Experts

Profesionalisme Pentadbir: Mengurus Perubahan, Mencipta Impak

21 August 2026

Ada satu perkara yang sering kita terlepas pandang dalam dunia pentadbiran iaitu sesuatu yang berjalan dengan lancar tidak semestinya sedang bergerak ke arah yang betul. Sebuah organisasi boleh kelihatan begitu sibuk. Mesyuarat berlangsung, program dilaksanakan, proses dipatuhi dan pelbagai urusan diselesaikan setiap hari. Selagi semuanya berjalan, kita menganggap organisasi berada dalam keadaan baik.

Namun, kesibukan bukan ukuran perubahan. Banyaknya kerja juga bukan semestinya tanda besarnya impak. Yang lebih penting ialah apa yang menjadi lebih baik selepas semua usaha itu dilakukan. Adakah proses menjadi lebih mudah? Adakah masalah yang sama semakin berkurang? Adakah pengalaman mereka yang berurusan dengan organisasi menjadi lebih baik? Pada akhirnya, nilai sesuatu usaha tidak hanya terletak pada apa yang telah kita lakukan, tetapi pada perubahan yang terhasil daripadanya.

Dalam sesebuah universiti, persoalan ini menjadi semakin penting. Pentadbir berada di tengah-tengah pelbagai tuntutan antara menterjemahkan dasar kepada pelaksanaan, memastikan sistem berfungsi untuk manusia serta mengimbangi keperluan hari ini dengan cabaran hari esok. Justeru, profesionalisme pentadbir hari ini tidak boleh hanya dilihat melalui kecekapan mengurus apa yang sedia ada. Ia turut menuntut keupayaan membaca perubahan, menyesuaikan cara kerja, mencari penyelesaian dan yang paling penting memastikan setiap usaha membawa nilai kepada organisasi.

Di situlah profesionalisme pentadbir benar-benar diuji bukan sekadar memastikan organisasi terus berjalan tetapi membantu organisasi bergerak ke arah yang lebih baik. Bersempena dengan Hari Pentadbir Universiti Awam Malaysia 2026 yang disambut pada 20 Ogos 2026 dengan tema 'Menyulam Aspirasi, Menjulang Profesionalisme Pentadbir', inilah masa yang sesuai untuk kita melihat semula makna profesion ini. Kerana dunia berubah. Universiti berubah. Keperluan manusia juga berubah. Maka, cara kita mentadbir juga tidak boleh kekal sama.

Pentadbir: Nadi yang Sering Tidak Kelihatan

Pentadbiran yang baik biasanya tidak banyak diperkatakan. Selagi urusan berjalan, sistem berfungsi dan masalah dapat diselesaikan, semuanya kelihatan seperti biasa. Namun, apabila sesuatu mula tersangkut, tertangguh atau tidak berjalan seperti sepatutnya, ketika itulah kita menyedari betapa pentingnya mereka yang berada di belakangnya.

Dalam sesebuah universiti, peranan pentadbir jauh lebih besar daripada memastikan urusan harian selesai. Setiap program yang berjaya memerlukan perancangan, kewangan, logistik dan penyelarasan sumber manusia. Setiap dasar pula perlu diterjemahkan daripada dokumen kepada tindakan, manakala setiap keputusan akhirnya perlu difahami dan dilaksanakan oleh manusia yang terlibat dengannya.

Pentadbir berada di tengah-tengah semua itu. Antara dasar dengan pelaksanaan. Antara sistem dengan manusia. Antara keperluan hari ini dengan tuntutan masa hadapan. Sebab itu profesion pentadbiran bukan sekadar kerja ‘di belakang tabir’. Ia adalah antara nadi yang memastikan keseluruhan organisasi terus berfungsi, bergerak dan memberikan perkhidmatan kepada mereka yang bergantung kepadanya.

Namun, dalam dunia yang berubah pantas, memastikan organisasi terus berjalan sahaja tidak lagi memadai. Cara bekerja yang berkesan pada suatu ketika mungkin tidak lagi sesuai apabila keperluan berubah. Proses yang pernah memudahkan urusan mungkin menjadi semakin rumit. Malah, sesuatu amalan yang sudah sebati dalam organisasi boleh menjadi penghalang kepada penambahbaikan tanpa kita sedari.

