Experts

Kesibukan Tanpa Arah: Cabaran Sebenar Universiti Hari Ini

Wed, 05/06/2026 - 12:54

Malaysia kini berada dalam fasa Rancangan Malaysia Ke-13 (RMK13) yang menuntut lonjakan produktiviti, kecekapan tadbir urus dan daya saing global. Namun, di sebalik tuntutan ini, satu realiti yang jarang disebut semakin ketara adalah organisasi semakin sibuk, tetapi tidak semestinya semakin jelas arah tujuannya.

Sempena Hari Pekerja 2026 yang mengangkat tema “Pekerja MADANI Kesuma Bangsa”, sambutan ini terus menjadi simbol penghargaan terhadap sumbangan pekerja dalam pembangunan negara serta komitmen berterusan dalam memperkukuh kesejahteraan dan daya saing tenaga kerja. Dalam landskap pekerjaan yang semakin kompleks akibat perubahan teknologi, automasi dan ekonomi digital, keperluan untuk membina sistem kerja yang lebih jelas, inklusif dan bermakna menjadi semakin mendesak.

Namun, dalam konteks institusi pendidikan tinggi, persoalan yang lebih jujur perlu diajukan: adakah kita benar-benar menghargai pekerja melalui sistem yang kita bina, atau sekadar melalui ucapan yang kita ulang setiap tahun?

Realitinya, universiti hari ini tidak kekurangan tenaga kerja yang berdedikasi. Mesyuarat berjalan, program dilaksanakan dan laporan disiapkan. Namun, di sebalik semua kesibukan ini, satu persoalan asas masih belum terjawab dengan jelas iaitu ke manakah sebenarnya semua usaha ini sedang membawa kita?

Yang kurang bukan usaha, tetapi kejelasan arah yang mampu menukar usaha menjadi impak. Universiti hari ini tidak gagal kerana kurang bekerja, sebaliknya kerana terlalu banyak bekerja tanpa arah yang jelas. Apabila organisasi mula mengukur kejayaan berdasarkan apa yang dilakukan, bukan apa yang dicapai, kesibukan itu sendiri akhirnya menjadi matlamat. Tanpa kejelasan ini, dedikasi yang tinggi hanya mempercepatkan pergerakan dalam laluan yang tidak semestinya membawa ke destinasi yang betul.

Aspirasi Besar, Pelaksanaan Yang Tersasar

Kita sering berbicara tentang aspirasi besar yang digariskan dalam Rancangan Pendidikan Tinggi Malaysia 2026–2035 (RPTM), tentang keperluan melahirkan graduan berdaya saing global, membina ekosistem inovasi berimpak, dan memperkukuh tadbir urus berintegriti. Di peringkat institusi seperti Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah (UMPSA), aspirasi ini diperkukuh lagi melalui amanat kepimpinan universiti yang menekankan keperluan minda perkasa dan keupayaan untuk kekal relevan dalam landskap yang berubah. Namun, apabila aspirasi ini turun ke medan operasi, ia sering kehilangan bentuk asalnya.

Apa yang sampai kepada staf bukan lagi arah strategik, tetapi pecahan tugas yang terpisah-pisah. Arahan datang dalam bentuk inisiatif, indikator dan pelaporan, tetapi tanpa naratif yang mengikat semuanya kepada satu hala tuju yang jelas. Dalam keadaan ini, strategi tidak lagi menjadi panduan

sebaliknya ia menjadi dokumen rujukan yang ditafsir secara berbeza mengikut konteks semasa.

Tambahan ini menjelaskan mengapa jurang ini berterusan walaupun kerangka strategik telah disediakan. Dalam banyak keadaan, terjemahan strategi kepada operasi tidak berlaku secara sistematik, tetapi secara reaktif. Setiap unit mentafsir keutamaan berdasarkan tekanan semasa, bukannya berdasarkan kedudukan strategik yang telah dipersetujui. Akibatnya, wujud pelaksanaan yang kelihatan aktif di permukaan, tetapi sebenarnya tidak saling mengukuhkan antara satu sama lain. Inisiatif bergerak secara selari, bukan secara sinergi.

Lebih membimbangkan, keadaan ini secara perlahan membentuk budaya kerja yang defensif. Kejayaan diukur melalui pematuhan kepada arahan dan pencapaian indikator jangka pendek, bukan melalui sumbangan kepada hala tuju jangka panjang institusi. Apabila ini berlaku, organisasi mungkin kelihatan stabil, tetapi sebenarnya kehilangan keupayaan untuk berfikir secara strategik. Dalam jangka masa panjang, universiti berisiko menjadi cekap dalam melaksanakan perkara yang salah dan itu adalah kegagalan yang paling sukar dikesan kerana ia tersembunyi di sebalik angka pencapaian.

