

**UCAPAN
YANG HORMAT PROFESOR DATO' DR DAING NASIR IBRAHIM
NAIB CANSOLOR UNIVERSITI MALAYSIA PAHANG
SEMPENA
MAJLIS AMANAT TAHUNAN NAIB CANSOLOR 2013
PADA HARI RABU, 20 FEBRUARI 2013, PUKUL 10:00 PAGI
DI KOMPLEKS SUKAN UNIVERSITI, UMP KAMPUS GAMBANG**

“MENUJU KECEMERLANGAN, KEMBALI KEPADA ASAS”

KATA PEMBUKA

1. *Alhamdulillah*, setinggi-tinggi kesyukuran dirafakkan ke hadrat Allah Ta'ala kerana dengan limpah rahmat, kurnia dan izin-Nya, maka saya dapat bersama-sama keluarga besar Universiti Malaysia Pahang (UMP) dalam majlis pada pagi ini.

2. Acara hari ini berlangsung dalam bulan kedua tahun 2013, tetapi masih di dalam suasana sambutan Tahun Baharu Cina. Justeru, saya ingin mengucapkan 'Selamat Tahun Baharu' kepada semua.

3. Pada kesempatan ini juga, saya turut mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada semua warga kerja dan mahasiswa UMP atas segala usaha gigih yang telah disumbangkan sepanjang tahun 2012 bagi meningkatkan pencapaian UMP. Tidak dapat dinafikan bahawa pelbagai kejayaan yang telah diraih oleh UMP selama ini adalah hasil dari komitmen banyak pihak.

4. Saya juga ingin menyampaikan penghargaan kepada semua pemegang taruh, rakan kongsi dan pihak luar yang telah memberi kepercayaan kepada UMP dalam pelbagai usaha bersama. Harapan saya adalah agar kerjasama yang telah dijalinkan ini dapat diteruskan, malah dibawa ke tahap baharu dan termaju.

MENGAMBIL IKTIBAR DARIPADA SEJARAH

5. Tuan-tuan dan Puan-puan,

Novelis terkenal Indonesia, Pramoedya Ananta Toer pernah menyatakan bahawa, *“Kalau orang tidak tahu sejarah, ia tidak akan faham masa kini, apa lagi masa depan. Semua kesalahan yang kita lakukan selama ini terjadi kerana kita tidak tahu sejarah.”*

6. Menyesali, mengeluh atau merungut kosong tentang hari-hari yang telah ditinggalkan tanpa sebarang inisiatif konstruktif tidak akan membawa kita ke mana-mana. Sisi baik atau sebaliknya bagi setiap cerita dan peristiwa sepanjang tahun 2012 patut dimuhasabah supaya kita melakar landskap yang lebih cemerlang pada tahun ini.

7. Dalam mesej beliau kepada seluruh rakyat Malaysia sempena tahun baharu 2013, YAB Perdana Menteri, Dato' Sri Mohd Najib Tun menegaskan, *“kita perlu mengambil iktibar dan pengajaran dari pengalaman yang lalu. Apa yang baik dan telah terbukti berjaya perlulah kita teruskan dan tambahbaik dengan segala kelemahan yang ada dibaiki. Sementara apa yang terbukti gagal patut ditamatkan dan diambil teladan daripadanya.”*

8. Namun soalnya kini ialah, berapa ramai pula dalam kalangan kita yang serius mengambil peringatan tersebut sebagai asas disiplin dalam pengurusan diri dan organisasi. Seruan *“Hayya ‘alal falaah”* yang bermaksud *“Marilah menuju kejayaan”* dalam azan dilaungkan lima kali sehari semalam; namun, bagaimanakah pula penterjemahannya dalam disiplin kerja dan kehidupan kita?

9. Persoalan ini barangkali kelihatan terlalu remeh dan asas bagi sesetengah daripada kita, tetapi hal-hal yang bersifat asas sebeginilah yang mudah sekali diabaikan sedangkan impaknya besar kepada pembangunan sendiri dan pencapaian organisasi.
10. Justeru beberapa tahun yang lalu, saya ada menyebut mengenai perkaitan transformasi diri dalam kalangan warga UMP untuk memaknakan transformasi fizikal.
11. Satu model operasi mudah telah saya syorkan di mana kombinasi teknik, sikap dan intervensi rohani akan mewujudkan kesedaran bahawa kewujudan kita di Universiti ini adalah satu amanah, kewajipan dan tanggungjawab yang perlu disempurnakan dengan penuh keinsafan, lantas meransang keberkesanaan dan prestasi.
12. Sebagai sebuah Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA), UMP turut bertanggungjawab untuk menekuni lapan agenda yang telah digariskan oleh YB Menteri Pengajian Tinggi, Dato' Seri Mohamed Khaled Nordin dalam perutusan tahunan beliau pada 29 Januari yang lalu.

