Experts

Memimpin perubahan dengan ilmu, integriti dan keberanian: Suatu aspirasi Madani

Wed, 06/04/2025 - 10:39

Kenyataan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam (KPPA), Yang Berbahagia Tan Sri Wan Ahmad Dahlan Haji Abdul Aziz dalam Majlis Perhimpunan Bulanan Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) pada 21 Mei 2025 yang lalu merupakan satu seruan strategik kepada seluruh penjawat awam termasuk golongan pentadbir di universiti awam (UA) untuk bersedia memimpin perubahan, dan tidak hanya berperanan sebagai pelaksana dasar.

Beliau menegaskan bahawa penjawat awam hari ini mesti berani keluar dari kepompong kelaziman, bersedia memimpin. Dalam konteks pembangunan bakat dan reformasi perkhidmatan awam, pendekatan baharu yang diketengahkan berteraskan prinsip meritokrasi, kompetensi (*competency-based*) dan nilai (*value-based*) yang merupakan satu penanda aras baharu yang mencerminkan aspirasi Malaysia MADANI.

Ilmu Sebagai Asas Kepimpinan Berwibawa

Di era digital dan persekitaran yang kompleks, keupayaan intelektual semata-mata tidak mencukupi. Pegawai awam khususnya pentadbir universiti mesti memiliki kefahaman mendalam terhadap landskap dasar, teknologi, serta keperluan masyarakat yang semakin dinamik. Lantaran, pegawai awam mesti sentiasa melengkapi diri dengan ilmu yang relevan.

Dalam konteks universiti, pentadbir bukan sekadar penjaga sistem tetapi mereka adalah pemimpin kepada komuniti ilmu yang kompleks, progresif dan pelbagai. Dalam dunia yang dipacu oleh teknologi, data dan jaringan global, pengurusan universiti memerlukan kepimpinan berasaskan ilmu yang dapat memahami dasar pendidikan tinggi, ekosistem penyelidikan serta keperluan pelajar dan industri. Menurut *Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB)*, keberkesanan tadbir urus universiti bergantung kepada keupayaan pentadbir memahami landskap dasar, teknologi dan kehendak pasaran kerja. Oleh itu, AGB menyarankan pelaburan berterusan dalam pendidikan eksekutif bagi pemimpin pendidikan tinggi. Di Malaysia, keperluan ini turut ditegaskan dalam Pelan Tindakan Pendidikan Tinggi Malaysia sebagai tunjang kepada reformasi berasaskan nilai dan kompetensi.

Justeru, amalan pembelajaran berterusan melalui kursus kepimpinan, penyelidikan tindakan (*action research*) dan pembelajaran sepanjang hayat perlu disuburkan sebagai budaya profesional. Dengan ilmu yang mendalam, pentadbir mampu merangka polisi dan keputusan yang berkualiti, strategik, relevan, berwibawa serta berimpak tinggi.

Keberanian Menerajui Perubahan

Keberanian yang dimaksudkan bukan sekadar keberanian fizikal, tetapi keberanian moral dan profesional iaitu untuk menyatakan yang benar, mencuba pendekatan baharu (kaedah baharu yang

belum diuji) serta mengubah sistem sedia ada yang tidak lagi relevan. Pentadbir perlu menjadi pemangkin perubahan, bukan hanya penjaga status quo.

Dalam konteks universiti, budaya silo dan kekangan tradisi sering menjadi halangan. Oleh itu, keberanian sangat diperlukan untuk memimpin reformasi pentadbiran kampus, memperkenalkan pendigitalan perkhidmatan, membudayakan pembuatan keputusan berpacukan data (*data-driven decision making*) dan menyokong agenda kebolehpasaran serta kesejahteraan pelajar. Reformasi sebenar hanya berlaku apabila ada individu yang berani untuk mencetus dan mengurus perubahan, mengurus risiko serta melaksanakan tindakan dengan jujur dan berani.

Dalam landskap perkhidmatan awam yang sentiasa berdepan dengan tekanan perubahan yang pesat, kepimpinan yang hanya bersandarkan kepada kepakaran teknikal dan rutin pentadbiran semata-mata tidak lagi memadai. Malahan Pertubuhan Kerjasama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) memperkenalkan konsep *'Bold Leadership',* iaitu satu pendekatan kepimpinan yang menuntut keberanian untuk membuat keputusan yang berisiko, mengurus konflik yang mencabar kelaziman, serta menolak amalan lama yang tidak lagi menyumbang kepada keberkesanan organisasi.

