Experts

Ketahanan Institusi sebagai Teras Kelestarian Universiti Masa Hadapan

Mon, 01/05/2026 - 14:49

Dalam landskap baharu pendidikan tinggi, universiti kini beroperasi dalam persekitaran yang dicirikan oleh ketidaktentuan berterusan, perubahan teknologi bersifat transformatif, tekanan terhadap pembiayaan awam serta jangkaan kebolehpasaran graduan yang semakin tinggi. Situasi ini turut memperluaskan tuntutan masyarakat terhadap peranan universiti sebagai agen pembangunan sosioekonomi.

Dalam situasi ini, *business as usual t*idak lagi memadai, sebaliknya universiti perlu mempunyai keupayaan untuk menyesuaikan diri, berkembang dan berinovasi dalam menghadapi cabaran yang tidak menentu. Konsep ketahanan institusi kini merangkumi kesanggupan untuk menjangka, menyesuaikan diri, memanfaatkan perubahan sebagai peluang serta mengekalkan misi teras organisasi secara berterusan.

Ketahanan institusi (*institutional resilience*) dalam pendidikan tinggi merujuk kepada kebolehan organisasi untuk menjangka perubahan, bertindak balas dengan efektif, serta menyesuaikan struktur, proses dan strategi dalam menghadapi persekitaran yang tidak stabil dan kompleks. Ketahanan bukan semata-mata kemampuan menahan tekanan krisis jangka pendek, tetapi kemampuan untuk terus berkembang dan mencapai matlamat strategik institusi walaupun dalam keadaan ketidakpastian. Ramai pakar kini melihat ketahanan sebagai proses transformasi berterusan yang menggabungkan ketangkasan strategik, keanjalan budaya organisasi dan kepimpinan responsif dan dinamik.

Dimensi Teras Ketahanan Institusi dalam Pendidikan Tinggi

Ketahanan institusi dalam konteks pendidikan tinggi boleh dihuraikan melalui empat dimensi teras yang saling berkaitan dan membentuk ekosistem keupayaan adaptif sesebuah universiti:

1. Ketahanan Strategi

Keupayaan untuk merangka hala tuju jangka panjang yang realistik, berpandangan jauh, berasaskan data mantap serta selari dengan keperluan nasional dan global. Strategi ini memastikan universiti dapat mengadaptasi perubahan dengan mantap dan proaktif.

2. Ketahanan Manusia

Institusi yang tahan lasak menempatkan manusia sebagai aset utama iaitu warga universiti yang berbakat, berkemahiran, dan berdaya tahan mental serta emosinya. Pelaburan dalam pembangunan kompetensi dan kesejahteraan mereka akan meningkatkan keupayaan berfikir strategik dan bertindak sewajarnya.

3. Ketahanan Sistem dan Struktur

Fleksibiliti dalam dasar, proses, teknologi serta infrastruktur yang menyokong operasi universiti tanpa menggangu misi teras. Keupayaan untuk bertindak balas terhadap perubahan teknologi atau perubahan operasi dengan pantas merupakan komponen penting ketahanan ini.

4. Ketahanan Budaya

Budaya organisasi yang menggalakkan inovasi, kolaborasi, pembelajaran berterusan dan keberanian bertindak dalam keadaan tidak menentu menjadi asas penting ketahanan. Tanpa budaya sedemikian, sistem walaupun kuat tidak akan berfungsi secara efektif.

Kupasan Naib Canselor Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah (UMPSA) dalam Bicara Kepimpinan UMPSA Siri 6/2025 menekankan penekanan jelas terhadap pembangunan bakat kepimpinan, sinergi industri, dan pembudayaan kepimpinan masa depan sebagai strategi sedar bagi membina ketahanan organisasi melalui manusia dan kepimpinan. Ini selaras dengan wacana global bahawa keupayaan adaptif manusia yang melibatkan pembelajaran, pemikiran strategik, emosi yang matang serta keberanian membuat keputusan dalam situasi tidak menentu merupakan penentu utama ketahanan sesebuah institusi.

