

# PROGRAM TRANSFORMASI MINDA (PTM) SIRI 4/2022 (Pengurusan & Profesional Dan Pelaksana)

**BAHAGIAN PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA  
PEJABAT PENDAFTAR**



Universiti Putra Malaysia

**25 NOVEMBER 2022 | JUMAAT | DEWAN TAKLIMAT SERDANG**





**UPM**  
UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA  
BERILMU BERBAKTI

**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**  
AGRICULTURE • INNOVATION • LIFE

# Pelan Penggantian UPM



**RUHAIDA BT. MOHD YUSUF**

Ketua Seksyen Pelan Penggantian  
Bahagian Pembangunan Sumber Manusia  
Pejabat Pendaftar

Universiti Putra Malaysia

Emel : ruhaidamy@upm.edu.my

No. Tel : 03-9769 1565



**B**ERILMU BERBAKTI  
WITH KNOWLEDGE WE SERVE I

[www.upm.edu.my](http://www.upm.edu.my)



- Punca Kuasa
- Matlamat & Definisi
- Model Pelan Penggantian
- Instrumen Penilaian
- Pengenalan Kompetensi
- *Competency Based Talent Management (CBTM)*
- Kompetensi Kepemimpinan/Teras

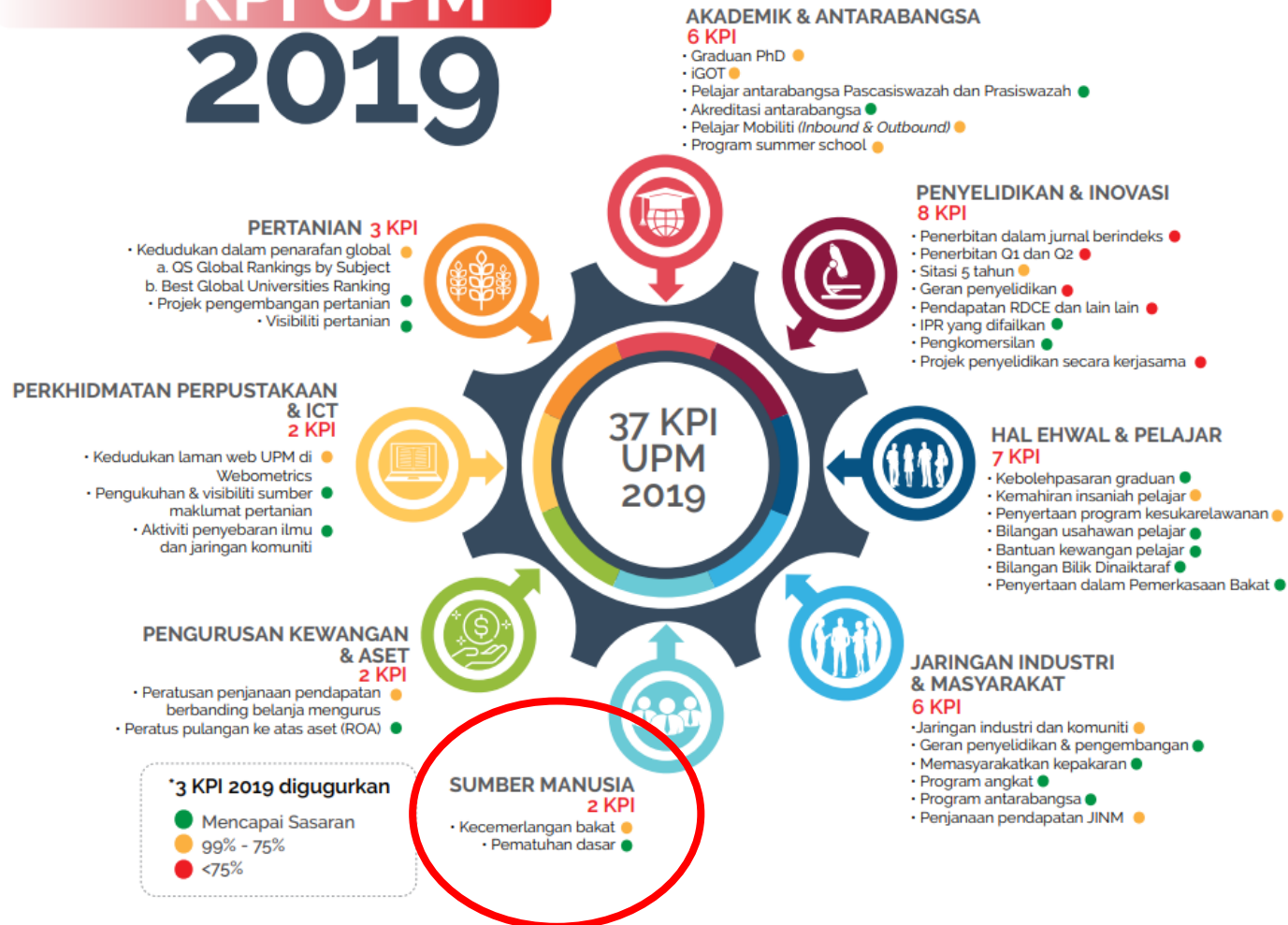


# PUNCA KUASA & GARIS PANDUAN

- **Pekeliling Perkhidmatan Bil. 3 Tahun 2006:** Panduan Mewujudkan *Search Committee* dan Proses Pelaksanaan Pelan Penggantian (*Succession Planning*)
