

# Memimpin Yang Terpimpin

---

MODEL KOMPETENSI BAKAT DAN KEPIMPINAN UNIVERSITI AWAM

EDITOR  
MOHAMAD ROZI HASSAN  
ISMIE ROHA MOHAMED JAIS

Penerbit  
Universiti Malaysia Pahang  
Kuantan  
2020

Hakcipta ©Universiti Malaysia Pahang, 2020

Cetakan Pertama, Januari 2020

Hakcipta adalah terpelihara.

Setiap bahagian daripada terbitan ini tidak boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau dipindahkan kepada bentuk lain, sama ada dengan cara elektronik, mekanikal, gambar, rakaman dan sebagainya tanpa mendapat izin daripada Penerbit Universiti Malaysia Pahang, Lebuhraya Tun Razak, 26300 Gambang, Kuantan, Pahang Darul Makmur.

Perpustakaan Negara Malaysia

Data Pengkatalogan-dalam-penerbitan

Ismie Roha Mohamed Jais

Memimpin Yang Terpimpin : MODEL KOMPETENSI BAKAT DAN KEPIMPINAN UNIVERSITI AWAM / ISMIE ROHA MOHAMED JAIS, MOHAMAD ROZI HASSAN.

ISBN 978-967-2226-59-8

1. Educational leadership.
2. Leadership.
3. Education, Higher--Malaysia.
4. Government publications--Malaysia.

I. Mohamad Rozi Hassan.

II. Judul.

378.1

Diterbitkan Oleh:

**Penerbit**

Universiti Malaysia Pahang  
Lebuhraya Tun Razak, 26300 Gambang  
Kuantan, Pahang Darul Makmur  
Tel: 09-549 3273 Faks: 09-549 3218

Urus Cetak:

**PNC Printing**

No.2, Tingkat Bawah, Taman Damai Indah,  
Peramu, 26600, Pekan, Pahang Darul Makmur  
Tel: 09-425 2010

# ISI KANDUNGAN

Isi Kandungan .....	iii
Kata Pengantar .....	v
Kata Alu-Aluan Pengarah AKEPT .....	vii
Ringkasan Eksekutif .....	ix
Transformasi Sumber Manusia Berasaskan Kompetensi .....	1
<i>Mohamad Rozi Hassan</i>	
Pengurusan dan Pemerkasaan Bakat Kepimpinan Institusi Pendidikan Tinggi bagi Kelestarian Kecemerlangan .....	17
<i>Ismie Roha Mohamed Jais, Nurnaimah Mohd Zain, Mohd Idzamuddin Kalipunya dan Azian Mohamad Azman</i>	
Pembangunan Holistik Model Kompetensi Sumber Manusia .....	35
<i>Haryani Abdullah dan Mohd Izzat Shafie</i>	
Pengurusan Prestasi Berdasarkan Kompetensi .....	63
<i>Muhammad Tasyrif Ghazali</i>	
Pembangunan Kelompok Bakat Pengurusan Profesional Dan Pelaksana .....	89
<i>Norizan Salleh dan Mohamad Radzi Abdul Razak</i>	
Keterlibatan Bakat dan Pengukuhan Nilai Teras .....	111
<i>Nor Azizah Ismail</i>	
Perjalanan ke Arah Pemerkasaan Sistem Pengurusan Bakat Universiti Awam .....	125
<i>Syamsul Azri Abdul Rahman, Rosliza Abdul Razak dan Noor Hazmi Mat Radzi</i>	

Pelan Strategik Pengurusan Bakat Berasaskan Kompetensi Universiti Awam Malaysia. 159  
*Mohamad Rozi Hassan*

Biografi.....	175
Rujukan.....	179
Indeks .....	185

# KATA PENGANTAR

*Aset terbesar dalam sebuah organisasi adalah sumber manusianya. Manusia yang akan memastikan pencapaian tujuan dan objektif organisasi. Agar organisasi mampu terus bertahan dan bersaing, dominasi teknologi saja tidak cukup jika tidak ditunjang oleh sumber manusia yang kompeten.*

Alhamdulillahirabbil'aalamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah s.w.t. Yang Maha Penyayang. Tanpa izin-Nya, mustahil buku ini selesai tepat pada masanya memandangkan komitmen tugas dan kewajiban lain yang hadir bersama. Namun begitu, kami benar-benar merasakan tanggungjawab dan kewajipan untuk menjadikan buku ini sebagai panduan pemikiran kepimpinan dalam usaha melahirkan bakat masa hadapan.

