

**Hi-PET – MERAIKAN KEPELBAGAIAN BAKAT KEPIMPINAN
DALAM ORGANISASI ABAD KE-21**

**Mohd Raizalhilmy bin Mohd Rais
Universiti Malaysia Pahang
Penolong Pendaftar Kanan**

**Lebuhraya Tun Razak, 26300 Kuantan, Pahang
+609-549 2601 dan +609-549 2616**

hilmy@ump.edu.my

Hi-PET – MERAIKAN KEPELBAGAIAN BAKAT KEPIMPINAN

DALAM ORGANISASI ABAD KE-21

Mohd. Raizalhilmy bin Mohd Rais¹, Zainuddin bin Mat Hussin², Aziman bin Abdullah³

¹Jabatan Hal Ehwal Akademik & Antarabangsa, UMP
Tel : 09-549 2601, Emel: hilmy@ump.edu.my

²Bahagian Pentadbiran Kampus Pekan, UMP
Tel : 09-549 2556, Emel: zmh@ump.edu.my

³Fakulti Sistem Komputer & Kejuruteraan Perisian, UMP
Tel : 09-549 2106, Emel: aziman@ump.edu.my

ABSTRAK

Sebuah organisasi yang berjaya bukan sahaja aktif dalam menggalakkan semangat berpasukan, tetapi sentiasa mencari mekanisme untuk membangunkan kemahiran berpasukan bagi meningkatkan peranan pasukan tersebut. Keberkesanan kemahiran berpasukan ini amat dipengaruhi oleh kepelbagaian bakat yang wujud dalam sesebuah organisasi untuk mendokong aspirasi dan inspirasi organisasi tersebut mencapai kecemerlangan. Justeru, dalam usaha untuk mencapai visi Universiti Malaysia Pahang (UMP) serta merealisasikan Pelan Strategik UMP 2011-2015, satu pasukan penggerak yang mahir dan kompeten telah dibentuk melalui inovasi program yang dikenali sebagai Pasukan Eksekutif Berprestasi Tinggi atau “*High Performance Executive Team*” yang lebih dikenali sebagai Hi-PET dan terdiri daripada gabungan staf akademik dan staf bukan akademik. Kepelbagaian bakat kepimpinan pasukan ini diukur berdasarkan kepada tiga kompetensi utama pekerjaan iaitu gaya pemikiran, kepentingan tugas dan ciri-ciri tingkah laku yang dibentuk melalui corak pekerjaan. Pemilihan kumpulan Hi-PET seterusnya dibuat melalui Padanan Kerja Hi-PET yang dipetakan kepada profil individu bagi mendapatkan peratusan indeks Padanan Kerja. Manakala proses penilaian bagi membentuk corak atau watak organisasi yang pelbagai adalah melalui beberapa proses penilaian seperti penilaian daya kepimpinan individu, penilaian personaliti serta penilaian persepsi terhadap penambahbaikan keupayaan organisasi. Usaha dan mekanisme pembentukan kumpulan melalui kaedah ini diharapkan mampu memanfaatkan kepelbagaian bakat yang ada sebaik mungkin untuk meneruskan kelangsungan organisasi di abad ke-21.

Hi-PET – MERAIKAN KEPELBAGAIAN BAKAT KEPIMPINAN DALAM ORGANISASI ABAD KE-21

1.0 PENGENALAN

Abad ke-21 menuntut perubahan-perubahan ketara yang perlu dilakukan di dalam organisasi dalam memahami persekitaran dengan aturan-aturan baru di dalam dunia yang saling berangkaian (*interconnected*). Antara cabarannya ialah memahami aturan atau konsep sistem di dalam persekitaran yang saling berkait antara entiti yang wujud atau ekosistem tersebut. Tahap kompleksiti mengurus sesebuah organisasi akan bertambah apabila terdapat entiti atau dirujuk sebagai pekerja yang mempunyai kepelbagaian profail kebolehan, keupayaan atau bakat.

Namun dalam era abad ke-21 di mana penguasaan ekonomi dan juga kelangsungan organisasi banyak terkesan dengan kebolehan berinovasi, kepelbagaian yang wujud di dalam organisasi perlu dilihat sebagai aset penting bukan sahaja untuk kelangsungan organisasi tersebut malah sebagai landasan untuk mencapai kecemerlangan. Institusi pengajian tinggi merupakan organisasi yang sangat penting di dalam pembangunan sesebuah negara bukan sahaja dalam aspek memberi pendidikan tinggi kepada rakyat bagi keperluan pasaran kerja malah sebagai agen transformasi dan pemacu perubahan masyarakat dalam menyusuri abad ke-21. Maka, kepelbagaian bakat yang ada di dalam institusi tersebut perlu dilihat sebagai aset dan pemangkin kepada perubahan-perubahan yang dijangka perlu dilaksanakan kerana cabaran-cabaran baru yang dihadapi di dalam organisasi memerlukan pasukan kerja yang berprestasi tinggi.

2.0 KEPIMPINAN DAN PENGURUSAN

Kewibawaan pemimpin membawa pengikut berfikir dan berusaha banyak memberi kesan kepada kejayaan sesebuah organisasi mahupun sesebuah negara. Walaupun terdapat pelbagai gaya kepimpinan, setiap gaya perlu disesuaikan dengan kumpulan tertentu mengikut keadaan dan juga hasil objektif tertentu. Seringkali perubahan dalam organisasi yang berlaku banyak dipengaruhi dan berpunca daripada strategi kepimpinan yang dibentuk dan yang diterjemahkan melalui tindakan-tindakan yang dilaksanakan oleh setiap kumpulan yang ada di dalam organisasi. Keberkesanan sistem komunikasi dan juga sistem kawalan pemantauan

melalui mekanisma maklumbalas yang efisien boleh dikatakan kunci kepada gagal atau berjayanya seseorang pemimpin dalam membawa organisasi ke arah matlamat penubuhannya.

