yang berlaku di antara AKEPT dan UA. Sokongan dan komitmen serta dedikasi semua pihak iaitu KPT, AKEPT dan UA perlu saling melengkapi dalam mencapai matlamat yang ditetapkan.

Merujuk kepada dokumen Rancangan Malaysia ke-11 (RMK-11), terdapat 10 teras strategik dan Teras 5: Meningkatkan Pembangunan Modal Insan untuk negara Maju dan Teras 9: Mentransformasi Perkhidmatan Awam untuk produktiviti adalah berkaitan dengan usaha pengurusan bakat kepimpinan yang menekankan tenaga kerja produktif.

Teras 5 menterjemahkan pembangunan modal insan sebagai faktor kritikal bagi menjana dan mengekalkan pertumbuhan ekonomi negara. Ketersediaan tenaga kerja berkemahiran tinggi adalah penting untuk menyokong aspirasi negara dalam memacu pentadbiran dan kepimpinan yang berwawasan. Di samping itu juga, Teras 9 menekankan aspek perkhidmatan awam berfokuskan bakat yang lebih berkemahiran, cekap dan berimpak.

Dengan dua teras yang digarapkan di bawah RMK-11, inisiatif ini perlu ditadbir urus dengan lebih berstruktur dan terancang. Satu jawatankuasa perlu ditubuhkan bagi memantapkan perancangan, pengurusan dan pemantauan pelaksanaan inisiatif pengurusan bakat kepimpinan. Ia perlu bagi memastikan pengurusan bakat ini dilihat secara holistik menepati aspirasi dan matlamat yang dihasratkan oleh KPT.

Peranan jawatankuasa ini adalah untuk membuat perancangan secara keseluruhan dalam memperkasakan pengurusan bakat kepimpinan di UA dan menghubungkan ekosistem universiti kepada keperluan strategik AKEPT. Pelaporan yang konsisten dan perbincangan isu semasa perlu diketengahkan dan solusi perlu diterjemahkan agar pengurusan bakat kepimpinan ini dilihat sebagai satu sumbangan yang signifikan kepada Kementerian. Kepimpinan yang dikenal pasti melalui pengurusan bakat yang berstruktur ini akan dapat menjamin kelestarian institusi pengajian tinggi negara. Dalam sasaran memacu Malaysia ke arah negara maju dan berpendapatan tinggi, Rancangan Malaysia ke-12 (RMK-12) dengan matlamat 'Keluarga Malaysia - Makmur, Inklusif, Mampan' diwajibkan agar menjadi agenda utama pada masa hadapan tahun 2030.

Transformasi Ekosistem Sumber Manusia Berasaskan Kompetensi

Bagi pembentukan tenaga kerja yang produktif dan efisien, transformasi ekosistem pengurusan sumber manusia di UA perlu dilihat sebagai satu keperluan yang relevan bagi memastikan kecemerlangan kepemimpinan dapat direalisasikan.

Kerangka Strategik Pengurusan Sumber Manusia Perkhidmatan Awam Malaysia seperti rajah di bawah menjelaskan keperluan transformasi negara dalam memastikan impak yang akan membawa kepada prestasi perkhidmatan bertaraf dunia dan berdaya saing dengan salah satu faktor pemboleh upaya adalah kepemimpinan. Ini menunjukkan bahawa domain kepemimpinan dan modal insan adalah domain yang dikaitkan secara langsung dengan pengurusan sumber manusia dan pengurusan bakat.

Oleh itu, pengurusan sumber manusia berasaskan kompetensi adalah salah satu pendekatan yang wajar dalam mendepani cabaran dan perubahan dinamik yang berlaku dalam landskap pendidikan tinggi negara. Pengurusan sumber manusia ini merangkumi aspek pengambilan tenaga kerja, penilaian dan pembangunan.