- **Agenda PSPTN (Pelan Strategi Pengajian Tinggi Negara) Tahun 2007:** *Teras Ke-4* iaitu **Memperkasakan Kepimpinan dan Memperkukuh Pelan Penggantian Institusi Pengajian Tinggi**
- **Petikan Minit LPU & JPU:** Minit 146/06 LPU 54/2020 & minit 493.05 (g) bertarikh 14 Ogos 2013 – **Cadangan Perancangan dan Penyediaan Latihan (*Talent pool development & Succession Planning*) Pejabat Pendaftar**
- **Agenda PPPM(PT) 2015-2025:** Lonjakan Kedua – **Kecemerlangan Bakat**
- **Dasar Pembangunan Sumber Manusia Perkhidmatan Awam versi 1.0 (2022) – Tiga (3) aktiviti utama iaitu Pembangunan Kompetensi, Penilaian Prestasi dan Penilaian Potensi Kemajuan Kerjaya**



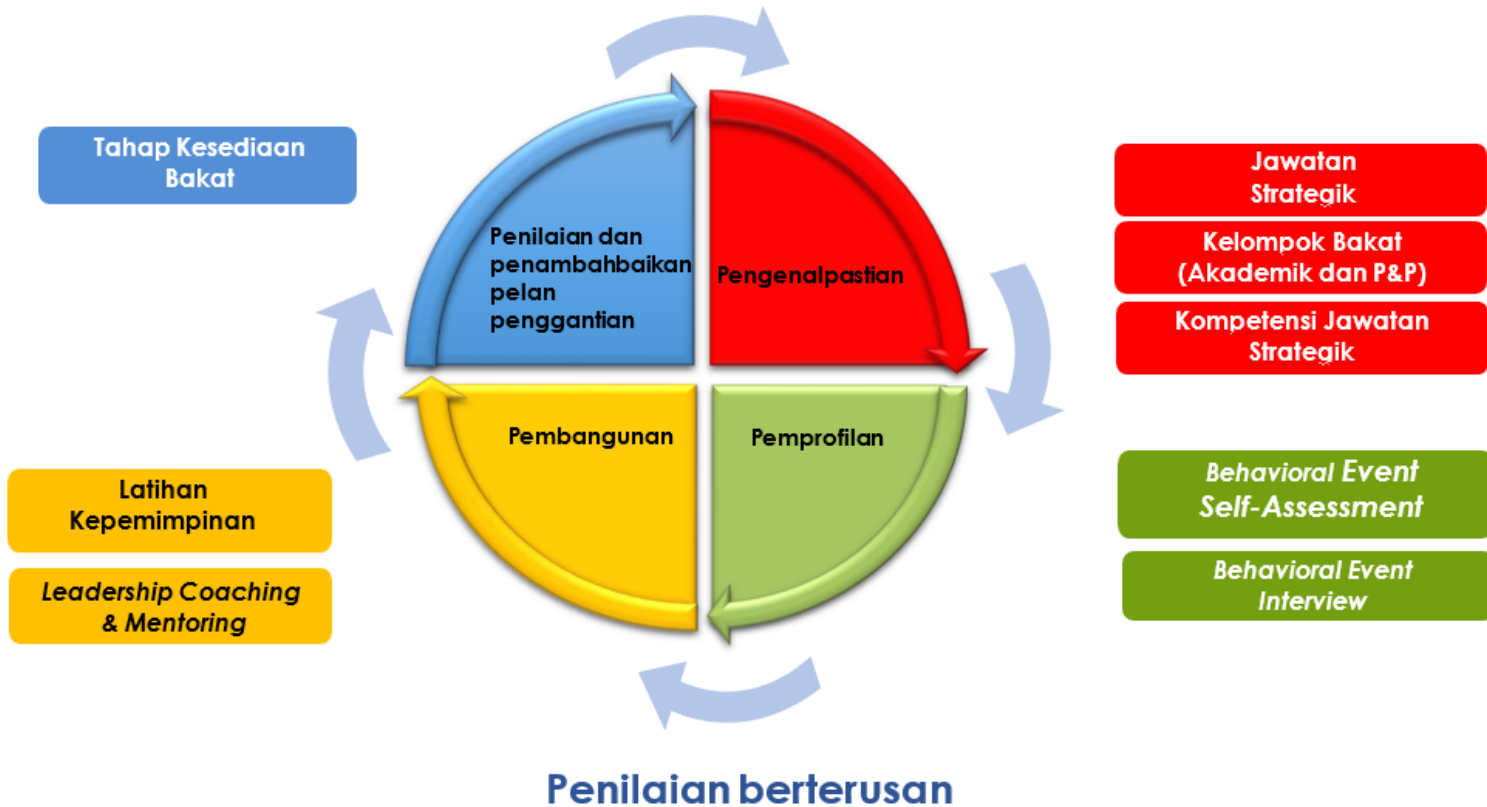
## KPI UPM 2019



Rajah 1: 37 Petunjuk Prestasi Utama (KPI) 2019

- **Pelan Penggantian** bermaksud satu perancangan menggunakan kaedah yang sistematik dalam **mengenal pasti, menilai dan membangunkan** keupayaan pegawai bagi memenuhi keperluan organisasi pada masa kini dan akan datang
- Membekalkan bakat yang kompeten kepada organisasi agar bersedia untuk memegang jawatan strategik atau portfolio yang lebih besar