Buku ini ditulis dalam rangka membantu pembaca yang sedang mendekati kefahaman dan memperluas amalan terbaik dalam pengurusan sumber manusia. Kefahaman tentang berbagai teori, konsep, proses yang berkaitan dengan pengurusan sumber manusia berasaskan kompetensi dengan fokus secara mikro terhadap amalan terbaik pengurusan bakat dan kepimpinan Universiti Awam Malaysia.

Perubahan yang berlaku pada hari ini dari segi teknologi, globalisasi dan digitalisasi menyebabkan pengurusan sumber manusia berasaskan kompetensi perlu menjadi agen perubahan. Pengurus sumber manusia perlu memperkenalkan dasar baharu, membentuk budaya kerja dinamik, membuat organisasi lebih peka kepada persekitaran, fleksibel dan terus bersaing di samping sentiasa memantau persekitaran organisasi.

Penyusunan buku ini terhasil daripada semangat kerjasama dan dukungan pelbagai pihak. Justeru itu, kami menyampaikan penghargaan kepada pihak yang telah banyak

membantu. Terima kasih kepada Penerbit UMP yang berjaya menerbitkan buku ini dan seluruh sarjana akademia Universiti Awam Malaysia atas semangat dan sokongannya.

Paling utama kesatuan hati dan sinergi pemikiran antara Akademik Kepimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT) dengan Universiti Malaysia Pahang (UMP) bukan sahaja dapat menghasilkan buku ini bahkan UMP buat julung kalinya berjaya melahirkan graduan dalam bidang Diploma Profesional Pengurusan Bakat Berasaskan Kompetensi. Graduan sulung seramai 35 orang yang terdiri daripada individu yang terlibat secara langsung dengan inisiatif pengurusan dan pembangunan bakat kepimpinan di Kementerian Pelajaran Malaysia iaitu Pendaftar, Pengarah, Timbalan Pengarah dan Eksekutif yang terlibat menguruskan bakat, pelan penggantian sumber manusia Universiti Awam atau agensi yang berkenaan.

Meskipun telah berusaha menghasilkan yang terbaik, kami menyedari bahawa kesalahan dan kekurangan buku ini pasti akan ditemui. Justeru itu, kesalahan akan segera diperbaiki dan kekurangan akan memberi idea kepada kami untuk berkarya bagi penghasilan buku edisi ke-2 pula. Akhir kata, penulis berharap semoga buku ini dapat membawa manfaat kepada pembaca dan berharap ia memberi inspirasi kepada generasi muda untuk menjadi generasi yang bermartabat, kreatif dan progresif. Buku ini juga merupakan sebahagian daripada hasil geran penyelidikan yang didaftarkan di bawah RDU180705 (*Talent Management for Excellence Series*).

***Mohamad Rozi Hassan***  
***Ismie Roha Mohamed Jais***

# KATA ALU-ALUAN PENGARAH AKEPT

Assalamualaikum w.b.t dan Salam Sejahtera. Saya mengucapkan syukur ke hadrat Allah s.w.t. kerana buku kompilasi *Memimpin Yang Terpimpin: Model Pengurusan Berasaskan Kompetensi* berjaya diterbitkan. Buku ini merupakan *Blue Print* atau kerangka pemikiran dan amalan muktahir Pengurusan Sumber Manusia yang bersandarkan formula kompetensi. Buku ini diadunkan dengan penuh iltizam daripada aspirasi yang perlu dilaksanakan berdasarkan amalan terbaik di tiga buah Universiti Awam iaitu Universiti Malaysia Pahang (UMP), Universiti Teknologi Malaysia (UTM), Universiti Sultan Zainal Abidin (UNISZA) dan Akademi Kepimpinan Pengajian Tinggi (AKEPT) sebagai peneraju.