Domain sumber manusia ini adalah faktor penting dalam menjayakan aspirasi pengurusan bakat kepemimpinan yang lebih telus dan objektif. Ia menekankan aspek kompetensi yang perlu diteliti dan dinilai dalam mengaitkan ia kepada aspek pembangunan yang lebih terarah dan sistematik.





PERANAN JPA SELAKU AGENSI PUSAT SUMBER MANUSIA

TRANSFORMASI PENGURUSAN SUMBER MANUSIA - MEMAKMURKAN NEGARA

(Sumber : Kerangka Strategik Pengurusan Sumber Manusia Perkhidmatan Awam Malaysia: Transformasi Perkhidmatan Awam Memakmurkan Malaysia oleh Jabatan Perkhidmatan Awam)

Menginstitusikan Pengurusan Bakat Kepemimpinan Berasaskan Kepemimpinan

Pengurusan bakat adalah satu bidang khusus dalam menguruskan pekerja iaitu aset terpenting dalam organisasi. Model CBTM akan membantu UA memberi tumpuan kepada kemahiran, pengetahuan dan ciri-ciri peribadi yang mempengaruhi prestasi kerja. Model ini akan membolehkan warga universiti menilai keupayaan sendiri untuk memenuhi keperluan jawatan dan mengenal pasti sebarang kekurangan dari segi kemahiran, pengetahuan, kemahiran dan keupayaan. Oleh itu, pihak pengurusan akan dapat mengenal pasti calon yang kompeten dan merancang program latihan dan pembangunan yang mapan.

Model kompetensi yang baik dan jelas akan membentuk program pembangunan selari dengan keperluan organisasi pada masa kini dan masa hadapan. Model kompetensi yang holistik merangkumi ciri peribadi yang diperlukan untuk memastikan kecemerlangan prestasi kerja dan juga membangunkan budaya kerja organisasi yang menyumbang terhadap pencapaian objektif strategik organisasi (Mohamed Jais, Yahaya, Erlane K. Ghanis , 2021).

Model kompetensi kepemimpinan dapat membantu organisasi mengenal pasti bidang dan program latihan yang mempunyai impak terhadap prestasi kerja dan perlu diberi penekanan supaya sumber terhad digunakan secara optimum. Model kompetensi juga berupaya menggariskan keperluan kemahiran tertentu pada jadual masa ditetapkan sepanjang laluan kerjaya seseorang pekerja itu.

AKEPT perlu memainkan peranan yang aktif dalam menginstitusikan pengurusan bakat berasaskan kompetensi agar dapat diijarkan kompetensi teras dan fungsian bagi jawatan kepemimpinan yang kritikal.

Mencorak Kepemimpinan Terancang (*Leadership By Design*)

Kecemerlangan dan kelestarian kepemimpinan dalam kalangan pentadbir seharusnya dirancang dan diberi perhatian. Ia merangkumi pemeraksanaan, tadbir urus, sumber manusia dan kepemimpinan dari aspek karekter dan kompetensi. Mencorak kepemimpinan terancang adalah hala tuju yang perlu konsisten dan diberi penekanan agar pemimpin masa hadapan bersedia menggalas amanah dan tanggungjawab demi pengukuhan institusi. AKEPT dan UA haruslah bergerak seiring dalam membangunkan kompetensi dalam kalangan pentadbir dan inisiatif ini mestilah dimulakan daripada peringkat awal. Ia perlu direncanakan sebagai sebahagian dari perkembangan kerjaya. Usaha yang konsisten dan komitmen yang tinggi dari semua pihak, akan menghasilkan tenaga yang kompeten dalam jangka masa panjang.

RUJUKAN

Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. London: Sage.

Dubois, David. D., Rothwell, William J. With Deborah Jo King Stern and Linda K. Kemp (2004): *Competency-Based Human Resource Management*, Daris-Black Publishing, Palo Alto, California

Kerangka Strategik Pengurusan Sumber Manusia Perkhidmatan Awam Malaysia : Transformasi Perkhidmatan Awam Memakmurkan Malaysia oleh Jabatan Perkhidmatan Awam, 2009.