# MODEL PELAN PENGGANTIAN



**Kelompok Bakat UPM**  
Staf Gred 48 dan ke atas (Akademik dan Pengurusan & Profesional)



# PENGURUSAN BAKAT

## OBJEKTIF

Mengenalpasti dan menilai bakat bakal-bakal pemimpin akademik dan pegawai pentadbir yang berpotensi tinggi bagi mengisi jawatan strategik

Merapatkan jurang kompetensi dengan membangunkan kualiti dan kompetensi kepimpinan

Memastikan kesinambungan pemimpin cemerlang UPM dan mengekalkan bakal pemimpin yang berpotensi tinggi

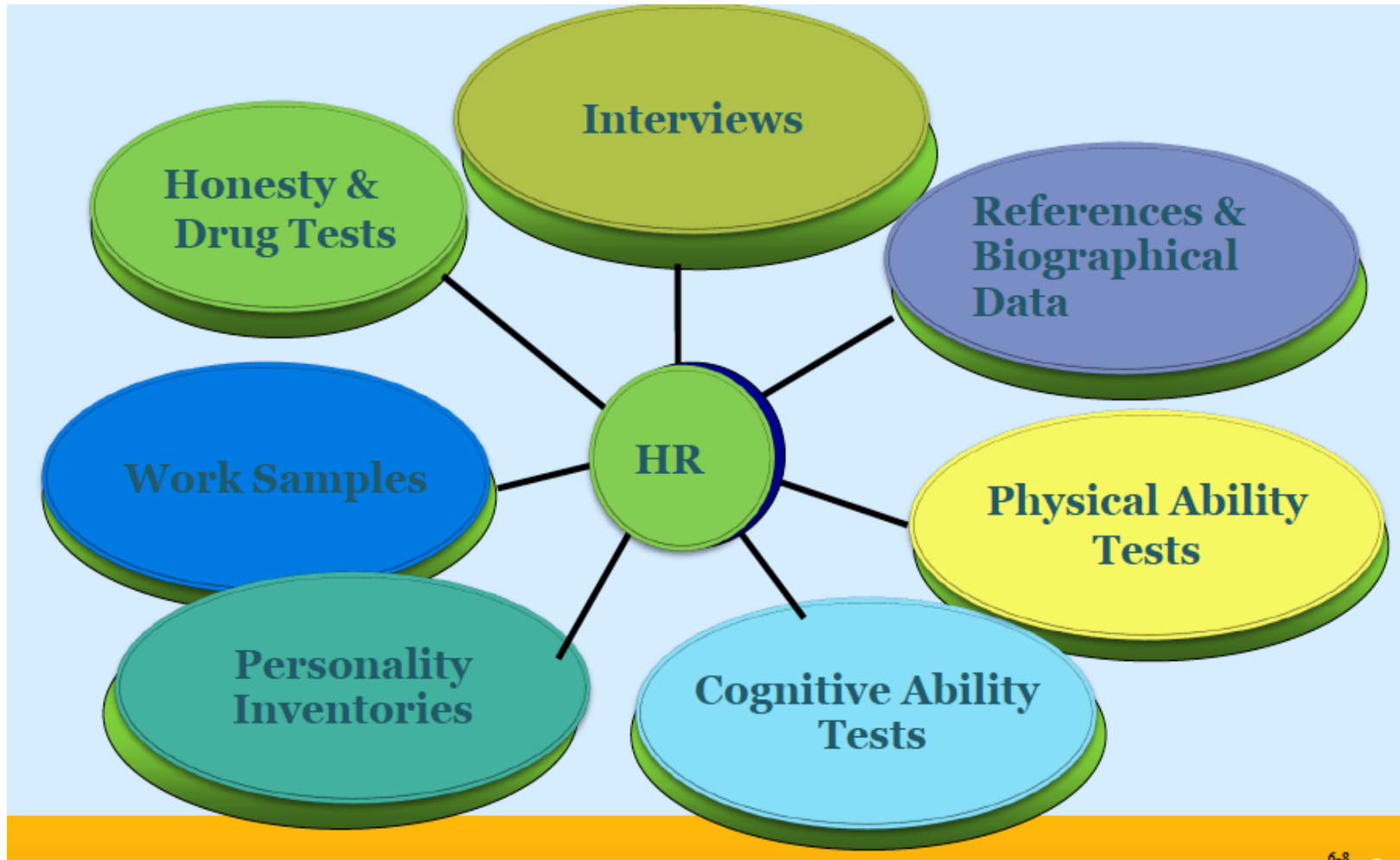
Memastikan pertimbangan pencarian pegawai untuk jawatan strategik dapat diberikan kepada calon dalaman yang sesuai dan berkelayakan