13. Menurut beliau, *“daya saing Malaysia dan kelestariannya amat bergantung kepada sejauh manakah negara menjayakan kemampuannya menggerakkan ekonomi berinovasi, memantapkan sistem pengajian tinggi, menjamin Institusi Pengajian Tinggi yang berkualiti, membangunkan mahasiswa IPT sebagai bakat negara dan mengoptimalkan peranan pengajian tinggi di peringkat global. Dan inilah asas dalam peranan sektor pengajian tinggi yang akan menentukan daya saing Malaysia masa kini dan akan datang.”*
14. Inilah cabaran yang sedang kita depani kini. Kecemerlangan pencapaian yang dimiliki hari ini tidak menjamin hari esok yang lebih baik sekiranya warga UMP tidak menjiwai disiplin diri dan organisasi untuk melestarikan kejayaan kita.

UMP – DI MANA KITA HARI INI?

15. Dengan kesedaran dan keinsafan tersebut, maka UMP pada hari ini telah menikmati kedudukan serta pencapaian yang jauh lebih baik berbanding lima tahun yang lalu.

16. Kita akan terus berusaha meningkatkan jumlah staf akademik yang memiliki kelayakan Doktor Falsafah (PhD). Kini, seramai 202 orang atau 35% daripada keseluruhan 581 pensyarah memiliki kelayakan PhD berbanding hanya 16% pada tahun 2009.
17. Jumlah enrolmen pelajar prasiswazah dan pascasiswazah juga terus menunjukkan peningkatan setiap tahun. Pada hari ini, UMP dihuni seramai 7,474 pelajar prasiswazah dan 746 pelajar pascasiswazah yang mengikuti 113 program pengajian berbanding 54 program pengajian pada tahun 2004.
18. Dengan strategi dan inisiatif yang telah digerakkan, UMP menjadi pilihan kepada antara calon matrikulasi dan STPM yang terbaik, sehingga 62% daripada pengambilan pelajar Sarjana Muda 2012 – 2013 adalah mereka yang mempunyai CGPA 3.0 ke atas.
19. *Insyallah*, peratusan tersebut dapat ditingkatkan lagi bagi sesi kemasukan 2013/2014 akan datang. Kekuatan kita kini ialah keupayaan untuk menawarkan program-program akademik kompetitif

yang direka bentuk dengan unik dan kreatif, sekaligus membezakan UMP dengan universiti-universiti lain.

20. Antara data terkini ialah 79% daripada graduan kita tahun lalu telah mendapat pekerjaan di dalam bidang berkaitan dengan pengajian mereka atau telah meneruskan pengajian. Data *graduate employability* ini juga merupakan antara pemantauan asas kita yang menunjukkan prestasi kualiti akademik UMP.
21. Mulai sesi kemasukan 2013/2014, UMP akan mengambil kumpulan pelajar pertama bagi program Sarjana Muda Teknologi Kejuruteraan (Farmaseutikal) secara usaha sama dengan Institute of Technology Tallaght, Republik Ireland.
22. UMP juga berada dalam proses akhir untuk memuktamadkan persefahaman dengan Reutlingen University, Jerman untuk menawarkan program *Business Engineering* di peringkat Sarjana Muda.

23. Tahun ini merupakan titik pertengahan dalam pelaksanaan Pelan Strategik 2011-2015. Masanya telah tiba untuk kita memuhasabah dan menilai pencapaian kita pada separuh perjalanan yang lalu.
24. *Insyallah* dalam masa terdekat, satu bengkel bagi menilai semula pencapaian Pelan Strategik 2011-2015 akan diadakan di semua peringkat pelaksanaan. Penilaian semula itu akan disusuli pula dengan fokus terhadap pelaksanaan inisiatif atau *execution of initiatives* demi mencapai KPI yang belum dipenuhi, dan pada masa yang sama, melestarikan KPI yang telah dicapai.
25. Koordinat sikap yang tepat akan mengekalkan kewujudan UMP pada asas yang kukuh untuk jangka masa yang panjang. Sekiranya sikap dan disiplin yang tepat tidak ditekuni, maka UMP akan berakhir sebagai sebuah istana pasir yang rapuh dan boleh runtuh bila-bila masa sahaja.

KEMBALI KEPADA ASAS: ARE WE IN CRISIS?

26. Tuan-tuan dan puan-puan,

Are we on the road to nowhere? Are we in crisis? Soalan-soalan ini kerap kali diajukan oleh para penulis apabila membicarakan soal *back to basics*, atau 'kembali kepada asas'. Tanpa menghadapi krisis atau masalah yang nyata sekali pun, soalan-soalan ini tetap relevan untuk ditekuni kita.