Agenda pembangunan sumber manusia pendidikan tinggi dan dunia keserjanaan semakin penting kerana pada hari ini negara sedang melalui arus perubahan yang besar dalam melahirkan insan yang berkualiti dari segi ilmu, nilai dan keupayaan memimpin.

Berasaskan agenda tersebut, kementerian melalui AKEPT telah merencanakan pendekatan secara kolaboratif untuk melaksanakan pembangunan modal insan dan pengurusan bakat demi kelangsungan pemantapan penyampaian perkhidmatan berprestasi tinggi.

AKEPT diberi amanah dan tanggungjawab dalam membangunkan sistem pengurusan bakat yang telus dan objektif bagi menjayakan agenda kepimpinan di universiti awam. Oleh itu, model Pengurusan Bakat Berasaskan Kompetensi (*Competency Based Talent Management* atau CBTM) dibangunkan dalam melestarikan agenda pengurusan bakat kepimpinan institusi pendidikan tinggi negara.

Matlamat ini selari dengan tekad AKEPT untuk memperteguh sifatnya sebagai organisasi pembelajaran yang sentiasa bersedia menghadapi cabaran baharu. Sebagai

sebuah organisasi pembelajaran, AKEPT memerlukan kumpulan pemimpin yang belajar sepanjang hayat dan dahagakan pengetahuan terkini serta berperwatakan terpuji. Mereka sentiasa memugar kemahiran baharu yang bersifat responsif kepada perubahan dan sentiasa bersiap-siaga mendepani hala tuju serta menjuarai cabaran masa hadapan.

Oleh demikian, agenda pengurusan dan pemeraksanaan bakat kepimpinan adalah penting dalam ekosistem organisasi dan institusi pendidikan tinggi dan perlu menyemarakkan lagi inisiatif yang berkaitan dengan kepimpinan institusi agar barisan pelapis dapat dikenalpasti di peringkat awal dan usaha pembangunan bakat kepimpinan institusi dapat dilaksanakan dengan lebih terancang dan holistik. Bukan itu sahaja, agenda ini turut mempersiapkan pemimpin masa hadapan universiti agar tidak mati langkah untuk bersilat dengan cabaran Industri 4.0.

Akhir kata, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada semua penulis yang telah bersama-sama merealisasikan agenda transformasi pengurusan sumber manusia. Tidak lupa kepada Penerbit UMP yang berjaya menerbitkan buku ini. Sematkan tekad bahawa segala pembaharuan dan transformasi akan menjadi norma baharu dalam agenda kepimpinan pengajian tinggi.

**Profesor Dr. Nordin Yahaya**

Pengarah Akademik Kepimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT)



# RINGKASAN EKSEKUTIF

## TRANSFORMASI SUMBER MANUSIA BERASASKAN KOMPETENSI

*Mohamad Rozi Hassan*

Manusia mempunyai kedudukan yang strategik dalam apa juga pembangunan. Sebagai subjek pembangunan, manusia bertindak sebagai pelaku yang akan melaksanakan pembangunan. Secanggih mana teknologi yang digunakan, sebesar mana sumber asli yang tersedia, kalau manusianya tidak berkualiti, maka pembangunan pun akan gagal. Dalam menuju pembaharuan pengurusan yang lebih bermakna, kita memerlukan anjakan paradigma yang akan mengalih kebiasaan kepada pendekatan pengurusan yang baharu iaitu pengurusan berasaskan kompetensi. Pendekatan pengurusan sebegini bukanlah pendekatan baharu malah telah menjadi penyebab kepada beberapa buah organisasi di rantau ini dalam mencapai objektif organisasi dengan membentuk dan menghasilkan modal kompetensi yang sesuai untuk organisasi masing-masing.