Pemimpin boleh ditakrifkan sebagai mereka yang mempunyai keberanian untuk mencuba sesuatu yang baharu tanpa rasa takut kepada kegagalan, mencari kesederhanaan dan penyesuaian serta menjadi model kepimpinan yang berkesan kepada ahli-ahli pasukan untuk bekerja bersama-sama memupuk kepercayaan, penghargaan dan disiplin diri (Wing, 2005). Terdapat tiga elemen utama di dalam strategi prestasi kepimpinan iaitu produktiviti, kerja berpasukan dan keusahawanan berdasarkan kepada (Carr,1995). Produktiviti disandarkan kepada pengetahuan dan penggunaan proses, kesederhanaan, piawaian dan struktur. Manakala kemahiran kerja berpasukan adalah membina kepercayaan dan meningkatkan harga diri. Usaha keusahawanan pula adalah untuk membangunkan kreativiti, mengambil risiko dan ketegasan.

Pengurusan pula merupakan satu proses aktiviti tadbir urus (governan) untuk merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal sumber-sumber secara cekap dan berkesan ke arah mencapai matlamat organisasi yang telah ditetapkan. Pengurusan melibatkan fungsi menyelaras dan menyelia aktiviti dan tugas orang lain agar aktiviti dan tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan cekap dan berkesan. Menyelaras dan menyelia tugas-tugas orang lain membezakan hirarki pengurusan dengan pihak kumpulan pelaksana. Menurut (Ingram, Scheuing, & Armistead, 1997) kecekapan ditakrifkan sebagai aktiviti menghasilkan output yang tinggi dengan menggunakan sumber kos yang rendah. Ianya sentiasa dirujuk sebagai membuat sesuatu perkara dengan betul.

Kecekapan boleh diukur berdasarkan kepada prestasi, hasil atau proses yang berjaya (Drucker, 1974), membandingkan hasil sebenar jangkaan berdasarkan matlamat sebenar (Doyle, 1994) dan membuat perbandingan seperti tinggi, sederhana atau rendah (Brown and Laverick, 1994). Keberkesanan pula merujuk kepada aktiviti melengkapkan supaya matlamat organisasi tercapai. Oleh yang demikian, kepimpinan dan pengurusan tidak semestinya sesuatu yang sinonim. Kepimpinan boleh dicapai oleh sesiapa sahaja tanpa mengira pangkat manakala pengurusan bukan hanya melihat kepada produktiviti, kreativiti dan kerja berpasukan semata-mata. Kawalan kuasa dan penggunaan sumber yang efektif akan menghasilkan prestasi yang baik.

3.0 KEPELBAGAIAN BAKAT

Pengurusan organisasi dalam abad 21 semakin mencabar untuk pengagihan pengurusan kepada kategori kefungisian. Semakin banyak proses yang dilaksanakan secara selari menuntut untuk kita berfikir dan melaksanakan kepelbagaian tugas dan fungsi bagi mencapai matlamat organisasi. Keperluan untuk melaksanakan kepelbagaian tugas dan fungsi ini wujud juga di organisasi bukan beroerantasikan keuntungan seperti pentadbiran awam, pengurusan awam dan pengurusan pendidikan. Organisasi hari ini menghadapi persekitaran yang bergelora di mana perubahan sentiasa berlaku secara berterusan. Bagi menghadapi cabaran ini, sesebuah organisasi perlu melaksanakan aktiviti dengan lebih berkesan, sentiasa peka dengan perubahan persekitaran luaran, meningkatkan kualiti, mengurangkan kos dan menggunakan sepenuhnya modal intelektual mereka (Castka, Bamber, Sharp, & Belohoubek, 2001).

Dalam pada itu, sistem sedia ada menjadi lebih kompleks, penekanan perlu kepada orientasi proses dan pendekatan silang fungsi. Pengetahuan, kemahiran, pengalaman dan perspektif pelbagai dimensi mesti disepadukan bagi memastikan organisasi dapat mencapai objektif dalam pelan tindakannya (Irani dan Sharp, 1997). Perubahan tahap kompleksiti pada sistem sedia ada mungkin menuntut penggunaan sistem yang baru dan ini akan menyebabkan perubahan kepada semua entiti yang terlibat. Keupayaan penyampaian maklumat secara masa nyata (*real time*) bagi membuat keputusan secara lebih cepat dan tepat juga dilihat sebagai kunci bagaimana bukan sahaja pemimpin, malah keseluruhan organisasi dapat menuju kecemerlangan.

Daya saing sesebuah organisasi amat berkait rapat dengan kepelbagaian bakat dalam organisasi. Walaupun bakat boleh dibangunkan oleh sesebuah organisasi namun ianya perlu digarap ke tahap yang lebih tinggi bagi memastikan wujud kelebihan bersaing. Sebelum bakat seseorang dapat dibangunkan, ianya perlu melalui proses pengukuran dan penilaian dalam kerangka sistem yang sesuai dengan persekitaran semasa. Ada sesuatu tugas baru yang memerlukan bakat yang unik dan gabungan kepelbagaian bakat bagi mencapai objektifnya. Tidak ada satu jenis bakat yang akan memenuhi semua fungsi sesebuah organisasi. Sebaliknya, gabungan kecekapan pada kepelbagaian bakat yang ada yang membuatkan sesebuah organisasi berjaya mencapai objektifnya.