27. Setiap warga Universiti ini mempunyai nilai masing-masing untuk disumbangkan kepada UMP. Sebagaimana yang pernah dinyatakan oleh Profesor Julian Birkinshaw, *“back to basics is about reinventing management, to go back to first principles, and recapture the spirit of what management is all about.”*

28. Dalam hubungan itu, terdapat tiga unsur yang mendasari pacuan produktiviti warga demi prestasi organisasi iaitu **tanggungjawab**, **akauntabiliti** dan **autoriti**. Menurut Peter Drucker, tiga soalan berikut perlu dijawab iaitu, *“What contribution can this institution hold you accountable for? What results should you be responsible for? What authority do you then need?”*

29. Kembali kepada asas atau *back to basics* bukannya bermaksud kita berundur ke belakang. Malah, kembali kepada asas adalah fasa di dalam pelaksanaan strategi untuk menziarahi semula (*revisit*) kemampuan kita untuk mara ke arah kecemerlangan.

SUMBER MANUSIA SEBAGAI KUNCI KEPADA KETEGUHAN ASAS

30. Tuan-tuan dan puan-puan,

Sumber manusia sering dirujuk sebagai aset terpenting dalam sesebuah organisasi, sehingga muncul istilah modal insan. Ini kerana, aset yang bernilai tinggi dan mampu menyumbang kepada kapasiti produktif organisasi dianggap juga sebagai modal, atau *capital*. Kefahaman inilah yang membangkitkan istilah modal insan atau *human capital*.

31. Namun begitu, modal insan tidaklah semestinya mengalami susut nilai dari semasa ke semasa seperti aset-aset lain yang biasa difahami dalam dunia perniagaan. Malah hakikatnya, aset modal insan pulalah yang menentukan keberkesanan dan kecekapan sumbangan aset fizikal yang lain.

32. Kembali kepada asas memerlukan kita meneliti kembali kapasiti, peranan dan sumbangan insan dalam organisasi kita. Mereka yang dipertanggungjawabkan mengurus modal insan harus memahami bahawa sumber manusia universiti boleh dirujuk dan diurus secara lima peringkat warga kerja.

33. **Pertama**, sumber manusia UMP harus terdiri daripada individu berkeupayaan dan berkualiti tinggi. Setiap warga UMP haruslah terdiri daripada individu yang mampu menyumbang secara produktif melalui bakat, ilmu pengetahuan, kemahiran dan tabiat kerja yang baik.

34. Justeru, setiap staf UMP, sama ada akademik, pengurusan dan profesional mahu pun sokongan, adalah mereka yang terbaik dari segi kelayakan akademik mahupun pengalaman. Proses pemilihan di UMP harus dipertingkatkan keberkesanannya supaya kita mampu mencungkil bakat serta mendalami nilai dan budaya kerja seseorang pemohon.

35. Mereka yang menyertai UMP adalah mereka yang mempunyai misi yang sejajar dengan visi, misi dan objektif UMP. UMP tidak boleh lagi menjadi destinasi kerjaya orang-orang yang kecewa di tempat lain, mencari cari rumput yang lebih hijau, mengejar jawatan yang mudah dengan beranggapan akan hidup selesa meraih ganjaran tetapi tidak setimpal dengan sumbangan.
36. Keupayaan yang tinggi juga harus diikuti dengan integriti yang tinggi. Kepintaran akal yang mudah dikompromi dengan habuan bukan sahaja tidak akan menyumbang dengan baik kepada organisasi, tetapi juga menggugat kedudukan dan kestabilan organisasi. Maka, warga UMP di mana jua peringkat dan peranannya perlu berintegriti, supaya tidaklah berlaku perkara seperti:
- Pekerja yang mengelat, hilang entah ke mana di waktu pejabat, tidur semasa bertugas, mencari habuan tidak puas-puas;
 - Berceloteh kosong di alam nyata mahupun di alam maya, menggunakan masa kerja;
 - Berkumpul, bercerita, menyalahkan universiti, tanpa menilai sumbangan sendiri;

- Ahli mesyuarat membocorkan rahsia; mengutip maklumat untuk mencerca;
- Ketua jabatan menganiayai anak buah, dendam kesumat tak sudah-sudah;
- Menyalah guna kuasa, tuntutan palsu, penyelewengan, aduan sah sah diambil ringan;
- Menyebar toman dan fitnah – secara terang mahu pun bersurat layang.

37. Tuan-tuan dan puan-puan,

Baru-baru ini YB Menteri Pengajian Tinggi telah mengumumkan dua lagi universiti awam yang diberi autonomi. Saya yakin dan percaya UMP juga akan mendapat autonomi – hanya masa menentukannya. Harus diingat, autonomi disusuli dengan tanggungjawab yang amat berat, dan mendedahkan kita kepada sebab-musabab amalan pengurusan yang baik.