## PENGURUSAN DAN PEMERKASAAN BAKAT KEPIMPINAN INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI BAGI KELESTARIAN KECEMERLANGAN

*Ismie Roha Mohamed Jais, Nurnaimah Mohd Zain Mohd Idzamuddin Kalipunya dan Azian Mohmad Azman*

Pendidikan Tinggi Negara sedang melalui arus perubahan yang besar dalam melahirkan insan yang berkualiti dari segi ilmu, nilai dan keupayaan memimpin. Ekosistem kepimpinan pendidikan tinggi mempunyai dua domain yang utama iaitu kepimpinan akademik dan kepimpinan institusi. Unikunya dua domain ini kerana ia berkait dengan begitu rapat dalam

memastikan kelompok bakat kepimpinan pendidikan tinggi mengimbangi keduanya dalam menuju kecemerlangan institusi. Melihat kepada situasi ini, agenda pengurusan bakat kepimpinan institusi menjadi lebih kritikal kerana pengenalpastian bakat kepimpinan perlu mengambilkira dua domain utama ini agar sistem pengurusan bakat kepimpinan institusi dapat diterima dengan baik oleh warga akademik. Oleh itu, AKEPT telah menggerakkan inisiatif *Competency Based Talent Management* atau CBTM dalam melestarikan agenda pengurusan bakat kepimpinan institusi pendidikan tinggi negara.

## **PEMBANGUNAN HOLISTIK MODEL KOMPETENSI SUMBER MANUSIA**

*Haryani Abdullah dan Mohd Izzat Shafie*

Dalam menghadapi dunia perubahan empat dimensi, UMP tidak terkecuali berdepan dengan 360 darjah cabaran yang merumitkan, penuh kesamaran dan ketidakpastian dan sudah tentulah corak pentadbiran dan kepimpinan UMP perlulah sentiasa relevan dan mendepani masa. UMP adalah sebuah organisasi atau gedung ilmu yang seharusnya bersifat dinamik dan sentiasa mampu melakukan pelbagai perubahan agar selari dengan perubahan dalam masyarakat dan keperluan negara melalui Pelan Strategik yang juga perlu bersifat dinamik tetapi matlamat dan fungsi asasnya sebagai pendukung ilmu dan keserjanaan tidak berubah dalam melahirkan graduan berkualiti dan berupaya cemerlang dalam semua aspek. Tanggungjawab menjana kecemerlangan itu perlu dilunaskan sebaik mungkin sebagai usaha institusi menyaingi kehendak global selain turut memastikan ia seiring dengan matlamat yang ditetapkan.

## **PENGURUSAN PRESTASI BERDASARKAN KOMPETENSI**

*Muhammad Tasyrif Ghazali*

Kerangka pembangunan sumber manusia berdasarkan kompetensi telah dibangunkan dengan lanskap baharu agar lebih cekap dan berfokus kepada pengurusan prestasi yang holistik serta menitik beratkan produktiviti, effisyen dan efektif. Ia merupakan pengurusan

dalam membuat perancangan dan penilaian sumber tenaga manusia yang berasaskan kompetensi yang bersumber daripada visi dan misi jabatan. Kerangka pembangunan sumber manusia ini juga memberi tumpuan kepada pembangunan pelan himpunan bakat yang berstruktur bagi menyokong pelan penggantian, pengurusan risiko dan sistem ganjaran berasaskan prestasi.

## **PEMBANGUNAN KELOMPOK BAKAT PENGURUSAN PROFESIONAL & PELAKSANA**

*Norizan Salleh dan Mohamad Radzi Abdul Razak*

Komitmen dan keinginan untuk melakukan transformasi dan perubahan mengikut aliran semasa dalam membangunkan bakat universiti merupakan tonggak dan aset universiti yang tidak pernah luntur, malah berterusan dari tahun ke tahun. Bakat yang berkemampuan tinggi akan meningkatkan produktiviti dan prestasi organisasi. Satu frasa yang melonjakkan kesedaran penulis bahawa keperluan latihan dan pembangunan bakat bukanlah isu yang boleh ditangguh lagi bahkan harus segera dimulakan, dilakukan dan diperkasa agar universiti ini boleh berdiri sama tinggi dengan universiti awam lain serta sentiasa bersiap siaga dalam mendepani cabaran dan keperluan bakat pada masa hadapan. Frasa yang ringkas dan jelas tetapi mempunyai makna dan keperluan yang mendalam untuk dihayati, *“There is an URGENT need to shift mindsets in our approach to jobs, careers and work. We must act now to ensure our talent can thrive in the new world of work”*.