Dalam persekitaran kumpulan dinamik seperti institusi pengajian tinggi, ianya memerlukan sebuah pasukan yang mempunyai minat yang tinggi untuk menyumbang secara signifikan kepada pembangunan organisasi. Tahap signifikan ini perlu diukur bukan sahaja dari penilaian seorang pemimpin atau ketua, malah penilaian sendiri juga amat penting bagi membentuk satu semangat kepunyaan (*self belonging*) dan merasa bertanggungjawab terhadap jatuh atau banggunya sesebuah organisasi tanpa mengira tahap kedudukan pangkat seseorang pekerja tersebut. Contohnya, seorang pemandu menilai tugasnya memandu kenderaan universiti membawa pelajar dalam aktiviti adalah sangat signifikan kepada pengembangan ilmu pelajar tersebut. Begitulah sepatutnya berlaku pada setiap pekerja pada setiap lapisan samada di peringkat operasi, professional mahupun kepimpinan tertinggi.

Beberapa kategori telah dikenalpasti untuk membawa sesebuah organisasi ke arah pertumbuhan yang dinamik dengan membangunkan model ciri-ciri pasukan berprestasi tinggi (Wing, 2005) seperti berikut :

- a) Pemimpin sebagai model contoh.
- b) Pengambilan bakat yang terbaik.
- c) Mengetahui persekitaran pasaran – membina strategi
- d) Membentuk dengan segera keperluan kepelbagaian lapisan kepimpinan
- e) Membangunkan kapasiti
- f) Melatih dan membangunkan sumber pasukan.
- g) Kreatif, percaya dan sentiasa berkomunikasi
- h) Berani mengambil risiko.

4.0 PASUKAN BERPRESTASI TINGGI

Francis and Young (1979) mendefinisikan pasukan sebagai kumpulan yang bertenaga daripada orang-orang yang komited untuk mencapai objektif yang sama, yang bekerja dengan baik bersama-sama dan menikmati serta menghasilkan keputusan yang berkualiti tinggi. Manakala pasukan juga sebagai sebuah sistem terbuka dan sosio teknikal dalam keadaan ketegangan antara perubahan dan kestabilan (Kur,1996). Pasukan juga boleh ditakrifkan sebagai sekumpulan kecil orang dengan kemahiran pelengkap yang komited, mempunyai tujuan yang sama, matlamat prestasi dan pendekatan yang mana mereka meletakkan diri mereka bertanggungjawab (Katzenbach and Smith, 1993). Prestasi secara umumnya difahami

sebagai maksud kerja berpasukan dan ianya ditentukan oleh tiga faktor (Stott dan Walker, 1995) iaitu kebolehan, persekitaran kerja dan motivasi.

Prestasi pasukan ini dilihat sebagai satu fungsi hubungan antara keupayaan, motivasi dan persekitaran. Walaupun pasukan berprestasi tinggi ini sebagai matlamat pembangunan pasukan kerana pertalian antara pasukan dan prestasi. Kur (1996) menyatakan pasukan berprestasi tinggi sebagai pasukan yang sentiasa memenuhi keperluan pelanggan, pekerja, pemegang taruh dan lain-lain dalam ruang lingkup pengaruhnya dan hasilnya pasukan ini sering mengatasi pasukan lain yang menghasilkan produk dan perkhidmatan yang sama di bawah keadaan dan kekangan yang sama. Terdapat enam faktor kritikal (Sharp et.al, 2000) pasukan yang berprestasi tinggi seperti:

- a) Kecekapan ahli pasukan ;
- b) Kemahiran, proses, alat dan teknik;
- c) Kemahiran interpersonal, komunikasi, keutamaan personaliti;
- d) Sistem Nilai;
- e) Berkongsi wawasan, tujuan, matlamat dan hala tuju yang sama;
- f) Nilai organisasi termasuk keterbukaan.

Colenso (2000) mendefinisikan pasukan berprestasi tinggi melalui dua komponen iaitu prasyarat merangkumi tujuan, kuasa, sokongan dan objektif serta ciri-ciri yang berkaitan seperti kemahiran interpersonal, penglibatan membuat keputusan, kreativiti, dan pengurusan persekitaran luaran. Pasukan berprestasi tinggi mempunyai fikiran yang lebih mendalam tentang tujuan, matlamat prestasi yang lebih bercita-cita tinggi, pendekatan yang lebih lengkap, akauntabiliti yang tinggi dan dan berkemahiran. Tujuh faktor yang membezakan pasukan berprestasi tinggi yang juga merupakan sebuah 'pasukan impian' (Castka et al., 2001) iaitu :

- a) Mempunyai persefahaman dan platform yang kukuh;
- b) Wawasan yang sama;
- c) Persekitaran yang kreatif;
- d) Percambahan idea-idea baharu;
- e) Ketahanan terhadap halangan;
- f) Sentiasa berhubung dengan aktif;
- g) Belajar dari pengalaman.

5.0 UNIVERSITI SEBAGAI AGEN TRANSFORMASI NEGARA

Selaras dengan matlamat teras kedua misi nasional iaitu meningkatkan keupayaan pengetahuan dan inovasi negara serta memupuk minda negara maka negara perlu melahirkan modal insan yang memiliki minda kelas pertama untuk menghadapi cabaran pembangunan ekonomi berlandaskan ilmu pengetahuan dan inovasi. Modal insan yang dibangunkan perlu mempunyai keupayaan pengetahuan, kemahiran dan ciri-ciri peribadi yang unggul. Bersesuaian dengan matlamat pembangunan modal insan yang dihasratkan, Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN) digubal dan telah dilancarkan pada 27 Ogos 2007 dengan visi untuk mentransformasikan pengajian tinggi dalam konteks menjadikan Malaysia sebagai hub kecemerlangan pengajian tinggi antarabangsa. Transformasi ini merupakan peletakan asas ke arah kegemilangan dan kelestarian pengajian tinggi melangkaui tahun 2020 (Menteri, Tinggi, & Setiausaha, 2011).