Melahirkan pegawai pentadbir yang berbakat bagi menerajui kepimpinan PTJ berorientasikan perkhidmatan dan pengurusan

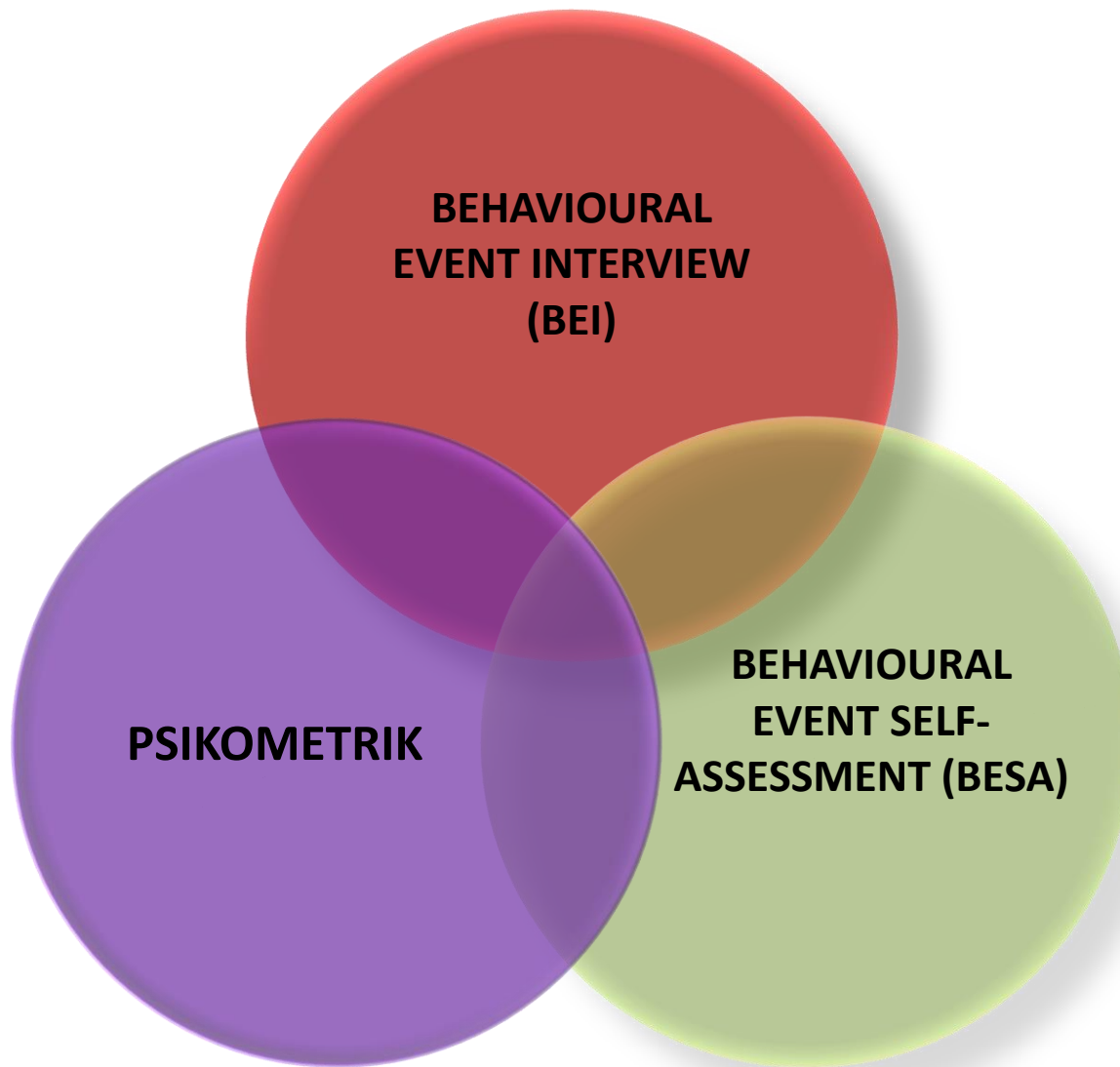




# INSTRUMEN PENILAIAN



# INSTRUMEN PENILAIAN



## Assessment Methods and Criterion Correlation with Job Performance

Assessment Method	r
Assessment centers	.65
Behavioural event interviews	.61
Work-sample tests	.54
Ability tests	.53
Personality tests	.39
Biodata	.38
References	.23
Interviews (non-behavioural)	.19

Sumber: Spencer & Spencer (1993: m.s.242) dipetik daripada Smith, M. (1988) dan Boyle, S. (1988): *Guidance and Assessment Review*, British Psychological Society.