Mohamed Jais, Yahaya, Erlane K. Ghanis (2021) *Talent Management in Higher Education Institution: Developing leadership Competencies*, Journal of Education and e-Learning Research. Vol. 8, No. 1, 8-15.

Muhamad Tasyrif Ghazali, 21 Oktober 2019, dipetik daripada pautan http://news.ump.edu.my/experts/mencorak-kepemimpinan-masa-hadapan?fbclid=IwAR0RIUKald_LlyFhVJBEyED_qMN-bektaJj3tEnbK1iVspT8V-5k3nYhsS0

Nurul Afiqah Zulkifly , Ismi Arif Ismail & Soaib Asimiran (2021) *Collegial and distributed Leadership: two side of the same coins?* International Journal of Leadership in Education.

Petikan Bab 11, Memperkukuhkan Modal Insan, RMK-9, Unit Perancangan Ekonomi.

Raaper, R. & Brown, C. (2020). The Covid-19 pandemic and the dissolution of the university campus: implications for student support practice. *Journal of Professional Capital and Community*, Vol. , 5 (3/4), 343-349.

Spencer, Lyle M. and Spencer, Signe M. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York : John Wiley & Sons

Varghese, N.V. & Martin, M. (2014). *Governance reforms in higher education: A study of institutional autonomy in Asian countries*. International Institute for Educational Planning. UNESCO: Paris.

PENULIS



**Prof. Madya Dr. Ismie Roha
binti Mohamed Jais**

AKEPT



Puan Azian binti Mohamad Azman

AKEPT



Prof. Dr. Ismi Arif Ismail

UPM



Encik Azizi bin Ismail

UPM



Prof. Madya Dr. Soaib Asimiran
UPM



**Encik Salahuddin
Ahmad bin Ayob**
UPM



**Encik Ahmad Shakirin
bin Zainal Abidin**
AKEPT



**Cik Hanis Maisarah
binti Abu Bakar**
AKEPT



**Muhammad Nur Irfan
bin Ridzuan**
AKEPT

JAWATANKUASA TEKNIKAL KOMPETENSI KEPEMIMPINAN PENTADBIR UNIVERSITI AWAM

Dato' Wan Azman Wan Omar

Dato' Zulkiflee Othman

Dato' Rosdi Wah

Prof. Dr. Ismi Arif Ismail

Prof. Madya Dr. Soaib Asimiran

Puan Hajjah Izariahwati Mohd Isa

Encik Yusri Hashim

Cik Nor Azizah Tamsi




Encik Azizi Ismail

Encik Salahuddin Ahmad Ayob

Puan Nor Aizan Hussin



-  www.mohe.gov.my
-  Kementerian Pendidikan Tinggi@moheofficial
-  [Mohe \(KPT\)@MoheOfficial](https://twitter.com/Mohe_(KPT)@MoheOfficial)
-  [@kementerianpendidikantinggi](https://www.instagram.com/@kementerianpendidikantinggi)
-  [Kementerian Pendidikan Tinggi KPT/MOHE](https://www.youtube.com/Kementerian Pendidikan Tinggi KPT/MOHE)

-  <http://akept.mohe.gov.my/>
-  [AKEPTMalaysia](https://www.facebook.com/AKEPTMalaysia)
-  [@AkeptM](https://twitter.com/@AkeptM)
-  [akept_mohe](https://www.instagram.com/akept_mohe)
-  [AKEPT MOHE](https://www.youtube.com/AKEPT MOHE)

-  www.upm.edu.my
-  [UniPutraMalaysia](https://www.facebook.com/UniPutraMalaysia)
-  [@uputramalaysia](https://twitter.com/@uputramalaysia)
-  [uniputramalaysia](https://www.instagram.com/uniputramalaysia)
-  [Universiti Putra Malaysia](https://www.youtube.com/Universiti Putra Malaysia)