Salah satu daripada agenda kritikal projek (CAP) yang diwujudkan di bawah PSPTN adalah CAP Kepimpinan yang mana ianya bertujuan untuk membantu Institusi Pengajian Tinggi memantapkan dan memperkasakan aspek kepimpinan institusi di persada antarabangsa. Peranan CAP ini juga turut melihat dan menilai semula keperluan dan konsep kepimpinan agar lebih menyeluruh dan merangkumi pelbagai aspek seperti pelan penggantian, pengurusan bakat, penilaian, penentuan piawaian dan sebagainya. Pembentukan golongan pakar ini kelak akan menyumbang dari segi pembangunan perubahan minda dan pemerksaan kepimpinan dan khidmat rundingan mengikut bidang tertentu kepada golongan pelapis akademik dan tadbir urus di samping merangsang perkongsian ilmu merentasi IPT sebagai agen transformasi negara (Menteri et al., 2011).

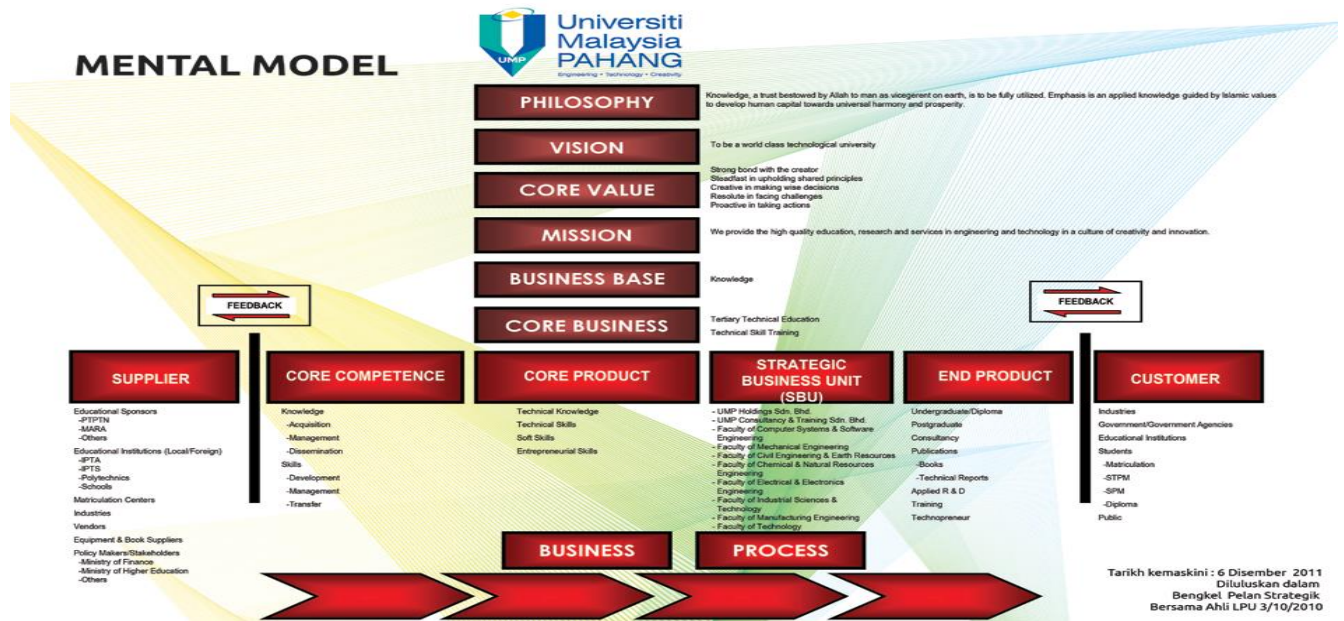
6.0 MENTAL MODEL UNIVERSITI MALAYSIA PAHANG

Penekanan terhadap penyatuan di dalam kepelbagaian bakat telah pun dilaksanakan pada peringkat awal penubuhan Universiti Malaysia Pahang (UMP) di mana komitmen warganya digembeling melalui konsep mental model yang menekankan nilai-nilai teras yang telah disepakati bersama dan juga falsafahnya yang secara langsung merupakan terjemahan kepada Rukun Negara yang pertama. Nilai-nilai teras universiti yang telah disepakati ialah:-