38. Apabila kita tidak lagi dikongkong melalui autonomi, kita juga tidak akan dilindungi dari kesan pentadbiran kita yang kurang mantap. Warga yang memikul tanggungjawab itu haruslah mereka yang terbaik.
39. Maka saya menyarankan supaya proses pengambilan staf di ketiga-tiga kategori - akademik, pengurusan dan profesional, dan sokongan perlu dikaji semula supaya lebih teliti (*rigorous*) dan mampu menapis yang terbaik sahaja.
40. Biar kita lambat sedikit memilih, tinggi sedikit kos yang ditanggung, namun kita mungkin tidak kerugian dalam jangka masa yang panjang kerana dapat mengelakkan kesilapan dalam pengambilan sumber manusia. Sementara itu, usaha bersama perlu kita lakukan untuk meningkatkan keupayaan warga kita sedia ada.
41. **Kedua**, sumber manusia sebagai ahli kumpulan yang menyumbang. UMP memerlukan *team player* yang menyumbang keupayaannya untuk mencapai objektif dan matlamat pasukan serta bekerja dengan

berkesan dalam pasukannya. Ahli pasukan ini, di mana juga peringkatnya, harus mampu melihat gambaran besar dan seterusnya memahami peranan masing-masing.

42. Rata-rata proses kerja di UMP boleh disifatkan sebagai saling bergantung, yang mana satu pihak memerlukan *input* dan sokongan pihak yang lain. Perkhidmatan yang dihasilkan di UMP sering memerlukan sentuhan beberapa jabatan atau unit untuk menjadi sempurna. *Output* sesuatu proses sering menjadi *input* kepada satu proses yang berikutnya.

43. Maka, melepaskan tugas sendiri tanpa menghiraukan keperluan pihak lain boleh merencatkan proses keseluruhan kerja yang cekap dan berkesan. Pemegang taruh universiti seperti pelajar tidak harus dibebankan dengan kesulitan yang hanya timbul semata-mata kita sesama kita kurang mencapai kesefahaman dan keselarasan.

44. **Ketiga**, pengurus kompeten yang berupaya mengelola manusia dan sumber dengan cekap dan berkesan ke arah pencapaian objektif yang telah ditentukan. Dalam kalangan warga UMP yang kompeten dan penyumbang yang berkesan di dalam pasukan, harus pula muncul mereka yang berbakat untuk mentadbir dan mengurus.
45. Beberapa jawatan, sama ada mempunyai gelaran pengurus atau sebaliknya, memerlukan penjawat tersebut mengurus melalui gerak kerja seperti merancang, mengawal, menyusun, mengarah dan berkomunikasi dengan jelas lantas mampu merangsang orang yang di bawah pemantauannya. Lebih dari itu, seorang pengurus yang kompeten harus berjiwa terbuka mengawal selia anak buahnya.
46. Dalam konteks universiti seperti UMP, ramai antara kita sebenarnya adalah pengurus. Pemegang-pemegang jawatan giliran adalah pengurus. Ketua-ketua jabatan adalah pengurus. Ketua-ketua bahagian dan unit juga adalah pengurus.

47. Sebagai pengurus, mereka diamanahkan untuk mengawal proses dan sumber. Untuk memudahkan menjalankan tugas, kuasa juga diberikan kepada pengurus-pengurus tersebut supaya mudah menggerakkan apa jua yang telah dirancang.
48. Kuasa ini amat penting untuk kita mendapatkan akauntabiliti daripada mereka di bawah penyeliaan kita. Kuasa juga penting untuk kita melakukan sesuatu dan menyampaikan hasil (*to deliver*). Bagi mereka yang memegang jawatan dan dibekalkan dengan kuasa, punca kuasa itu datang dari jawatan itu sendiri. Maka sumber kuasa itu dirujuk sebagai *Legitimate Power*.
49. Namun begitu, pengurus yang berkesan dan berjaya sering datang dari mereka yang juga mampu memperoleh kuasa yang puncanya lain daripada jawatan yang dipegang. Sumber kuasa yang lain pula termasuklah - kuasa kepakaran (*expert power*), kuasa rujukan (*referent power*), kuasa memaksa (*coercive power*), kuasa memberi ganjaran (*reward power*).

50. *Expert power* timbul dari pengetahuan, kemahiran dan pengalaman yang luas lantas meningkatkan kewibawaan seseorang pengurus. *Referent power* terhasil daripada rangkaian yang luas, bermaklumat serta karisma yang menarik, dan juga daripada kehormatan yang diperolehi melalui interaksi kerja selama ini. Kuasa memaksa dan memberi ganjaran pula jelas maksudnya, iaitu kemampuan untuk mengubah perilaku orang bawahan melalui tindakan khusus seseorang pengurus.