Contohnya, negara seperti New Zealand dan Singapura telah menunjukkan keberanian dalam melaksanakan reformasi digital dan pentadbiran awam yang inovatif. New Zealand terkenal dengan pendekatan kepimpinan yang proaktif dalam menangani krisis seperti pandemik COVID-19, dengan keputusan berani yang mengutamakan keselamatan dan kesejahteraan rakyat. Singapura pula dikenali dengan tadbir urus yang cekap dan inovasi berterusan dalam perkhidmatan awam, termasuk pelaksanaan Smart Nation yang berfokus kepada digitalisasi dan tadbir urus berpacukan data (*data-driven governance*).

Di Malaysia pula, aspirasi kepimpinan berani ini sedang digerakkan melalui pelbagai inisiatif transformasi sektor awam seperti program MyDIGITAL dan usaha memperkukuh tadbir urus dengan nilai integriti dan keberanian memimpin perubahan, selari dengan aspirasi Malaysia MADANI. Pentadbir awam Malaysia diharap mampu mengadaptasi konsep kepimpinan berani ini untuk memacu perubahan yang lebih dinamik dan responsif terhadap cabaran masa kini.

Reformasi Berasaskan Merit, Kompetensi dan Nilai

Singapura sering dijadikan rujukan sebagai negara yang berjaya menginstitusikan meritokrasi dalam sistem kepimpinan awam. Pemimpin dilantik bukan atas dasar popularity, tetapi berdasarkan kompetensi dan rekod prestasi. Proses pemilihan yang teliti, penilaian prestasi yang berterusan serta sistem imbuhan yang kompetitif membolehkan hanya individu yang benar-benar layak dan berwibawa memegang jawatan penting. Pendekatan ini telah menyumbang secara signifikan kepada pertumbuhan ekonomi yang mapan, kestabilan sosial dan amalan tadbir urus yang berintegriti tinggi.

Reformasi yang berkesan perlu bermula dengan sistem yang adil, telus dan berasaskan kelayakan sebenar. Dalam konteks pendidikan tinggi, kejayaan reformasi sangat bergantung kepada pelantikan kepimpinan pentadbiran yang menepati prinsip meritokrasi yakni hanya individu yang benar-benar memiliki kelayakan, pengalaman dan kecekapan diberi amanah untuk memimpin.

Pendekatan berasaskan kompetensi (*competency-based*) pula memberi penekanan kepada kecekapan teknikal dan kemahiran sebenar yang relevan dengan tanggungjawab yang dipikul. Manakala pendekatan berasaskan nilai (*value-based*) menuntut pemimpin menghayati dan mengamalkan prinsip integriti, akauntabiliti serta etika dalam setiap tindakan, kerana nilai-nilai ini

menjadi teras kepada kepercayaan awam terhadap institusi perkhidmatan.

Budaya merit, kompetensi dan nilai ini tidak seharusnya menjadi slogan semata-mata, sebaliknya perlu dihayati sebagai DNA sebenar dalam pengurusan universiti. Ia harus diterjemahkan secara konsisten dalam semua aspek bermula daripada proses perolehan hingga kepada pembangunan dasar pelajar agar reformasi yang dihasratkan benar-benar memberi impak dan berlandaskan kepercayaan rakyat.

Universiti sebagai Jentera Perubahan Negara

Perubahan landskap global yang pantas, tekanan fiskal, serta ekspektasi rakyat memerlukan penjawat awam yang progresif, kompeten dan berpaksikan nilai. Reformasi yang disarankan oleh KPPA adalah jalan ke hadapan untuk menjadikan Perkhidmatan Awam Malaysia sebagai jentera pentadbiran yang bukan sahaja cemerlang, tetapi juga dihormati dan diyakini.

Dalam mendepani arus perubahan landskap global yang kian kompleks, universiti awam tidak lagi berperanan semata-mata sebagai pusat pengembangan ilmu, tetapi turut memikul amanah sebagai medan pembentukan jati diri nasional serta pemacu kemajuan teknologi dan tamadun negara. Menyedari kepentingan ini, Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT) telah melaksanakan pendekatan Pengurusan Bakat Berasaskan Kompetensi atau *Competency-Based Talent Management (CBTM)* sebagai suatu strategi yang progresif dan berpandangan jauh.

CBTM sejajar dengan aspirasi KPPA untuk memperkukuh budaya kepimpinan berasaskan merit, kompetensi dan nilai dalam sistem perkhidmatan awam. Pendekatan ini tidak hanya menekankan aspek teknikal dan kefungsian tugas, tetapi turut memberi penekanan kepada pembentukan nilai kepimpinan yang teras, keberanian moral, keilmuan strategik dan integriti tinggi sebagaimana yang dituntut dalam kerangka Malaysia MADANI.