1. Hubungan yang kuat dengan Yang Maha Pencipta.
2. Teguh dalam mempertahankan prinsip yang disepakati.

3. Kreatif dalam membuat keputusan yang bijaksana.
4. Cekal dalam menghadapi cabaran.
5. Proaktif dalam tindakan.

Rajah 1.1 : Mental Model UMP



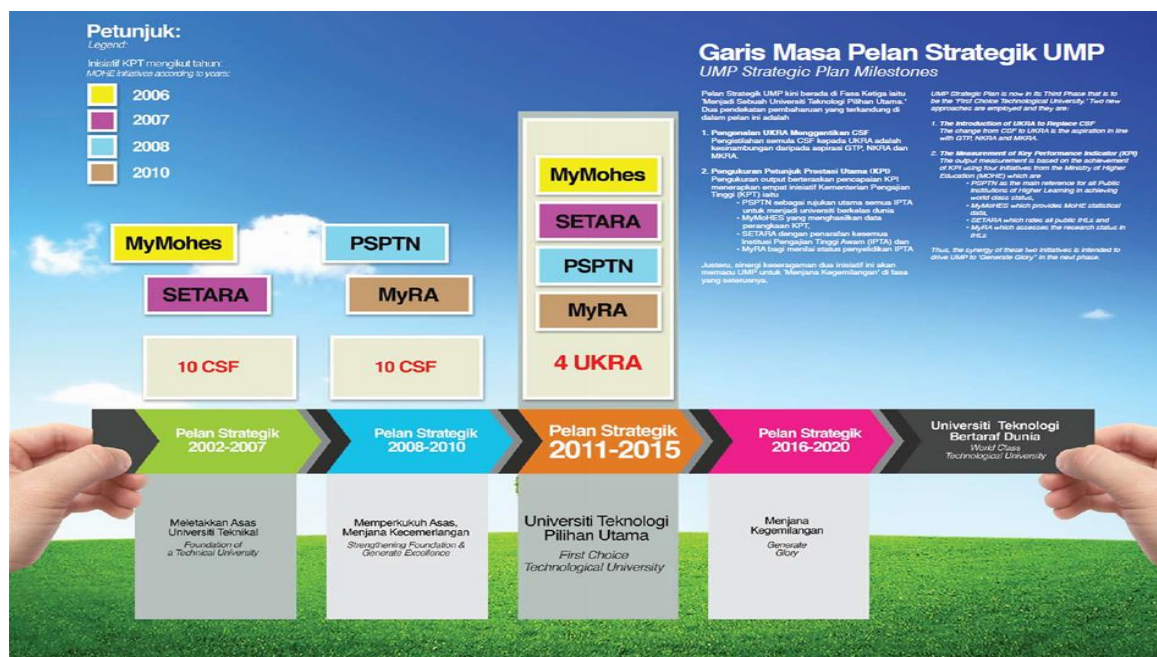
7.0 PELAN STRATEGIK UMP 2011-2015

Sebagai sebuah Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA) dan Badan Berkanun Persekutuan, Universiti Malaysia Pahang (UMP) memikul kewajipan untuk memaksanakan hasrat kerajaan dengan cekap dan berkesan melalui perkhidmatan cemerlang kepada para pelanggan dan taruhnya. Pemaknaan tersebut memerlukan strategi yang bijaksana dan perencanaan yang sempurna untuk dilaksanakan oleh kepimpinan yang berwibawa. Cabaran yang didepani kini adalah penterjemahan Pelan Strategik UMP 2011-2015 kepada inisiatif pelaksanaan dalam kerangka strategiknya (UMP, 2011). Pengemudian Universiti ini secara strategik adalah suatu urusan serius untuk ditekuni oleh seluruh warga UMP. Pelan strategik UMP 2011-2015 ini merupakan trajektori yang akan memacu kesinambungan pertumbuhan mapan UMP (Ucapan et al., 2011).

Bagi memastikan visi UMP tercapai, empat objektif telah digariskan iaitu melahirkan graduan yang berketerampilan melalui program kejuruteraan dan teknologi yang kompetitif; menerajui inisiatif terkini dalam bidang penyelidikan yang berkaitan dengan industri; menjadi peneraju dalam menyediakan perkhidmatan kepada industri dan masyarakat berdasarkan nic dan bidang kepakaran dan diiktiraf sebagai sebuah insitusi yang mengamalkan pengurusan dan budaya kerja cemerlang. Dalam merealisasikan misi tersebut, objektif keempat iaitu

memperkasakan governan dan budaya kerja berprestasi tinggi menjadi asas kepada Universiti Teknologikal Bertaraf Dunia, Justeru, UMP akan menjadi sebagai institusi rujukan yang membudayakan pengurusan serta sistem kerja yang cekap dan cemerlang.

Rajah 1.2 : Garis Masa Pelan Strategik UMP



8.0 PASUKAN EKSEKUTIF BERPRESTASI TINGGI (Hi-PET) UMP

Dalam usaha untuk mencapai visi UMP iaitu Menjadi Universiti Teknologi Bertaraf Dunia dan bagi merealisasikan Pelan Strategik UMP 2011-2015 maka UMP telah merangka satu program yang dinamakan sebagai “High Performance Executive Team” atau Hi-PET. Program ini merupakan satu program yang berupaya untuk melahirkan kumpulan penggerak yang mahir dan kompeten. UMP telah mendapat bantuan dan kerjasama Irshad HR Consulting Sdn. Bhd. (IRSHAD) untuk melaksanakan program latihan tersebut.

a) Proses Pemilihan

Pemilihan awal kumpulan Hi-PET adalah melalui satu proses penilaian secara atas talian menggunakan instrumen “Profile XT”. Instrumen ini akan mengukur 20 kompetensi pekerjaan yang dibahagikan kepada tiga komponen utama iaitu gaya pemikiran, kepentingan tugas dan ciri-ciri tingkah laku. Hasil daripada penilaian ini telah membentuk satu pepadanan profil individu bagi mendapatkan peratusan Padanan Kerja sejajar dengan analisis pekerjaan yang disediakan oleh pihak Pengurusan Universiti. .

Seramai 89 orang staf terdiri daripada kumpulan akademik dan pengurusan telah melalui penilaian secara atas talian ini. Pihak Pengurusan Universiti telah menetapkan kriteria pemilihan bagi pemilihan calon ke program Hi-PET seperti berikut :

- i. Calon terdiri daripada staf akademik (Gred 45 ke atas) dan staf pengurusan (Gred 41 dan ke atas) dari semua skim perkhidmatan yang ada di UMP ;
- ii. Penglibatan keseluruhan peserta pada kadar 60:40 (60% staf pengurusan gred 41 ke atas dan 40% staf akademik). Calon mestilah berstatus jawatan tetap dan aktif semasa;
- iii. Calon mestilah seorang staf yang mempunyai sikap/sifat berperwatakan positif, berprestasi, inovatif dan sentiasa berusaha untuk pembangunan kerjaya serta organisasi.
- iv. Keutamaan juga diberi kepada calon-calon yang sedang menyandang pentadbiran, menjadi 'rujukan' kepada rakan sekerja serta aktif dalam aktiviti perancangan dan pembangunan unit/jabatan/universiti.
- v. Calon yang akan berpencen dalam tempoh 3 tahun dan ke bawah tidak digalakkan untuk dicalonkan

b) Kompetensi Pekerjaan

Terdapat sebanyak 20 kompetensi pekerjaan yang dibahagikan kepada tiga komponen utama iaitu gaya pemikiran, kepentingan tugas dan ciri-ciri tingkah laku.