51. Tuan-tuan dan puan-puan,

Saya tidak berhasrat untuk mengupas setiap sumber kuasa yang boleh dimiliki oleh seseorang pengurus di UMP. Iktibar yang mungkin boleh diambil melalui kefahaman punca kuasa ialah -- jangan kita hanya bergantung kepada *legitimate power* sahaja untuk mengurus bahagian kita. Kuasa yang datang dari jawatan adalah penting, tetapi ini tidak menjanjikan keberkesanan, kecekapan dan kewibawaan kita.

52. Anak-anak buah kita perlu merasakan dan melihat sumbangan kita sebagai seorang ketua. Adakah kita sebagai seorang ketua dan pengurus mampu untuk menambah nilai melalui *expert power* dan *referent power*? Adakah kita hanya bergantung kepada jawatan, lalu menggunakan kuasa paksaan dan *reward* sahaja.
53. Kuasa *legitimate* melalui jawatan terlalu asas sifatnya. Kebergantungan semata-mata kepada kuasa *legitimate* boleh menyebabkan salah guna kuasa, angkuh dan mementingkan jawatan bukan sumbangan dan tanggungjawab.
54. **Keempat**, UMP juga memerlukan pemimpin-pemimpin yang efektif. Golongan ini merupakan individu yang mengupayakan komitmen dan usaha yang dijajarkan dengan wawasan yang ampuh dan jelas serta merangsang aras prestasi yang lebih tinggi.
55. Selain dari berupaya melakukan sesuatu dengan cekap dan berkesan sebagai pengurus, mereka juga berupaya membangunkan wawasan, meletakkan arah dan hala tuju organisasi. Golongan ini

melakukan perkara-perkara yang benar, betul, baik dan bijak. Inilah antara kita pemimpin yang mampu memacu perubahan yang positif, transformasi yang melonjak, kesedaran kepada realiti dan merangsang semangat untuk berjaya.

56. Kita maklum bahawa perkataan pemimpin digunakan dalam bahasa Melayu, dan bahasa Inggeris pula merujuknya sebagai *leader*. Rujukan kepada kedua-dua perkataan ini boleh dimanfaatkan di universiti.

57. Seorang *leader* harus *lead* iaitu mendahului. Mendahului dari segi pemikiran, inisiatif, idea dan gerak kerja. Manakala perkataan pemimpin menggambarkan keadaan *hand holding* - memegang tangan anak buah untuk membawa mereka ke tahap yang cemerlang. Inilah *leader* atau pemimpin yang diperlukan di UMP – mendahului yang lain tetapi tidak terlalu jauh terpisah kerana dia membimbing pengikutnya ke arah kecemerlangan.

58. **Kelima**, adalah golongan individu yang di sebut sebagai Eksekutif Paras 5. Individu-individu ini adalah orang yang membangunkan kecemerlangan organisasi yang lestari. Mereka membina kegemilangan yang berkekalan melalui jalinan kesederhanaan peribadi dan keiltizaman terhadap profesion.
59. Pemimpin ini menjajarkan organisasinya untuk tahun-tahun mendatang melalui penelitian senerio hari muka, menghimpunkan bakat yang sesuai untuk penyediaan pelan peralihan kepimpinan atau *leadership succession*. Saya akan merujuk kepada individu ini sebagai Pemimpin Strategik atau *Strategic Leader*.
60. Satu kajian terkini yang dilaporkan di dalam *Harvard Business Review* keluaran Januari-Februari 2013 mengenai keupayaan yang penting dimiliki seorang pemimpin yang strategik menerangkan nilai-nilai dan keupayaan berikut:

- **Anticipate (Menjangka)**

Pemimpin ini berupaya melihat tren, corak perubahan, justeru membina senario untuk menangani keadaan mengikut kesesuaian. Beliau bersedia untuk mengambil kesempatan peluang yang datang, mengatasi ancaman yang timbul melalui kekuatan yang ada.

Strategic leaders..... are constantly vigilant, honing their ability to anticipate by scanning the environment for signals of change.

- **Challenge (Mencabar)**

Golongan pemimpin ini sering berupaya mencabar status quo, berfikiran lateral dan mempersoal amalan-amalan semasa yang biasa-biasa.

...Strategic thinkers question the status quo. They challenge their own and others' assumptions and encourage divergent points of view. Only after careful reflection and examination of a problem through many lenses do they take decisive action This requires patience, courage and an open mind

- ***Interpret (Manakrif)***

Mereka ini juga akan mentakrifkan fenomena, dasar, perubahan dan perkembangan terkini supaya dapat menyediakan organisasi kepada tuntutan keadaan terkini.