## **KETERLIBATAN BAKAT DAN PENGUKUHAN NILAI TERAS**

*Nor Azizah Ismail*

Universiti Teknologi Malaysia (UTM) telah meletakkan keterlibatan dan kebersamaan bersama bakat dalam merangka dan membangun pelan strategi untuk jangka panjang dan jangka pendek universiti. Pelan yang dikomunikasikan ini dilatakan kepada staf dan dijadikan instrumen untuk setiap bakat meletakkan sasaran yang perlu dicapai dengan jelas. Pada masa yang sama pemantauan pelaporan secara berkala dijadikan rutin tetap

bagi memastikan objektif yang dirancang boleh dicapai. Sesi perkongsian *soul searching* melalui pelbagai program terus dilaksanakan dipelbagai peringkat demi kemenjadian bakat. Berpegang pada falsafah ‘Kerana Tuhan untuk Manusia’ nilai teras yang diwarisi sejak sebelum merdeka sehingga kini membuktikan bakat dan pemimpin profesional yang dilahirkan UTM terus teguh menjadi tulang belakang utama negara dalam bidang sains dan teknologi. UTM yakin amalan terbaik atau sesuai dalam mengekalkan nilai ini perlu dikekalkan melalui pelbagai pendekatan mengikut kesesuaian zaman demi mengekalkan kemenjadian bakat yang dilahirkan.

## **PERJALANAN KE ARAH PEMERKASAAN SISTEM PENGURUSAN BAKAT UNIVERSITI AWAM**

*Syamsul Azri Abdul Rahman, Rosliza Abdul Razak dan Noor Hazmi Mat Radzi*

Pengurusan bakat seharusnya menjadi agenda utama dalam pengurusan sesebuah organisasi. Sebagai sebuah pusat pengajian tinggi awam, UniSZA sentiasa menitikberatkan elemen pengurusan bakat bermula dari awal penubuhan sehingga ke hari ini. Pelbagai amalan terbaik yang telah dilaksanakan oleh pusat atau unit yang menguruskan bakat ini dilihat secara terperinci dan dijadikan asas kepada perancangan penambahbaikan dan pemerkasaan pengurusan bakat di UniSZA. Beberapa elemen dalaman yang melibatkan pihak luar telah dikenalpasti untuk diperkena dan dijadikan sebahagian amalan baik di UniSZA pada masa hadapan. Walaubagaimana pun cabaran bagi merealisasikan satu sistem pengurusan bakat yang bersepadu perlu juga diberi perhatian antaranya berkaitan dengan inisiatif atau cara mencapai sesuai objektif, serta pihak yang akan bertanggungjawab secara langsung bagi mencapai sesuatu objektif yang membawa lonjakan serta mampu memberi impak kebaikan kepada pihak yang berkepentingan khususnya pengurusan bakat di UniSZA ini.

## **PELAN STRATEGIK PENGURUSAN BAKAT BERASASKAN KOMPETENSI UNIVERSITI AWAM MALAYSIA**

***Mohamad Rozi Hassan***

Pelan Strategik CBTM perlu dibangunkan secara komprehensif dan progresif. Pendekatan strategik CBTM merujuk kepada bentuk amalan-amalan terbaik PSM yang menyumbangkan kepada pencapaian matlamat dan strategi organisasi. Pada asasnya matlamat pendekatan strategik CBTM adalah untuk menjayakan strategi sesebuah organisasi. Pendekatan strategik CBTM melibatkan keputusan dan tindakan pengurusan yang memberi kesan terhadap hubungan antara organisasi dengan pekerjanya. Dalam pendekatan ini, pengurus sumber manusia memainkan peranan penting dalam membuat keputusan di peringkat tinggi. Pendekatan strategik juga mengutamakan kepentingan sumber manusia seperti mana indikator prestasi lain seperti prestasi kewangan, pemasaran dan perniagaan.