Jadual 1.1 : Kompetensi Pekerjaan

KOMPETENSI PEKERJAAN			
1	Indek Pembelajaran (<i>Learning Index</i>)	11	Kreatif (<i>Creative</i>)
2	Kemahiran Lisan (<i>Verbal Skill</i>)	12	Tahap tenaga (<i>Energy Level</i>)
3	Pertimbangan Lisan (<i>Verbal Reasoning</i>)	13	Ketegasan (<i>Assertiveness</i>)
4	Keupayaan berangka (<i>Numerical Ability</i>)	14	Suka Bergaul (<i>Sociability</i>)
5	Pertimbangan Angka (<i>Numeric Reasoning</i>)	15	Kebolehdurusan (<i>Manageability</i>)
6	Kedayasaan (<i>Enterprising</i>)	16	Sikap (<i>Attitude</i>)
7	Kewangan / Pentadbiran (<i>Financial / Admin</i>)	17	Ketegasan (<i>Decisiveness</i>)
8	Perkhidmatan Rakyat (<i>People Service</i>)	18	Menolong @ Menampung (<i>Accomodating</i>)
9	Teknikal (<i>Technical</i>)	19	Berdikari (<i>Independence</i>)
10	Mekanikal (<i>Mechanical</i>)	20	Penghakiman objektif (<i>Objective Judgement</i>)

c) Analisa Keputusan

Berdasarkan kepada analisa yang telah dilakukan ke atas 89 orang staf, secara keseluruhannya lima (5) kompetensi yang mempunyai skor yang tinggi iaitu :

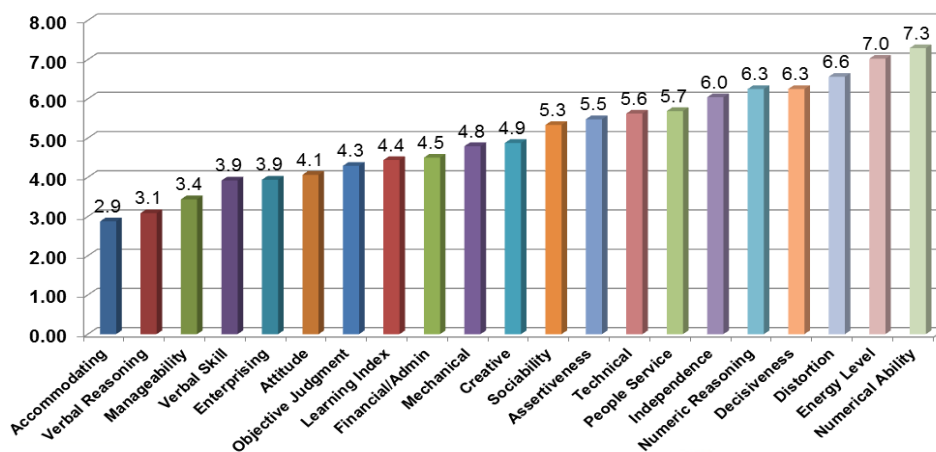
- 1) Keupayaan berangka (*Numerical Ability*) (7.3)
- 2) Tahap tenaga (*Energy Level*) (7.0)
- 3) Ketegasan (*Decisiveness*) (6.3)
- 4) Pertimbangan Angka (*Numeric Reasoning*) (6.3)
- 5) Berdikari (*Independence*) (6.0)

Manakala lima (5) kompetensi lagi mempunyai skor yang rendah iaitu :

- 1) Menolong @ Menampung (*Accommodating*) (2.9)
- 2) Pertimbangan Lisan (*Verbal Reasoning*) (3.1)
- 3) Kebolehdurusan (*Manageability*) (3.4)
- 4) Kemahiran Lisan (*Verbal Skill*) (3.9)
- 5) Kedayasaan (*Enterprising*) (3.9)

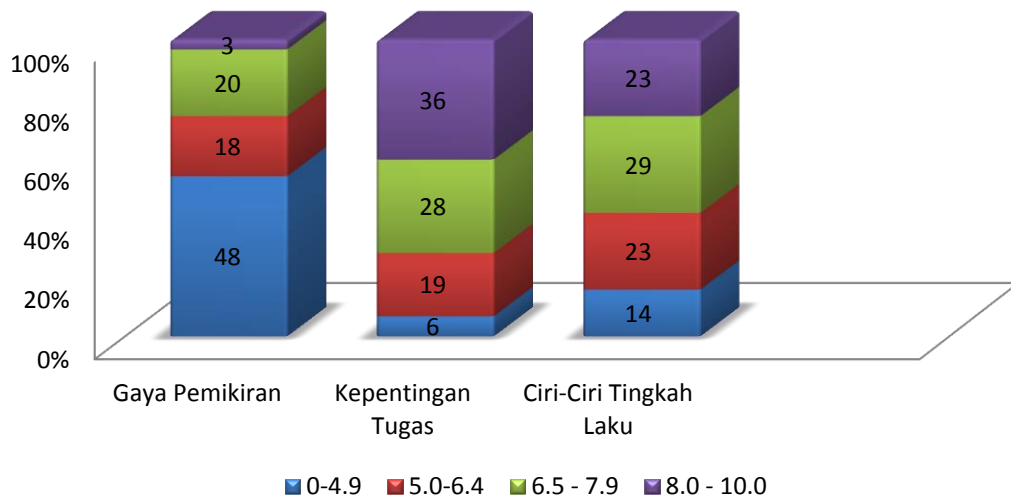
Analisa keseluruhan kompetensi pekerjaan boleh dirujuk pada rajah berikut :

Rajah 1.3 : Ringkasan Profil Individu Secara Keseluruhan



Berikut pula adalah hasil analisa bagi tiga (3) komponen utama melibatkan 89 orang staf :