Apa yang membezakan CBTM daripada program konvensional ialah penekanannya terhadap kepimpinan berasaskan nilai (*value-based leadership*). Setiap pemimpin universiti tidak sekadar diuji dari sudut kecekapan teknikal, tetapi turut diasuh dengan nilai-nilai seperti akauntabiliti, integriti dan etika dalam membuat keputusan yang memberi kesan kepada komuniti dan masa depan negara.

Justeru, CBTM bukan sekadar satu inisiatif latihan pentadbiran, tetapi merupakan proses strategik dalam membentuk kesarjanaan kepimpinan yang holistik dan berteraskan nilai. Ia menuntut para pentadbir universiti untuk bukan sahaja menjadi pelaksana dasar, tetapi juga sebagai agen perubahan *(agents of change*) yang berani memimpin dengan ilmu, keinsafan nilai dan keberanian moral demi kemajuan pendidikan tinggi yang lestari dan bermaruah.

Maka itu, pentadbiran universiti harus bergerak seiring dengan arus pembaharuan, menstruktur semula operasi, memperkemas tadbir urus, dan memastikan dasar pendidikan tinggi lebih lestari, inklusif serta berdaya saing.

Reformasi yang digagaskan oleh KPPA bukan sekadar retorik tetapi ia adalah jalan ke hadapan untuk mentransformasi sektor awam menjadi jentera pentadbiran yang bukan sahaja berprestasi tinggi, tetapi juga dihormati dan diyakini oleh rakyat. Oeh itu, saranan ini dilihat sejajar dengan agenda transformasi universiti termasuk dalam agenda kebolehpasaran graduan, keusahawanan, pendigitalan, serta kerjasama dengan komuniti dan industri. Semua ini menuntut kepimpinan pentadbiran yang cekap, profesional dan berteraskan nilai.

Pentadbir Universiti sebagai Pemimpin Harapan

Kenyataan KPPA harus ditafsir bukan sekadar sebagai seruan dasar, tetapi sebagai panggilan amanah untuk menjadikan perkhidmatan awam medan menyumbang kepada pembangunan negara dengan jiwa kepimpinan yang tulen. Dengan ilmu sebagai asas, kompetensi sebagai kekuatan, dan integriti sebagai kompas moral, pentadbir universiti awam hari ini memikul peranan lebih besar daripada sekadar pelaksana dasar. Mereka adalah pemimpin harapan, yang membentuk masa depan negara melalui kepimpinan yang berpaksikan nilai, berani menongkah arus, dan berwawasan jauh.



Inilah jiwa sebenar kepimpinan dalam ekosistem Malaysia MADANI yakni kepimpinan yang bukan hanya tahu jalan, tetapi berani memimpin, tegas dalam nilai, dan jelas dalam arah tuju. Dalam konteks universiti, pentadbir bukan sekadar menyelaras program atau mengurus operasi harian. Mereka menjadi jambatan antara dasar negara dan keperluan pelajar, antara iltizam institusi dan harapan masyarakat. Kepimpinan mereka harus melangkaui fungsi birokrasi, sebaliknya membentuk budaya kerja yang dinamik, lestari dan berteraskan nilai murni. Di sinilah terletaknya keperluan kepada pemimpin pentadbiran yang bukan hanya cekap, tetapi juga bijaksana dan berjiwa rakyat.

Menyedari hakikat ini, pembangunan bakat dalam kalangan pentadbir universiti mesti disusun secara strategik iaitu meliputi pembinaan kompetensi teknikal, pengukuhan kefahaman dasar dan pemupukan nilai etika serta tanggungjawab sosial. Latihan dan pendedahan yang bersifat transformatif perlu dijadikan norma baharu, agar setiap pemimpin pentadbiran mampu mendepani cabaran kompleks masa kini dengan pendekatan yang berani, inovatif serta berpandangan jauh.

Akhirnya, universiti yang cemerlang bukan hanya dinilai melalui ranking global, tetapi pada keupayaannya melahirkan generasi kepimpinan yang seimbang, berilmu dan berakhlak. Di sinilah peranan pentadbir sebagai pemimpin perubahan begitu signifikan. Apabila pentadbir universiti berjaya membudayakan nilai merit, integriti dan keberanian dalam setiap tindakan, maka universiti bukan sahaja menjadi menara ilmu, tetapi menara harapan untuk negara yang lebih berdaya saing, berprinsip dan berperadaban.



Mohd Raizalhilmy Bin Mohd Rais

E-mel: hilmy@umpsa.edu.my

Penulis adalah Pengurus, Akademi A.D.A.B., Jabatan Hal Ehwal Pelajar dan Alumni (JHEPA), Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah (UMPSA).

Rencana ini adalah pandangan peribadi penulis dan tidak semestinya mencerminkan pandangan rasmi Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah (UMPSA).

- 231 views

View PDF