# Apa itu Kompetensi?

- Boyatzis (1982) dan Lathi (1999)

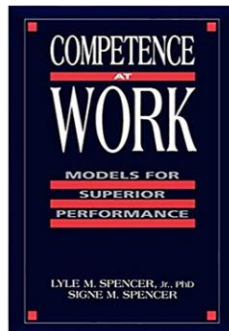
*“how the individual excels in specific job position and responsibilities”*

- Catano (1998)

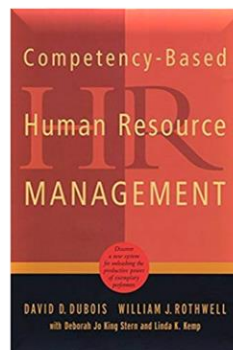
*“the knowledge, skills and abilities that underlie effective or successful job performance, which are observable, measureable, and distinguish superior from average performance”*



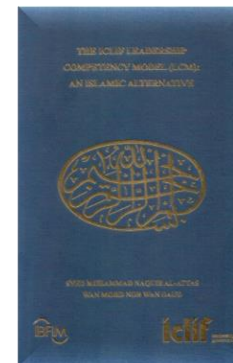
1982



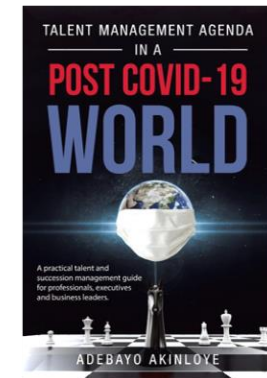
1993



2004



2007



2020

<https://pendaftar.upm.edu.my> >> dokumen >> muat turun

### E-Book

186 Pengurusan Bakat Berasaskan Kompetensi Kepemimpinan  
Pentadbir Universiti Awam





# Apa itu Kompetensi?

## Jenis-jenis Kompetensi

### Kompetensi **Teras** (*Core Competency*)

- Dikaitkan dengan **keupayaan mengurus tugas/kerja dan berinteraksi dengan orang lain**. Contohnya: komunikasi, kerja berpasukan, dll.

### Kompetensi **Khusus** (*Functional Competency*)

- Dikaitkan dengan **kapasiti atau aspek khusus sesuatu tugas/kerja**. Contohnya: Analisis tugas, penyelidikan pasaran, analisis kewangan, dll.

### Kompetensi **Kepemimpinan** (*Leadership Competency*)

- Tingkah laku dan kemahiran yang diperlukan untuk **memimpin kumpulan atau organisasi dengan jaya**. Contohnya: Memimpin perubahan, rundingan dan pengaruh, dll.





# Apa itu Kompetensi?

## Jenis-jenis Kompetensi (samb.)

### Kompetensi **Profesional** (*Professional Competency*)

- Digunakan dalam **kerjaya/profesion tertentu** seperti perakaunan dan perundangan. Contohnya: Audit dalaman, penyelidikan fakta, dll.

### Kompetensi **Teknikal** (*Technical Competency*)

- Digunakan dalam bidang **teknikal dan kejuruteraan**. Contohnya: Analisis kesalahan punca (*root cause fault analysis*).

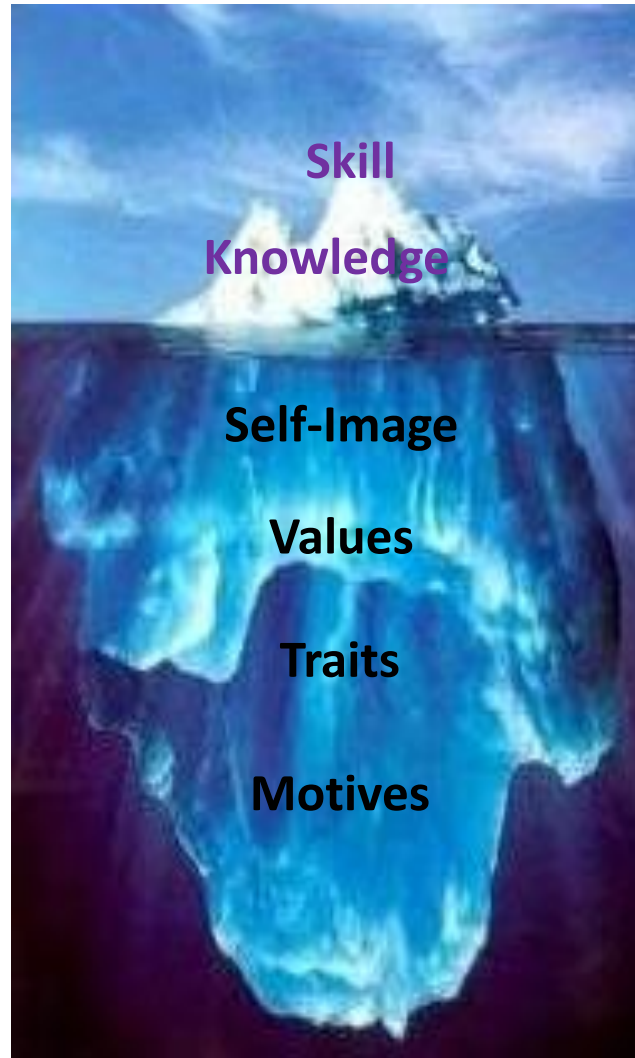
### Kompetensi **Klinikal** (*Clinical Competency*)

- Diguna pakai dalam bidang **penjagaan kesihatan**. Contohnya: kerahsiaan pesakit.