Rajah 1.4 : Analisa Komponen Utama

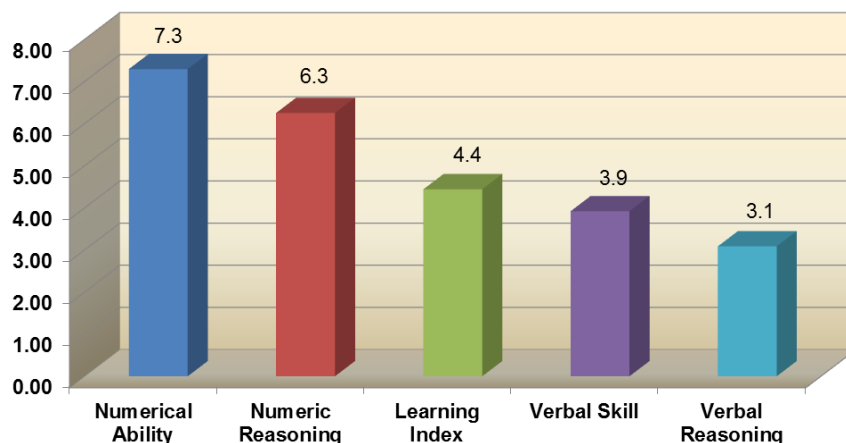


Daripada analisa di atas, seramai 48 orang atau 54% berada di bawah skor 4.9 dan ke bawah manakala seramai 23 orang staf atau 25% mempunyai skor 6.5 dan ke atas melibatkan komponen gaya pemikiran. Dalam pada itu, sebanyak 71% atau 64 orang staf mempunyai skor 6.5 dan ke atas serta dengan hanya 6 orang atau 7% sahaja staf berada di skor 4.9 dan ke bawah bagi komponen kepentingan tugas.

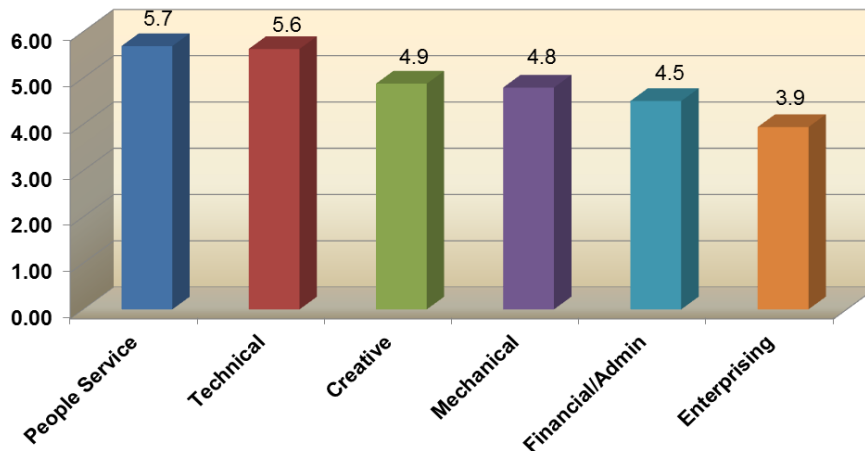
Manakala bagi komponen ciri-ciri tingkah laku, seramai 52 orang atau 59% berada di skor 6.5 dan ke atas dengan 16% atau 14 orang staf berada di bawah skor 4.9 dan ke bawah. Berdasarkan perkara tersebut, komponen utama yang perlu diberi perhatian dan penambahbaikan adalah melibatkan komponen bagi gaya pemikiran.

Carta berikut pula menunjukkan pembahagian kompetensi pekerjaan dengan komponen utama tersebut :

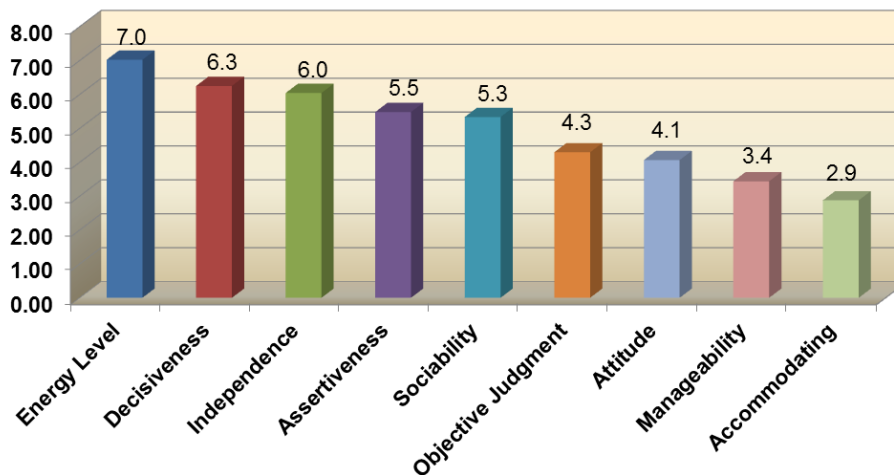
Rajah 1.5 : Komponen Utama – Gaya Pemikiran



Rajah 1.6 : Komponen Utama – Kepentingan Tugas



Rajah 1.7 : Komponen Utama – Ciri-Ciri Tingkah Laku



Korelasi komponen utama dengan faktor-faktor yang membezakan pasukan berprestasi tinggi (Castka et al.,2001) memperlihatkan bahawa komponen utama gaya pemikiran kumpulan Hi-PET akan membentuk persekitaran yang kreatif dan percambahan idea-idea baharu di samping persefahaman dan platform yang kukuh dengan wawasan yang sama menyokong kepada komponen utama iaitu kepentingan tugas. Ciri-ciri tingkah laku pula sangat berkait rapat kepada ketahanan terhadap halangan, berhubung aktif dan belajar daripada pengalaman.