...Instead of reflexively seeing or hearing what (they) expect, (they) ... synthesize all input (they) have to recognize patterns, push through ambiguity, and seek new insights.

- ***Decide (Membuat keputusan)***

Mereka ini juga mendepani masalah dan membuat keputusan yang payah lagi berani, dilakukan dengan disiplin di dalam keadaan maklumat yang kurang lengkap.

...Strategic leaders insist on multiple options at the outset and don't get prematurely locked into simplistic go/no-go choices. They don't shoot from the hip but follow a disciplined process that balances rigor and speed.

- **Align (Menjajar)**

Menjajar keseluruhan organisasi dan warganya di dalam persekitaran yang bersifat tidak menentu dan cabaran yang pelbagai merupakan komitmen tinggi golongan pemimpin ini.

Strategic leaders must be adept at finding common ground and achieving buy-in among stakeholders who have disparate views and agendas. This requires active outreach. Success depends on proactive communication, trust building, and frequent engagement.

- **Learn (Belajar)**

Mempelajari dan mengambil iktibar dari segala hasil dan pengalaman organisasi.

...Strategic leaders are the focal point for organizational learning. They promote a culture of inquiry, and they search for the lessons in both successful and unsuccessful outcomes. They study failures – their own and their team’s – in an open, constructive way to find the hidden lessons.

MENUJU KECEMERLANGAN, KEMBALI KEPADA ASAS

61. Tuan-tuan dan puan-puan,

Menuju kecemerlangan, kembali kepada asas juga menuntut kita berhati-hati di dalam tindak-tanduk kita. Pepatah Melayu ada menyebut, *yang dikejar tidak dapat yang dikendong berciciran*. Organisasi gergasi lagi gagah sekalipun boleh jatuh merudum dari kejayaan dan sanjungan sekiranya pengurusan dan kepimpinannya lalai, cuai dan kurang peka kepada tuntutan semasa dan masa depan.

62. Jim Collins berkongsi dapatan kajian beliau dalam menganalisis kejatuhan syarikat yang gagah. Secara keseluruhan dan rata-rata apa yang saya dapat rumuskan dari dapatan tersebut ialah, kejatuhan organisasi yang gagah tersebut adalah akibat kurang memahami dan mengurus perkara pokok dan asas.

63. Di sini saya ingin berkongsi sedikit sebanyak dapatan tersebut dan membincangkannya mengikut acuan kita sebagai sebuah institusi

pengajian. Kecemerlangan tidak mungkin mampu diteruskan atau dilestarikan sekira kita terjebak di dalam tindakan-tindakan berikut:

**i. Angkuh dan lupa daratan setelah mencapai kejayaan
(*Hubris Born of Success*)**

- Apabila pencapaian meningkat kita sering merasa selesa, malah mudah merasa bangga. Seolah-olah kita telah berjaya semata-mata hasil dari usaha sendiri tanpa ada eleman takdir yang telah memihak kepada kita.
- Segala kejayaan diandaikan akan terus berlaku seperti biasa tanpa ada sebarang ancaman. Kita terlalu cepat merasakan berhak untuk mendapat pengiktirafan, pujian, ganjaran dan sanjungan.
- Kita akan mula mengabaikan tugas teras di universiti. Banyak sangat aktiviti, program, jemputan, majlis luar yang diberi perhatian. Sumbangan luar mendahului tugas hakiki.

- Aktiviti yang tidak menambah nilai dan yang tiada hubung kait dengan misi universiti banyak mengambil masa, tenaga dan sumber kewangan kita.
- Kita tidak berminat untuk mempelajari dari pengalaman positif mahupun yang negatif kerana berandaian bahawa kesejahteraan akan terus dikecapi. Keangkuhan yang tidak disedari ini akan membuat kita merasa yang kita adalah yang terbaik.

ii. **Mengejar kelebihan dengan tidak berdisiplin (*Undisciplined Pursuit of More*)**

- Mengejar pertumbuhan, sama ada melalui bilangan pelajar mahukan program boleh memudaratkan kekuatan universiti sekiranya ia dilakukan tanpa disiplin.
- Andaian bahawa setiap yang besar itu lebih gagah hebat boleh memberi tekanan kepada sumber fizikal, manusia dan kewangan.