# Model Iceberg

Perlu tetapi tidak mencukupi

Membezakan prestasi cemerlang



Keupayaan yang diperoleh/dipelajari

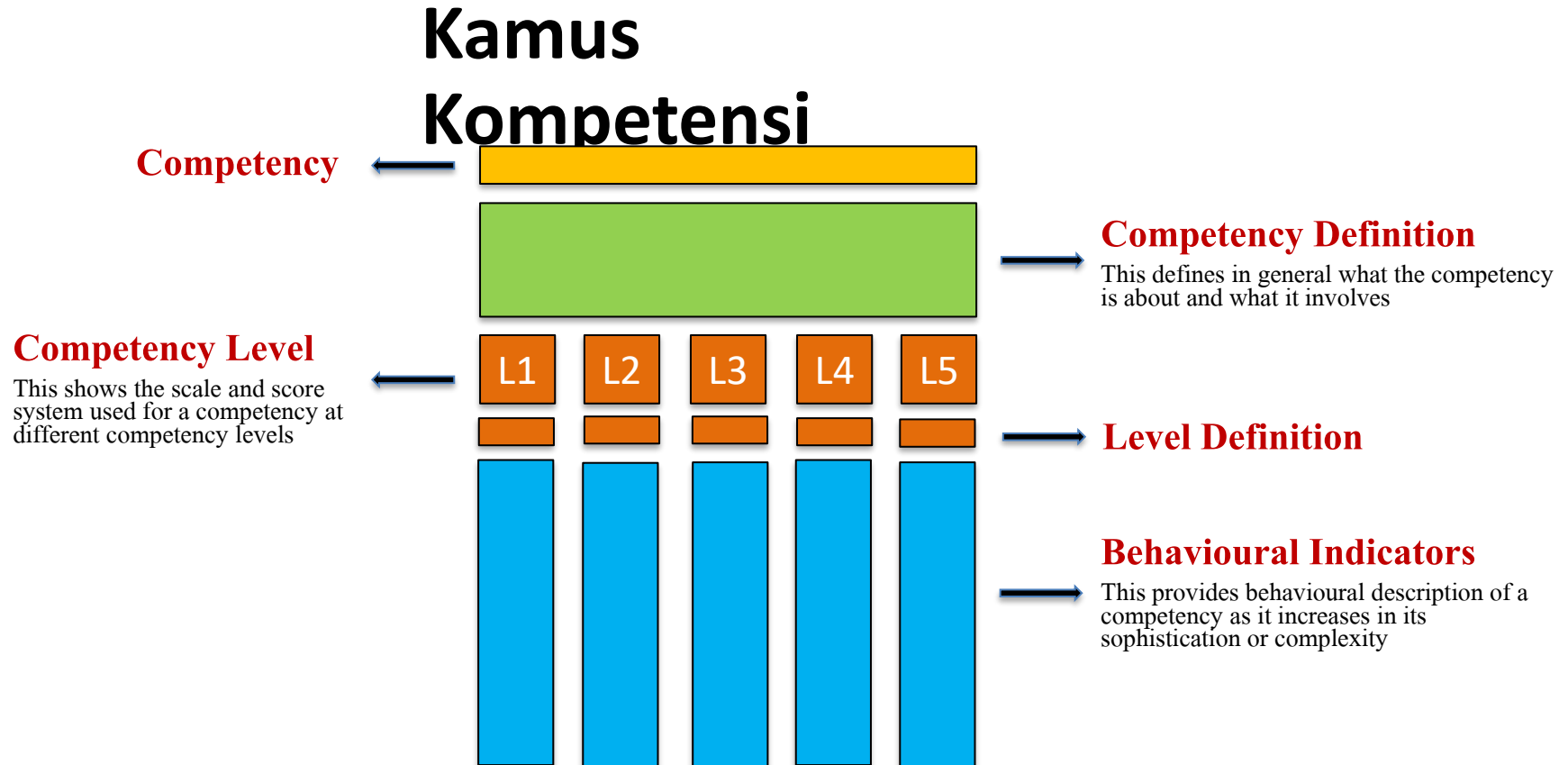
Sifat dan motif yang mendalam

## Definisi CBTM

- **CBTM** merupakan pendekatan pengurusan sumber manusia (HR) yang standard yang mengintegrasikan semua aktiviti HR berasaskan kompetensi dalam mencapai matlamat organisasi.