Di sinilah profesionalisme pentadbir mula diuji bukan sekadar pada keupayaan memastikan apa yang

ada terus berjalan, tetapi pada kebijaksanaan mengenal pasti apa yang perlu diperbaiki supaya organisasi terus relevan.

Profesionalisme: Lebih daripada Sekadar Tahu Prosedur

Dalam pentadbiran universiti, prosedur memang penting. Peraturan perlu dipatuhi. Tadbir urus perlu dijaga. Kewangan perlu diurus dengan amanah dan setiap keputusan perlu dibuat dengan teliti dan bertanggungjawab. Semua ini adalah asas yang tidak boleh dikompromi.

Namun, profesionalisme tidak berhenti pada keupayaan mematuhi peraturan dan melaksanakan prosedur. Pentadbir profesional bukan hanya tahu apa yang perlu dilakukan, tetapi memahami mengapa ia perlu dilakukan. Kefahaman inilah yang membolehkan seseorang pentadbir melihat sesuatu proses bukan hanya sebagai rutin yang perlu dilaksanakan, tetapi sebagai satu mekanisme untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

Apabila sesuatu proses tidak lagi memberikan hasil yang diharapkan, profesionalisme menuntut kita untuk menilainya semula. Bukan untuk mempertikaikan sistem, tetapi untuk memastikan sistem itu terus berfungsi sebagaimana tujuannya. Di sinilah terdapat perbezaan antara mematuhi proses dengan memahami tujuan proses, dan antara menyelesaikan tugasan dengan menyelesaikan masalah.

Kedua-duanya perlu bergerak seiring. Pentadbir perlu teguh pada prinsip, tetapi pada masa yang sama terbuka kepada penambahbaikan. Perlu memahami peraturan, tetapi tidak menjadikan peraturan sebagai alasan untuk berhenti mencari penyelesaian yang lebih baik.

Dalam banyak organisasi, ada satu ayat yang cukup biasa: “Memang dari dulu kita buat macam ini.” Tidak salah untuk menghargai pengalaman dan amalan yang telah terbukti berkesan. Malah, pengalaman merupakan aset penting dalam pentadbiran. Namun, ‘dari dulu’ tidak semestinya bermaksud ‘selama-lamanya’.

Dunia berubah. Teknologi berubah. Keperluan pelajar berubah. Industri berubah. Cara bekerja berubah. Jangkaan masyarakat terhadap perkhidmatan awam juga semakin berkembang. Justeru, sesuatu yang pernah berkesan tidak semestinya terus menjadi pilihan terbaik. Apa yang dahulu memudahkan urusan mungkin hari ini menjadi lapisan proses yang melambatkan. Apa yang dahulu sesuai mungkin perlu disesuaikan dengan keperluan semasa.

Inilah cabaran status quo. Keadaan sedia ada memberikan rasa selamat kerana kita sudah mengenalinya. Kita tahu prosesnya, tahu siapa yang perlu dirujuk dan tahu bagaimana sesuatu perkara biasanya dilakukan. Tetapi apabila keselesaan itu menyebabkan kita berhenti menilai, status quo boleh menjadi penghalang kepada kemajuan.

Organisasi tidak semestinya ketinggalan kerana tidak bekerja keras. Kadangkala organisasi ketinggalan kerana terlalu lama bekerja dengan cara yang sama. Sebab itu mengurus perubahan bukan bermaksud membuang segala yang lama dan menggantikannya dengan sesuatu yang baharu. Sebaliknya, ia memerlukan kebijaksanaan untuk membezakan antara perkara yang masih relevan, perkara yang perlu diperbaiki dan perkara yang sudah tiba masanya untuk ditinggalkan.

Di situlah profesionalisme bertemu dengan perubahan apabila pentadbir bukan sahaja mampu menjaga apa yang telah dibina, tetapi juga berani memperbaikinya apabila keadaan menuntut.

Mengurus Perubahan Bermula dengan Keberanian Bertanya

Perubahan sering digambarkan sebagai sesuatu yang besar iaitu sistem baharu, teknologi baharu, struktur baharu atau transformasi yang melibatkan seluruh organisasi. Hakikatnya, perubahan yang bermakna sering bermula daripada sesuatu yang jauh lebih kecil iaitu kesediaan untuk melihat semula perkara yang selama ini kita anggap biasa.