Melalui kupasan tersebut ia memperlihatkan penekanan jelas terhadap ketahanan manusia dan budaya sebagai teras kepada dimensi lain. Pendekatan ini sejajar dengan pandangan bahawa dalam era ketidaktentuan, keupayaan manusia untuk berfikir, menilai dan bertindak secara strategik menjadi penentu utama kelangsungan institusi.

Kepimpinan Secara Terancang: Paradigma Baharu Pembangunan Bakat

Kesinambungan kepimpinan telah membolehkan universiti ini berkembang daripada sebuah institusi muda kepada universiti teknologi yang diiktiraf di peringkat antarabangsa. Bicara Naib Canselor menegaskan bahawa kesinambungan kepimpinan perlu diperkukuh melalui perancangan pembangunan bakat yang sistematik dan berpandangan jauh. Peluasan program pembangunan bakat memperlihatkan pelaksanaan Program Penilaian Profil Kepimpinan melalui hasil kerjasama strategik dengan Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT). Program ini berteraskan konsep Leadership by Design, iaitu satu pendekatan terancang untuk mengenal pasti, menilai dan membangunkan bakat kepimpinan berdasarkan kompetensi dan potensi sebenar.

Pendekatan ini menandakan peralihan signifikan daripada amalan tradisional yang sering bergantung kepada senioriti atau kebetulan (by chance). Dengan mewujudkan kolam bakat dan mengintegrasikan profil kepimpinan mereka ke dalam sistem nasional AKEPT, UMPSA bukan sahaja memperkukuh tadbir urus bakat dalaman, malah menyumbang kepada ekosistem kepimpinan pendidikan tinggi di peringkat kebangsaan.

Dari perspektif ketahanan institusi, pembangunan bakat secara terancang membolehkan universiti mengurangkan risiko kekosongan kepimpinan kritikal, memastikan kesinambungan dasar strategik dan meningkatkan keupayaan organisasi untuk bertindak balas secara pantas terhadap perubahan persekitaran.

Kolaborasi Industri dan TVET sebagai Pemangkin Ketahanan

Sebagai universiti berteraskan kejuruteraan dan teknologi, UMPSA memiliki keunikan tersendiri

dalam meletakkan kolaborasi industri sebagai pemangkin utama ketahanan institusi. Pendekatan ‘bring research back to classroom’ yang diketengahkan mencerminkan keperluan untuk merapatkan jurang antara pengetahuan akademik dan aplikasi industri.

Kolaborasi industri yang strategik bukan sahaja memperkukuh kebolehpasaran graduan, malah meningkatkan kesepadanan penyelidikan dan inovasi universiti. Dalam konteks UMPSA sebagai hab TVET Termaju, hubungan industri yang kukuh berfungsi sebagai mekanisme kepelbagaian sumber pembiayaan, pemindahan teknologi dan pembangunan kurikulum berorientasikan industri.

Dari sudut ketahanan institusi, kepelbagaian sumber dan jaringan strategik ini mengurangkan kebergantungan kepada satu sumber sokongan semata-mata, sekali gus meningkatkan keupayaan universiti untuk menyesuaikan diri dalam persekitaran ekonomi yang tidak menentu.

Budaya Kerja Dinamik dan Kepimpinan Masa Depan

Kepimpinan masa depan memerlukan lebih daripada kecekapan pengurusan rutin. Ia memerlukan keupayaan berfikir secara holistik, kebolehan beradaptasi, kebijaksanaan emosi, empati organisasi dan keberanian membuat keputusan dalam keadaan maklumat yang terhad/belum lengkap. Ia menegaskan bahawa kepimpinan berimpak tinggi terbina melalui pembelajaran berterusan, pengalaman langsung dan kesedaran diri yang tinggi.

Ketahanan institusi tidak dapat dipisahkan daripada budaya kerja yang mendasari amalan harian organisasi. Budaya kerja yang statik, terlalu berhierarki dan berorientasikan pematuhan semata-mata sering menjadi penghalang kepada adaptasi pantas. Sebaliknya, budaya kerja dinamik menggalakkan inovasi, kolaborasi dan rasa pemilikan bersama terhadap matlamat organisasi.