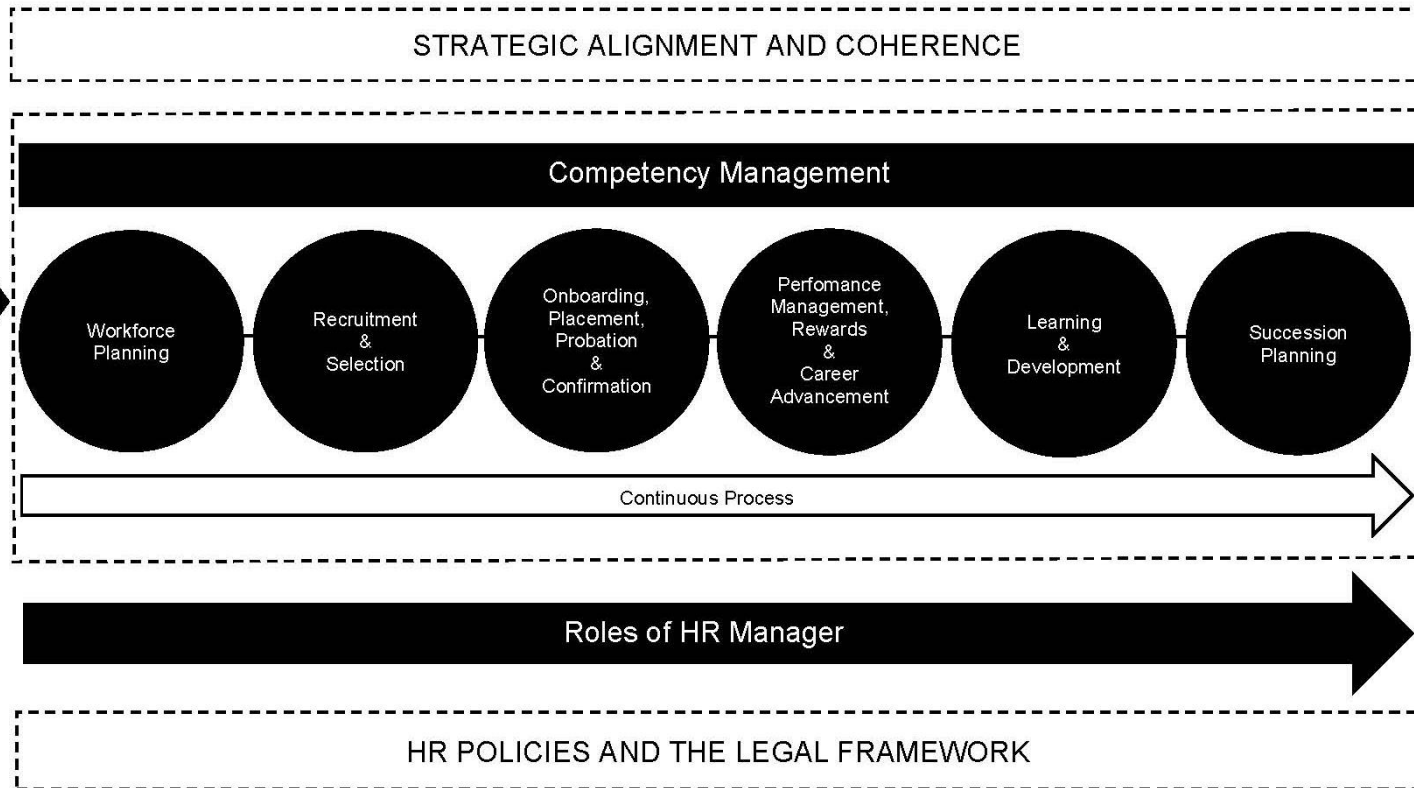


## Behaviorally Anchored Rating Scales





# COMPETENCY BASED TALENT MANAGEMENT (CBTM)

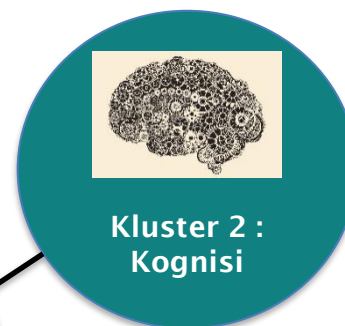




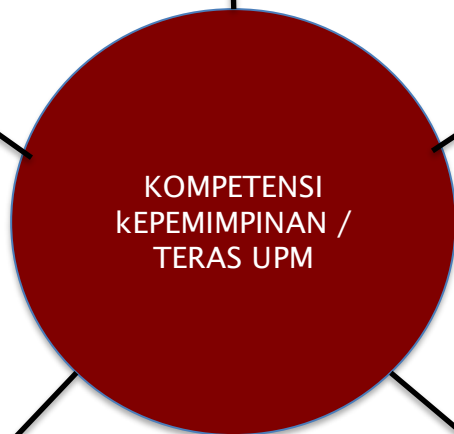
# KOMPETENSI TERAS/KEPEMIMPINAN UPM



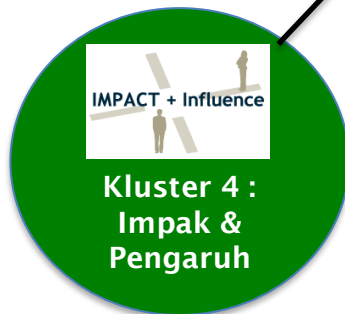
- **Komunikasi**
- **Kecerdasan Emosi**
- **Integriti, Nilai dan Etika**