- Pertumbuhan mendadak tanpa disokong kekuatan sumber manusia, pengurusan yang unggul, disiplin dan budaya kerja yang cemerlang meletakkan organisasi dalam risiko yang amat tinggi, apatah lagi apabila anggota organisasi lebih cenderung memikirkan jawatan mengatasi tanggungjawab. Pengurusan yang kurang berdisiplin meletakkan jawatan, pangkat dan kelayakkan tuntutan mengatasi urusan teras dan tanggungjawab kita.

iii. Penafian terhadap risiko dan ancaman (*Denial of Risk and Peril*)

- Kecenderungan untuk membesar-besarkan perkara positif tetapi meremehkan perkara dan fakta negatif. Pihak pengurusan mewarwarkan pujian dari pihak luar dan publisiti. Mengambil langkah yang bercita-cita besar tanpa sebarang pengesahan empirikal walaupun terdapat petanda atau fakta yang negatif.
- Dinamika pasukan juga didapati merosot dari segi kualiti perbincangan dan dominasi kepimpinan tertinggi. Isu-isu

penting kurang dibahasakan dengan mendalam dan kurang mendapat pandangan yang berbeza sebelum ia diterima dan sekepakati.

- Pemimpin lebih cenderung menyalahkan faktor luar apabila ada kemerosotan dan enggan mengambil tanggungjawab. Masalah yang timbul tidak didepani dengan realitinya, malah pihak pengurusan lebih cenderung untuk menstruktur sebagai tindakan mudah membayangi masalah sebenar.

64. Tuan-tuan dan Puan puan,

Oleh kerana kepimpinan dan pasukan yang dipimpin adalah kunci kepada kejayaan organisasi, saya ingin berkongsi dapatan kajian yang membezakan pasukan pengurusan yang menuju kecemerlangan dengan pasukan pengurusan yang menuju keruntuhan.

- (1) **PK Kecemerlangan:** Ahli pasukan bersedia mengemukakan fakta yang muram untuk dibincangkan. Ketua pasukan tidak

mengkritik mereka yang menimbulkan realiti walaupun tidak disenangi.

PK Keruntuhan: Ahli pasukan menyembunyikan fakta yang muram daripada ketua sebab ditakuti hukuman dan kritikan kerana menimbulkan realiti yang negatif.

(2) **PK Kecemerlangan:** Ahli pasukan membawa data, bukti, logik dan hujahan yang mantap ke perbincangan.

PK Keruntuhan: Ahli pasukan menekankan pendapat yang kuat tanpa membekalkan data, bukti atau hujahan yang mantap.

(3) **PK Kecemerlangan:** Ketua pasukan menggunakan kaedah mesyuarah, melalui nisbah soalan-kenyataan yang tinggi, mencabar dan memerah pemikiran ahli-ahlinya dengan mendalam.

PK Keruntuhan: Ketua pasukan mempunyai nisbah soalan – kenyataan yang rendah; mengenyepikan input kritikal dari

ahli pasukan dan membenarkan hujahan yang lemah dan pendapat tanpa fakta sokongan.

- (4) **PK Kecemerlangan:** Ahli pasukan bersatu dan bersepakat dalam sesuatu keputusan yang telah dibuat bersama; juga berusaha untuk menjayakan keputusan walaupun sebelum itu agak berbalah dengan keputusan itu.

PK Keruntuhan: Ahli-ahli pasukan meluluskan sesuatu keputusan, namun tidak sepakat untuk memastikan keputusan itu berjaya dilaksanakan. Lebih buruk lagi mereka memperlekehkan keputusan itu selepas ianya dibuat.

- (5) **PK Kecemerlangan:** Setiap ahli pasukan memberi pujian kepada orang lain atas kejayaannya, dan pada masa sama turut menikmati keyakinan dan sanjungan keserakanannya.

PK Keruntuhan: Ahli pasukan cuba meraih seberapa banyak pujian yang mungkin untuk mereka sendiri namun tidak mendapat keyakinan dan sanjungan keserakanan.

(6) **PK Kecemerlangan:** Ahli pasukan berbalah dan berdebat, bukan untuk kepentingan dan kedudukan peribadi, tetapi untuk mencari jawapan terbaik bagi menyokong tujuan utama organisasi.

PK Keruntuhan: Ahli pasukan berbalah untuk dilihat pandai dan menambah baik kepentingan mereka, bukannya berdebat untuk mencari jawapan bagi menyokong tujuan utama organisasi.

(7) **PK Kecemerlangan:** Ahli pasukan menjalankan bedah siasat masalah dan kegagalan tanpa menyalahkan sesiapa, mencungkil pengajaran untuk meraih kebijaksanaan daripada pengalaman pahit.

PK Keruntuhan: Pasukan menjalankan bedah siasat masalah dan kegagalan untuk menyalahkan dan mencari pesalah, bukannya untuk menyelesaikan masalah dengan bijaksana.

(8) PK Kecemerlangan: Setiap ahli pasukan menyampaikan hasil yang luar biasa, tetapi apabila berlaku kerencatan, setiap mereka bertanggungjawab dan mempelajari sesuatu daripada kesilapan.