Apabila Tekanan Mengatasi Strategi

Dalam realiti operasi, keutamaan jarang ditentukan oleh strategi yang telah dirangka. Sebaliknya, ia ditentukan oleh tekanan paling kuat pada ketika itu. Satu mesyuarat menuntut percepatan inisiatif kebolehpasaran graduan, mesyuarat lain menekan pencapaian indikator inovasi, sementara pada masa yang sama unit yang sama diminta meningkatkan penglibatan pelajar dan memperkukuh kesejahteraan kampus. Semua ini berlaku dalam tempoh masa yang sama, tanpa pertambahan sumber. Dalam keadaan ini, keutamaan bukan lagi ditentukan oleh strategi, tetapi oleh tekanan paling kuat pada ketika itu.

Di sinilah bermulanya kesibukan tanpa arah. Dalam keadaan ini, yang diurus bukan lagi strategi tetapi sekadar keupayaan untuk bertahan.

Tidak ada sesiapa yang benar-benar menganggur dalam universiti. Staf hadir mesyuarat, menyediakan laporan, melaksanakan program, memenuhi KPI. Namun, apabila ditanya apakah sumbangan spesifik kerja tersebut kepada kedudukan strategik universiti, jawapannya sering kabur. Ini bukan kerana staf tidak kompeten, tetapi kerana sistem tidak memberikan kejelasan yang mencukupi untuk mereka memahami hubungan antara tugas harian dengan aspirasi besar institusi.

Amanat kepimpinan yang menekankan kerangka seperti SPIROS sebenarnya telah menyediakan asas yang kukuh untuk penjajaran strategik, manakala pendekatan berteraskan K.I.T.A pula memperkukuh dimensi nilai dan budaya dalam pelaksanaan. Namun, cabaran sebenar bukan pada kewujudan kerangka atau nilai tersebut, tetapi pada keupayaan untuk menghidupkannya dalam operasi harian. Apabila SPIROS hanya difahami di peringkat pembentangan dan K.I.T.A sekadar disebut dalam wacana, tanpa diterjemah ke dalam reka bentuk kerja dan amalan seharian, kedua-duanya kekal sebagai bahasa strategik yang tidak sampai ke peringkat pelaksanaan.

Dalam keadaan ini, pengurusan pertengahan berada dalam posisi yang paling tertekan. Mereka bukan sahaja perlu memahami arah strategik yang sering berubah tafsirannya, tetapi juga perlu memastikan pelaksanaan berjalan lancar dalam realiti kekangan sumber. Mereka menerima pelbagai arahan yang datang dengan justifikasi masing-masing, tetapi jarang diberikan ruang untuk menyusun keutamaan secara rasional. Akhirnya, mereka tidak lagi berfungsi sebagai penterjemah strategi, tetapi sebagai penapis tekanan.

Dalam banyak keadaan, peranan ini sebenarnya dipikul oleh golongan pentadbir yang berfungsi sebagai enjin senyap institusi. Mereka bukan sahaja memastikan operasi harian terus berjalan, tetapi turut menampung ketidaksempurnaan sistem melalui penyesuaian berterusan. Namun, apabila sistem tidak selaras, keupayaan mereka untuk menterjemah strategi kepada tindakan yang bermakna bukan sahaja terhad, tetapi akhirnya terperangkap dalam kitaran pelaksanaan yang berulang tanpa kejelasan arah.

Kesan langsung daripada keadaan ini ialah berlakunya pertindihan usaha yang tidak disedari. Dua unit mungkin menjalankan program dengan objektif yang hampir sama tetapi di bawah label yang berbeza, semata-mata untuk memenuhi indikator yang berasingan. Mesyuarat diadakan untuk menyelaras, tetapi sering kali menghasilkan lebih banyak arahan berbanding kejelasan. Laporan disediakan dengan teliti, tetapi lebih bertujuan memenuhi keperluan pelaporan daripada menjadi alat pembelajaran organisasi.

Ilusi Produktiviti dalam Organisasi

Dalam usaha memenuhi tuntutan RMK13 dan RPTM, universiti sering menilai prestasi melalui bilangan program, kadar penyertaan dan pencapaian KPI. Secara luaran, organisasi kelihatan sangat produktif. Dalam konteks ini, produktiviti menjadi konsep yang mengelirukan. Namun, pada masa yang sama, staf merasakan beban kerja meningkat tanpa peningkatan kejelasan, dan pelajar tidak semestinya mengalami peningkatan kualiti pengalaman yang setara dengan usaha yang dicurahkan. Ini menunjukkan bahawa tidak semua produktiviti yang diukur itu benar-benar bermakna.