- **Pemikiran Strategik**
- **Penyelesaian Masalah & Pembuatan Keputusan**
- **Kreativiti & Inovasi**



- **Orientasi Pencapaian**
- **Fokus Pemegang Taruh**



- **Rundingan & Pengaruh**
- **Jaringan**



- **Kerja Berpasukan & Kepemimpinan Pasukan**
- **Membangun Orang Lain**
- **Memimpin Perubahan**



## **Kluster 1 : Keberkesanan Peribadi**

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, menulis, mendengar dan pembentangan secara berkesan
- 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
- 1.3 Integriti, Nilai dan Etika** : Memupuk dan menyokong prinsip dan nilai universiti serta perkhidmatan awam secara keseluruhan

## **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
- 2.2 Penyelesaian Masalah & Pembuatan Keputusan** : Membuat keputusan dan menyelesaikan masalah melibatkan tahap kerumitan, kekaburan dan risiko yang berbeza
- 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

## **Kluster 3 : Memimpin yang Lain**

Subset khusus kecekapan impak dan pengaruh, menyatakan niat untuk mempunyai impak khas ke atas pekerja bawahan

- 3.1 Kerja Berpasukan & 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
- 3.2 Membangun Orang Lain** : Memupuk pembangunan dan kemajuan orang lain dengan menyediakan persekitaran yang membina untuk meningkatkan prestasi dan pertumbuhan profesional
- 3.3 Memimpin Perubahan** : Mengurus, memimpin dan memudahkan proses perubahan dan transisi semasa membantu orang lain menghadapi kesannya

## **Kluster 4 : Impak & Pengaruh**

Keprihatinan mendasar individu dengan kesannya terhadap orang lain, yang dipengaruhi oleh pertimbangan kebaikan organisasi atau orang lain

- 4.1 Rundingan & Pengaruh** : Mendapat sokongan dan meyakinkan orang lain untuk memajukan objektif universiti
- 4.2 Jaringan** : Membina dan mengekalkan hubungan kerja dan/atau jaringan secara aktif untuk memajukan lagi matlamat universiti

## **Kluster 5 : Pencapaian dan 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
- 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



## 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, tulisan, mendengar dan membuat pembentangan secara berkesan

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<i>Berkomunikasi dengan jelas dan berkesan dengan individu</i>	<i>Berkomunikasi dengan tepat dan bijak dengan individu</i>	<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>	<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>	<i>Mempengaruhi secara aktif mereka yang mempunyai pendapat dan tahap pemahaman berbeza</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Menyampaikan maklumat dengan jelas dengan maksud yang diinginkan secara lisan dan bertulis</li> <li>Mendengar dengan penuh perhatian (tanpa mengganggu)</li> <li>Mengekspresi diri tanpa lisan- menunjukkan rasa hormat, memberi perhatian dan memahami</li> <li>Bertanya soalan yang jelas dan relevan, menjelaskan soalan dan arahan daripada orang lain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bertutur dengan tepat</li> <li>Menggunakan istilah teknikal dengan sesuai dan betul</li> <li>Bertutur dengan berkesan di hadapan kumpulan atau pasukan, memparafrasa apa yang diucapkan dan menggunakan nahu yang betul</li> <li>Menggunakan kaedah komunikasi bersemuka yang sesuai dan lain-lain untuk mendapat hasil yang diinginkan</li> <li>Menyesuaikan gaya komunikasi dengan mengambil kira perbezaan individu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mendengar dan memparafrasa pendapat berbeza orang lain</li> <li>Menggunakan soalan terbuka untuk menggalakkan komunikasi</li> <li>Mereka bentuk bahan-bahan dan membuat pembentangan jelas mengikut jenis dan tahap unit/bahagian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berkomunikasi dengan jelas dan padat (dan memberi maklum balas untuk soalan berkaitan maklumat kompleks</li> <li>Menggunakan bantuan audio visual untuk menyampaikan bahan kompleks</li> <li>Mendengar dan memparafrasa pendapat yang berbeza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mempamerkan komunikasi lisan dan bertulis tahap tinggi, contoh peka kepada nada, audiens dan politik organisasi/unit</li> <li>Memujuk mereka yang berbeza pendapat dengan menggunakan strategi, hujah dan bahan yang efektif</li> </ul>





- Semua aktiviti perkhidmatan berteraskan **kompetensi**
  - Pengambilan, Latihan, Penilaian Prestasi, Kenaikan Pangkat, Pelan Penggantian
- **Peningkatan diri** melalui kompetensi → KPI
- **Hala tuju** dalam perkhidmatan **lebih jelas**
- **Pencapaian** menjurus kepada pelan **strategik**
  - PS UPM 2021-2025, PPPM (PT) 2015-2025

# Terima Kasih | *Thank You*



**Bahagian Pembangunan Sumber Manusia,  
Pejabat Pendaftar, Universiti Putra Malaysia, 43400 UPM Serdang, Selangor Darul Ehsan**