Ia bermula apabila seorang pentadbir menyedari bahawa sesuatu proses mengambil masa terlalu lama, masalah yang sama terus berulang atau pengguna masih berdepan kekeliruan yang sepatutnya boleh dielakkan. Daripada menerima keadaan itu sebagai rutin, timbul keinginan untuk mencari cara yang lebih baik.

Semangat hijrah juga boleh dilihat daripada sudut ini. Hijrah bukan sekadar perpindahan fizikal, tetapi membawa makna meninggalkan sesuatu yang lama untuk menuju keadaan yang lebih baik. Dalam konteks organisasi, hijrah boleh diterjemahkan sebagai keberanian untuk meninggalkan cara kerja yang tidak lagi memberikan hasil terbaik dan menggantikannya dengan pendekatan yang lebih sesuai dengan keperluan semasa.

Perubahan itu mungkin kelihatan kecil seperti satu proses yang dipermudah, satu langkah yang dibuang, satu sistem yang ditambah baik atau satu kaedah komunikasi yang diperjelaskan. Namun, perubahan kecil yang dilakukan secara konsisten boleh menghasilkan perbezaan yang besar kepada organisasi dan mereka yang menggunakannya.

Daripada rutin kepada penambahbaikan. Daripada aktiviti kepada nilai. Daripada menyelesaikan masalah yang sama berulang kali kepada mencari punca supaya masalah itu tidak terus berulang. Perubahan tidak berlaku hanya kerana kita tahu sesuatu perlu berubah. Ia berlaku apabila ada manusia yang bersedia memulakannya.

Dalam konteks universiti, pentadbir mempunyai kedudukan yang cukup strategik untuk memainkan peranan tersebut kerana pentadbir berada dekat dengan proses, sistem dan pengalaman harian warga universiti. Inilah yang membolehkan pentadbir mengenal pasti ruang penambahbaikan sebelum sesuatu masalah menjadi lebih besar.

Daripada Mengurus Urusan kepada Menyelesaikan Masalah

Dalam pentadbiran, menyelesaikan sesuatu urusan sering dianggap sebagai tanda kerja telah selesai. Namun, menyelesaikan urusan tidak semestinya bermaksud kita telah menyelesaikan masalah. Jika aduan yang sama diterima setiap bulan, kejayaan bukan sekadar menjawab aduan tersebut. Kita perlu melihat punca yang menyebabkannya terus berlaku.

Jika sesuatu proses sentiasa menyebabkan kelewatan, penyelesaiannya bukan sekadar meminta pengguna menunggu. Proses itu sendiri perlu dinilai semula. Jika pelanggan terus keliru dengan sesuatu prosedur, mungkin masalahnya bukan pada pelanggan. Mungkin cara kita menerangkan prosedur itu yang perlu diperbaiki.

Di sinilah cara fikir pentadbir perlu berkembang iaitu daripada sekadar mengurus urusan kepada memahami dan menyelesaikan masalah. Perubahan cara berfikir ini mungkin kelihatan kecil, tetapi kesannya besar. Apabila kita mula mencari punca, kita tidak lagi sekadar memadam api. Kita mula membina sistem supaya api yang sama tidak terus menyala.

Di situlah nilai sebenar seorang pentadbir mula terserlah, bukan sekadar cekap menangani masalah apabila ia berlaku, tetapi mampu mengenal pasti ruang penambahbaikan supaya masalah yang sama tidak perlu terus ditangani berulang kali.

Daripada Aktiviti kepada Impak

Dalam pengurusan universiti, perkara yang paling mudah diukur biasanya ialah apa yang boleh dilihat. Bilangan program yang dilaksanakan, jumlah peserta yang hadir, mesyuarat yang diadakan, laporan yang disediakan atau urusan yang berjaya diselesaikan. Semua itu penting. Ia menunjukkan kerja telah dilaksanakan dan sasaran tertentu telah dicapai. Namun, angka tidak semestinya menceritakan keseluruhan cerita.