Penekanan kepentingan membina budaya kerja yang menyokong pembangunan kepimpinan berimpak tinggi. Dalam konteks universiti teknologi, budaya ini perlu selari dengan nilai inovasi, kecekalan dan keupayaan menyesuaikan diri terhadap perubahan pesat.

Implikasi Strategik Terhadap Tadbir Urus Universiti

Berdasarkan kupasan yang diketengahkan, beberapa implikasi strategik yang signifikan dapat dikenal pasti terhadap tadbir urus universiti awam. Pertama, ketahanan institusi perlu diangkat sebagai teras utama dalam perancangan strategik universiti dan diterjemahkan secara jelas ke dalam petunjuk prestasi utama (KPI) institusi. Kedua, universiti sebagai sebuah organisasi pembelajaran harus menyediakan ruang yang kondusif untuk pembelajaran berasaskan pengalaman, di mana kegagalan ditafsirkan sebagai sumber data dan maklum balas bagi penambahbaikan berterusan, bukan semata-mata sebagai liabiliti organisasi.

Ketiga, pembangunan bakat kepimpinan perlu diinstitusikan secara sistematik dan berterusan sebagai agenda strategik, bukannya dilaksanakan secara reaktif hanya ketika berlakunya krisis kepimpinan. Keempat, kerangka tadbir urus universiti perlu bersifat fleksibel dan responsif serta disokong oleh pembuatan keputusan yang berpaksikan data dan bukti empirikal. Kelima, kolaborasi industri wajar diperluaskan melalui mekanisme tadbir urus yang formal dan tersusun bagi menyokong inovasi, kesinambungan perkhidmatan serta daya saing institusi.

Akhirnya, pelaburan dalam pembangunan modal insan perlu difahami sebagai pelaburan strategik jangka panjang yang menjadi tonggak kelestarian dan ketahanan institusi, bukannya sekadar dianggap sebagai kos operasi semata-mata. Berdasarkan amanat dan inisiatif yang diketengahkan,

UMPSA berpotensi muncul sebagai model universiti awam yang mengukuhkan ketahanan institusi melalui pembangunan kepimpinan berbakat. Pendekatan ini memberikan kelebihan strategik dalam mengintegrasikan kepimpinan, inovasi dan kerjasama industri sejajar dengan wacana global yang menekankan bahawa universiti masa depan harus berupaya mengharungi ketidaktentuan secara proaktif dan berprinsip. Namun, kejayaan jangka panjang bergantung kepada sejauh mana amanat ini diterjemahkan secara konsisten ke dalam amalan organisasi dan budaya kerja.

Kesimpulan

Ketahanan institusi bukan sekadar mekanisme mengharungi krisis, tetapi suatu strategi berterusan yang menggabungkan kepimpinan terancang, budaya kerja adaptif, kolaborasi strategi serta pembudayaan manusia sebagai teras pembangunan. Dalam menghadapi ketidaktentuan masa depan, UMPSA telah meletakkan asas strategik yang kukuh melalui pendekatan terancang kepada pembangunan kepimpinan, sinergi industri dan pembentukan budaya kerja dinamik. Ketahanan institusi ini akhirnya akan memastikan UMPSA kekal relevan sebagai pemacu teknologi dan pembangunan modal insan negara. Ini sejajar dengan wacana global bahawa institusi pendidikan tinggi yang berdaya tahan adalah mereka yang bertindak proaktif, berpandangan jauh, dan berupaya menavigasi ketidaktentuan secara berstrategik dan beretika.



Oleh: Mohd Raizalhilmy Mohd Rais
E-mel: hilmy@umpsa.edu.my

Penulis ialah Pengurus Akademi A.D.A.B, Jabatan Hal Ehwal Pelajar dan Alumni (JHEPA), Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah (UMPSA).
Rencana ini merupakan pandangan peribadi penulis dan tidak menggambarkan pendirian rasmi Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah (UMPSA).

- 117 views

View PDF