PK Keruntuhan: Ahli pasukan sering gagal menyampaikan hasil, dan menyalahkan orang lain atau faktor luaran bagi sebarang kerencatan, kesilapan dan kegagalan.

65. Tuan-tuan dan Puan-puan,

Melalui trajektori yang telah dilikar, perjalanan dan migrasi kita menuju kecemerlangan sebagai universiti pilihan utama, seterusnya menjana kegemilangan hingga sampai ke destinasi, iaitu *universiti teknologi bertaraf dunia*, amat jelas. Laluan ini telah disepakati. Apa yang diperlukan ialah komitmen yang tinggi di kalangan warga UMP, pengurusan yang cekap dan berkesan dan kepimpinan transformasional yang berintegriti tinggi.

66. Pada masa yang sama, UMP sebagai sebuah institusi ilmu yang menuntut pemikiran dan tanggungjawab dan berhasrat untuk menuju kecemerlangan mesti kembali kepada asas, iaitu keindahan bentuk, kandungan, rasa dan mesti berfaedah kepada masyarakat. Bentuk adalah paparan fizikal yang dilihat, kandungan adalah pengisian ilmiah yang membawa wacana. Semua ini mesti bersatu untuk menyumbang kepada pembinaan insan yang berilmu lantas peningkatan daya saing Malaysia.
67. Untuk itu, tanpa sebarang konflik dengan objektif pelan strategi dan tugas utama UMP, tahun 2013 ini harus dipenuhi dengan pengisian berikut:
- i. Melaksana inisiatif bagi mencapai KPI atau mengekalkan pencapaian sedia ada. Walaupun ini bukannya perkara baharu untuk 2013, mesej saya di sini ialah - pandangan kita tidak akan berpaling dari KPI universiti;
 - ii. Memperkasa sumber manusia yang sedia ada dan meningkatkan pengurusan bakat yang sesuai untuk UMP.

Bahagian Pembangunan Sumber Manusia perlu lebih pro-aktif dan bukan melakukan yang biasa-biasa sahaja;

- iii. Dengan momentum yang sedia ada, dan sesuai dengan Tahun Kesukarelawan Nasional 2013, UMP akan terus memacu kesukarelawan di kalangan pelajar. Melalui penglibatan pelajar yang lebih luas, gelombang kesukarelawan boleh berlaku di luar mahu pun di dalam kampus seperti di pentadbiran kolej kediaman dan kerja amal untuk pelajar UMP yang kurang bernasib baik;
- iv. Meningkatkan keupayaan pembelajaran asas setiap pelajar khususnya dalam *fundamentals* seperti matematik dan fizik; memperkasa kepimpinan pelajar melalui peningkatan *empowerment* (pengupayaan) dan *engagement* (libatsama);
- v. Peranan persatuan, koperasi dan syarikat milik UMP harus diperjelaskan lagi dari segi sumbangan mereka kepada

kecemerlangan UMP. Dalam hal ini, kesukarelawan dalam kalangan staf juga perlu ditekankan dan diberi perhatian;

- vi. *Kempen Kewujudan UMP Disedari, Suara UMP Didengari* dipergiat untuk penjenamaan yang lestari. Kembali kepada asas memerlukan universiti relevan, dirujuk dan dihormati;
- vii. Tadbir urus diziarahi semula dengan merujuk kepada UGGI (University Good Governance Index) dan ditokok tambah mengikut acuan kita; dan
- viii. Transformasi budaya diusahakan untuk merekayasa UMP dari aspek gelagat kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Tumpuan khas diberikan kepada tabiat berjimat dan bercermat sebagai manifestasi kepada budaya kerja dan pengurusan cemerlang. Pencapaian objektif ke-4 Pelan Strategi 2011 -2015 akan diberi perhatian khusus.

KATA PENUTUP

68. Tuan-tuan dan Puan-puan,

Sebelum mengakhiri ucapan ini saya ingin memetik Collin Powell, seorang negarawan terkemuka Amerika Syarikat, pernah menyatakan bahawa *“If you are going to achieve excellence in big things, you develop the habit in little matters. Excellence is not an exception, it is a prevailing attitude.”*

69. Sekali lagi saya ingin mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada seluruh warga UMP yang telah memberi sumbangan mengikut peranan dan tahap masing-masing.

69. Saya percaya setiap di antara saudara dan saudari masih ada ruang untuk memberi lebih lagi kepada universiti ini berbanding yang diberikan dalam tahun 2012. Penghargaan saya juga ditujukan kepada semua pihak yang menyumbang dalam urusan persediaan majlis pada hari ini.

Sekian, wabillahi taufiq walhidayah, Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.