Sebuah program mungkin menarik ramai peserta, tetapi kesannya belum tentu kekal selepas program berakhir. Sebuah mesyuarat mungkin berlangsung berjam-jam, tetapi belum tentu menghasilkan keputusan yang mengubah keadaan. Laporan pula mungkin lengkap dan kemas, tetapi nilainya hanya benar-benar terserlah apabila dapatan tersebut diterjemahkan kepada tindakan dan penambahbaikan.

Di sinilah pentadbir profesional perlu melihat kerja melalui lensa yang lebih luas daripada aktiviti kepada hasil, dan daripada hasil kepada impak. Aktiviti menjelaskan apa yang telah dilakukan. Hasil pula menunjukkan apa yang terhasil daripada usaha tersebut. Impak pula melihat perubahan yang lebih bermakna iaitu proses yang menjadi lebih mudah, masa yang dapat dijimatkan, sumber yang digunakan dengan lebih baik, pengalaman pelajar dan staf yang bertambah baik serta masalah yang semakin berkurang.

Peralihan cara melihat ini mungkin kelihatan kecil, tetapi ia mengubah cara kita menilai kejayaan. Kejayaan bukan lagi sekadar pada berapa banyak yang telah dilaksanakan, tetapi pada berapa banyak yang menjadi lebih baik hasil daripada pelaksanaan tersebut.

Dalam konteks pentadbiran, di situlah impak mula mengambil tempat. Kerana pada akhirnya, nilai kerja seorang pentadbir bukan hanya terletak pada fail yang diselesaikan, program yang dilaksanakan atau laporan yang disiapkan. Nilainya terletak pada perubahan yang kekal selepas kerja itu selesai.

Pentadbir sebagai Penggerak Perubahan

Kepimpinan sering dikaitkan dengan jawatan. Namun, dalam sesebuah organisasi, perubahan tidak semestinya bermula daripada mereka yang paling tinggi kedudukannya.

Kadangkala perubahan bermula daripada seorang pegawai yang berani mencadangkan idea.

Daripada seorang staf yang menemui cara lebih mudah untuk menyelesaikan proses. Daripada seorang penyelia yang memberi ruang kepada pasukannya mencuba pendekatan baharu. Atau daripada seorang pentadbir yang berani berkata, “Saya rasa kita boleh buat lebih baik daripada ini.”

Itulah kepimpinan dalam bentuk yang paling praktikal. Tidak semestinya ada gelaran. Tidak semestinya ada kuasa besar. Tetapi ada rasa tanggungjawab terhadap organisasi. Pentadbir profesional tidak menunggu organisasi berubah untuk mereka berubah. Mereka membantu organisasi bersedia untuk berubah.

Universiti ialah institusi ilmu. Kita mengajar pelajar supaya berfikir secara kritikal. Kita menggalakkan penyelidikan. Kita bercakap tentang inovasi. Kita mahu graduan yang adaptif dan mampu menghadapi dunia yang tidak menentu.

Justeru, organisasi kita sendiri perlu menunjukkan nilai yang sama. Jika ilmu sentiasa berkembang, pentadbiran juga perlu berkembang. Jika kita mahu melahirkan manusia yang berani mencuba, organisasi juga perlu menyediakan ruang untuk mencuba.

Jika kita mahu pelajar bersedia menghadapi perubahan, kita sendiri perlu menunjukkan bahawa perubahan bukan sesuatu yang perlu ditakuti. Kita tidak boleh mengajar perubahan, tetapi mengurus organisasi dengan cara yang tidak mahu berubah. Organisasi yang baik bukan sekadar cekap. Ia juga responsif. Mampu membaca perubahan. Mendengar suara pelanggan. Mengenal pasti masalah. Membuat keputusan dan belajar daripada pengalaman. Di situlah profesionalisme pentadbir menjadi sebahagian daripada keupayaan organisasi untuk terus relevan.

Di Sebalik Sistem, Ada Manusia

Dalam kesibukan mengurus sistem, kadangkala kita terlupa satu perkara paling asas. Pentadbiran akhirnya adalah tentang manusia. Di sebalik satu permohonan, ada seorang pelajar yang sedang menunggu. Di sebalik satu tuntutan, ada seorang staf yang mengharapkan urusannya diselesaikan. Di sebalik satu surat, ada seseorang yang mungkin sedang membuat keputusan penting dalam hidup atau pekerjaannya. Di sebalik satu prosedur, ada manusia yang perlu melaluinya.