Organisasi yang berprestasi tinggi mengiktiraf keunikan warganya yang pelbagai, namun kepelbagaian tersebut mengupayakan persamaan sikap yang membentuk keperibadian organisasi tersebut. Kepelbagaian bakat harus berdasarkan *profiling* bagi memastikan bahawa “*the right person to do the job right*”. Kepelbagaian bakat, kemahiran dan kepakaran yang

ada pada warga UMP hari ini menuntut penghijrahan daripada “*idea of authority*” kepada “*authority of idea.*”.

Secara keseluruhannya, padanan kerja Hi-PET telah dipetakan dengan Profil Individu bagi mendapatkan peratusan padanan kerja. Hasil daripada padanan kerja tersebut dijadikan asas bagi pemilihan peserta ke program Hi-PET selain daripada faktor-faktor yang lain. Daripada hasil yang diperolehi seramai 5 orang telah mempunyai padanan kerja sebanyak 80% dan ke atas. Manakala 43 peserta lagi mempunyai peratusan padanan 65% hingga 79%. Oleh yang demikian, berdasarkan peratusan padanan kerja tersebut maka 48 orang peserta telah dipilih untuk menyertai Hi-PET.

Jadual 1.2 : Peratusan Padanan Kerja vs Profil Individu

	Peratus Padanan (Job Matching)	Jumlah Peserta
1	80% - 100%	5
2	65% - 79%	43
3	50% - 64%	32
4	49% dan ke bawah	9
	JUMLAH PESERTA	89

9.0 KESIMPULAN

Secara kesimpulannya, pembentukan Hi-PET di UMP adalah merupakan satu inovasi untuk mengenalpasti dan memanfaatkan kepelbagaian bakat kepimpinan di dalam organisasi bagi memastikan agenda perancangan strategik Universiti dapat dilaksanakan dengan jayanya. Namun, untuk memastikan kelestarian pasukan ini maka penambahbaikan dan latihan pembangunan secara berterusan perlu dilaksanakan secara lebih komprehensif.

Keperluan untuk melaksanakan sistem penilaian bagi membentuk corak dan watak organisasi yang pelbagai hendaklah dilaksanakan menerusi proses penilaian seperti penilaian daya kepimpinan individu, penilaian personaliti serta penilaian persepsi terhadap penambahbaikan keupayaan organisasi. Strategi pengurusan sumber manusia ini secara langsung memerlukan setiap pekerja melakukan perubahan minda dan cara bekerja dengan lebih baik. Keupayaan untuk berubah serta responsif dengan suasana persekitaran semasa dan menjangka (*predict*) perubahan pada masa depan di kalangan warganya dilihat sebagai

kemahiran yang penting yang perlu dibudayakan secara sistematik mengikut acuan organisasi tersebut. Kejayaan sesebuah organisasi diukur berdasarkan kepada kecekapan, keberkesanan, produktiviti, kualiti produk serta penyampaian yang akhirnya memerlukan kepimpinan yang menilai secara realistik, berupaya melakukan anjakan paradigma serta berfikiran jauh.

RUJUKAN

Brown, D.M. and Laverick (1994), "Measuring corporate performance", *Long Range Planning*, Vol. 27 No. 4, pp. 89-98

Carr, J. T. (1995). Can we standardize leadership performance. *Management Development Review*, 8(1), 25–27. doi:10.1108/09622519510771825

Castka, P., Bamber, C. J., Sharp, J. M., & Belohoubek, P. (2001). Factors affecting successful implementation of high performance teams. *Team Performance Management*, 7(7/8), 123–134. doi:10.1108/13527590110411037

Colenso, M (2000), "How to accelerate team development and enhance team productivity", in Colenso, M. (Ed.), *Kaizen Strategies for Improving Team Performance*, Prentice-Hall, London

Drucker, P.F. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Heinemann, London.

Doyle, P. (1994), "Setting business objectives and measuring performance", *European Management Journal*, Vol. 12 No .2, pp. 123-32.

Francis, D. and Young D. (1979), *Improving Work Groups. A Practical Manual For Teambuilding*, University Associates, La Jolla, CA.

Ingram, H., Scheuing, E., & Armistead, C. (1997). Techniques A systems model of effective teamwork, 9(2), 118–127.

Irani, Z. and Sharp, J. (1997), "Integrating continuous improvement and innovation into a corporate culture : a case study", *Technovation*, Vol. 17 No. 4, pp. 199-206

Katzenbach, J. and Smith, D. (1993), *The Wisdom of Teams. Creating the High Performance Organisation*, Mc-Graw-Hill, New York, NY.

Kur, E. (1996), " The faces model of high performing team development", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 17 No. 1, pp 32-41

Menteri, K. A., Tinggi, P., & Setiausaha, K. A. K. (2011). Pelan tindakan pengajian tinggi negara fasa 2 (2011 - 2015) mencetus transformasi pengajian tinggi, 2, 1–141.

Sharp, J., Hides, M., Bamber, C. and Castka, P. (2000), "Continuous organisational learning through the development of high performance teams", *Proceeding of International Conference on Systems Thinking in Management*, Geelong, November

Stott, K. and Walker, A. (1995), *Teams, Teamworks & Teambuilding*, Prentice-Hall, London

Tuju, P. H. (n.d.). Program Transformasi Kerajaan.

Ucapan, T., Canselor, N., Selasa, P. H., Dewan, D. I., Sukan, K., & Gambang, U. M. P. K. (2011). No Title, 1–45.

Ump, P. S. (2011). Pelan Strategik UMP 2011-2015 1.

Wing, L. S. (2005). Leadership in high-performance teams: a model for superior team performance. *Team Performance Management*, *11*(1/2), 4–11.
doi:10.1108/13527590510584285