# TRANSFORMASI SUMBER MANUSIA BERASASKAN KOMPETENSI

Mohamad Rozi Hassan

Manusia mempunyai kedudukan yang strategik dalam apa juga pembangunan. Sebagai subjek pembangunan, manusia bertindak sebagai pelaku yang akan melaksanakan pembangunan. Secanggih apapun teknologi yang digunakan, sebesar manapun sumber asli yang tersedia, kalau manusianya tidak berkualiti, maka pembangunan pun akan gagal. Jadi manusia di sini sebagai salah satu modal pembangunan iaitu modal manusia (*human capital*).

Banyak alasan mengapa Pembangunan Sumber Manusia (PSM) wajar mendapat tempat yang istimewa dalam program pembangunan ekonomi dan sosial negara. Pertama, sejarah dunia membuktikan bahawa sangat jarang negara yang mampu berkembang hanya bergantung semata-mata pada sumber asli yang dimilikinya. Kedua, pelaksanaan PSM bukan terhad memenuhi aspek kuantitatif tetapi wajar dilihat juga hasil kualitinya. Ketiga, PSM yang cemerlang adalah pelaburan pada masa hadapan yang mana pekerja yang mampu menyumbangkan ilmu dan kemahiran mereka lebih dihargai dan diutamakan. Sememangnya pekerja menjadi kelebihan dalam persaingan yang akan menentukan sama ada sesebuah perniagaan itu berjaya ataupun tidak.

PSM merupakan model pembangunan yang bersifat *bottom up*. Proses perolehan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan bukan merupakan

perbelanjaan semata-mata akan tetapi merupakan pelaburan. Bagaimana kita boleh berbincang mengenai pembangunan infrastruktur atau pertumbuhan ekonomi, jika mentaliti masyarakat kita belum bersedia melalui proses transformasi?

Mendepani era globalisasi yang dipacu oleh kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah mempengaruhi berbagai aspek kehidupan. Senario ini mendorong pengurusan institusi pengajian tinggi di Malaysia perlu melihat kembali secara serius strategi pengurusan sumber manusia di universiti. Memupuk, menarik dan mengekalkan modal insan yang cemerlang perlu dijadikan agenda tetap dalam mana-mana proses pembangunan dasar ekonomi dan sosial bagi membolehkan Malaysia bersaing di peringkat global dan memacu ekonomi yang diterajui inovasi bagi menjayakan transformasi ke arah negara berpendapatan tinggi.

Dalam menuju ke arah pembaharuan pengurusan yang lebih bermakna, ia memerlukan anjakan paradigma yang akan mengalihkan kebiasaan kepada pendekatan pengurusan yang baharu iaitu pengurusan yang berasaskan kompetensi. Ia merupakan pengurusan dalam membuat perancangan dan penilaian sumber tenaga manusia yang berasaskan kemahiran yang bersumber daripada visi dan misi jabatan. Pendekatan pengurusan sebegini bukanlah pendekatan yang baharu malah telah menjadi penyebab kepada beberapa buah organisasi di rantau ini mencapai objektif organisasi dengan membentuk dan menghasilkan modal kompetensi yang sesuai untuk organisasi masing-masing.

Dewasa ini, Pengurusan Sumber Manusia berasaskan kompetensi menjadi *trend* di kebanyakan organisasi sektor swasta dan awam. Ia telah digunakan bagi membantu mencapai segala perancangan organisasi dan menyumbang ke arah kecemerlangan organisasi dan individu. Keseluruhan proses dan fungsi Pengurusan Sumber Manusia adalah berasaskan model kompetensi yang telah dikenalpasti.