Sebab itu profesionalisme bukan hanya tentang kecekapan. Ia juga tentang cara kita melayan

manusia. Tidak semua permintaan boleh dipenuhi. Tidak semua keputusan boleh memuaskan semua pihak. Tidak semua proses boleh dipercepatkan. Tetapi setiap urusan boleh dijelaskan dengan baik.

Setiap keputusan boleh disampaikan dengan hormat. Setiap manusia yang berurusan dengan kita boleh dilayan dengan maruah. Profesionalisme mempunyai wajah. Wajah itu ialah cara kita berkomunikasi, membuat keputusan dan memperlakukan orang lain.

Menyulam Aspirasi, Menjulang Profesionalisme

Tema ‘Menyulam Aspirasi, Menjulang Profesionalisme Pentadbir’ bukan sekadar ungkapan untuk sebuah sambutan. Ia mengingatkan kita bahawa aspirasi besar sesebuah universiti tidak lahir daripada satu keputusan besar semata-mata. Ia dibina sedikit demi sedikit iaitu melalui keputusan yang tepat, proses yang diperbaiki, masalah yang diselesaikan, idea yang berani dicuba dan manusia yang dibantu.

Dalam pentadbiran, banyak perkara yang kita lakukan mungkin kelihatan kecil. Satu proses yang dipermudah. Satu urusan yang dipercepat. Satu sistem yang diperbaiki. Satu keputusan yang dibuat dengan penuh pertimbangan.

Namun, apabila perkara-perkara kecil itu dilakukan secara konsisten dengan profesionalisme, integriti dan kesungguhan, kesannya terkumpul menjadi sesuatu yang jauh lebih besar sebuah organisasi yang lebih cekap, lebih responsif dan lebih bersedia menghadapi perubahan.

Kerja pentadbir juga jarang berada di pentas utama. Kita mungkin tidak selalu disebut apabila sesuatu kejayaan diraikan. Namun, kita berada di belakang banyak perkara yang membolehkan kejayaan itu berlaku. Tidak semestinya kelihatan, tetapi sentiasa memberi kesan.

Pada suatu hari nanti, mungkin kita tidak lagi mengingati semua surat yang pernah kita keluarkan, mesyuarat yang pernah kita hadiri atau fail yang pernah kita tutup. Tetapi mungkin kita akan mengingati sebuah sistem yang pernah kita bantu perbaiki.

Seorang pelajar yang pernah kita bantu. Seorang rakan sekerja yang urusannya pernah kita mudahkan. Sebuah proses yang menjadi lebih baik kerana idea yang pernah kita kemukakan.

Terbinanya sebuah organisasi yang menjadi lebih bersedia menghadapi perubahan kerana kita pernah mengambil langkah untuk memperbaikinya. Itulah impak. Dan mungkin, itulah juga ukuran profesionalisme yang paling jujur. Bukan berapa banyak kerja yang sempat kita selesaikan. Tetapi berapa banyak yang menjadi lebih baik kerana kita pernah melakukannya.

Sempena Hari Pentadbir Universiti Awam Malaysia 2026, marilah kita melihat profesion ini bukan sekadar sebagai tanggungjawab untuk memastikan urusan terus berjalan, tetapi sebagai amanah untuk membantu organisasi bergerak ke hadapan. Kerana pentadbir profesional bukan sekadar orang yang mengurus apa yang telah ada.

Kita ialah mereka yang membantu menentukan apa yang boleh menjadi lebih baik. Malah, apabila suatu hari nanti kita meninggalkan organisasi ini, mungkin yang paling bernilai bukanlah berapa banyak fail yang pernah kita tutup atau berapa banyak tugas yang pernah kita selesaikan.

Sebaliknya, ialah perubahan yang masih hidup selepas kita tiada di situ. Itulah legasi. Menyulam

aspirasi. Menjulang profesionalisme. Mengurus perubahan. Mencipta impak. Kerana pada akhirnya, profesionalisme seorang pentadbir bukan diukur pada kesibukan yang ditinggalkan, tetapi pada perubahan yang kekal dirasai.

Penulis ialah Pengurus Akademi A.D.A.B dan Ahli Persatuan Pegawai Tadbir dan Ikhtisas (PPTI), 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

- 68 views

View PDF