Masalah sebenar bukan pada individu, tetapi pada reka bentuk sistem kerja. Apabila arahan bertindih, keutamaan berubah secara kerap, dan komunikasi tidak konsisten, sistem secara tidak langsung memaksa manusia untuk menampung kelemahannya. Staf bekerja lebih masa bukan semata-mata kerana komitmen, tetapi kerana mereka perlu mengisi jurang yang sepatutnya ditutup oleh kejelasan struktur dan proses.

Dalam jangka panjang, keadaan ini tidak hanya menjejaskan kecekapan organisasi, tetapi juga menghakis makna kerja itu sendiri. Apabila seseorang tidak lagi melihat hubungan antara usaha yang dilakukan dengan hasil yang dicapai, kerja menjadi rutin mekanikal, bukan lagi sumbangan strategik. Di sinilah risiko sebenar kepada institusi bukan kegagalan dramatik, tetapi keletihan sistemik yang perlahan.

Jika universiti benar-benar serius untuk bergerak ke hadapan selaras dengan aspirasi nasional dan institusi, perubahan yang diperlukan bukan kosmetik. Ia menuntut keberanian untuk memperjelas pilihan strategik secara tegas, walaupun ini bermakna tidak semua agenda dapat dikejar serentak. Ia menuntut pengiktirafan bahawa pengurusan pertengahan bukan sekadar pelaksana, tetapi pemegang peranan kritikal dalam memastikan penjajaran berlaku. Dan yang paling penting, ia menuntut disiplin untuk memastikan setiap arahan, setiap program dan setiap indikator mempunyai hubungan yang jelas dengan arah strategik yang telah dipilih.

Universiti tidak memerlukan lebih banyak program untuk kelihatan bergerak. Universiti memerlukan kejelasan untuk benar-benar bergerak. Selagi kesibukan tanpa arah terus menjadi norma, universiti akan terus bergerak tetapi tidak semestinya maju. Selagi kesibukan terus menggantikan kejelasan, kita akan terus melihat organisasi yang penuh aktiviti tetapi miskin impak.

Di Sinilah Nilai Pekerja Diuji

Dalam konteks Hari Pekerja, mungkin penghargaan paling jujur yang boleh diberikan kepada warga universiti bukanlah ucapan atau pengiktirafan simbolik, tetapi usaha yang bersungguh-sungguh untuk membina sistem kerja yang jelas, selaras dan bermakna. Menghargai pekerja tidak bermula dengan kata-kata. Ia bermula dengan kejelasan.

Ia bermula apabila organisasi berani memperbetulkan sistem kerja yang tidak selaras, memperjelas keutamaan yang selama ini kabur, dan menghentikan budaya kesibukan yang tidak membawa kepada impak sebenar. Selagi sistem terus membebankan manusia untuk menampung kelemahannya, selagi itu penghargaan terhadap pekerja kekal sebagai retorik yang tidak diterjemahkan.

Universiti tidak kekurangan tenaga yang komited. Apa yang sering hilang ialah arah yang mampu menyatukan komitmen tersebut menjadi kekuatan strategik. Sebahagian besar komitmen ini digerakkan oleh pentadbir yang selama ini berfungsi sebagai penggerak senyap institusi. Namun, tanpa pembaikan struktur yang jelas, dedikasi ini hanya akan terus digunakan untuk mengekalkan sistem yang sama, bukan untuk memperbaikinya.

Jika aspirasi RMK13 dan RPTM 2026–2035 benar-benar mahu direalisasikan, maka keberanian yang diperlukan bukan untuk menambah lebih banyak inisiatif, tetapi untuk memperjelas apa yang benar-benar penting dan apa yang perlu dihentikan.

Akhirnya, persoalan sebenar bukan sama ada pekerja telah melakukan yang terbaik.
Persoalan sebenar ialah sama ada organisasi telah menyediakan sistem yang membolehkan usaha itu sampai ke destinasi yang betul.

Jika tidak, kita tidak sedang membina universiti yang cemerlang. Kita hanya membina sistem yang cekap dalam mengurus kesibukan. Dan dalam jangka panjang, itu bukan kekuatan itu kelemahan yang disusun dengan teratur dan dipersembahkan sebagai kejayaan.

Selamat Hari Pekerja 2026.

Senarai Rujukan

Kementerian Ekonomi Malaysia. (2025). *Rancangan Malaysia Ke-13, 2026–2030: Melakar semula pembangunan.* Putrajaya: Kementerian Ekonomi Malaysia.

Kementerian Pendidikan Tinggi Malaysia. (2026). *Rancangan Pendidikan Tinggi Malaysia 2026–2035*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Tinggi Malaysia.

Jabatan Perangkaan Malaysia. (2024)*. Indikator produktiviti Malaysia. Putrajaya:* Jabatan Perangkaan Malaysia.

Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia. (2023). *Laporan pemodenan perkhidmatan awam*. Putrajaya: MAMPU.

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).



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

- 36 views

View PDF