

**TEKS UCAPAN
YANG HORMAT PROFESOR DATO' DR. DAING NASIR IBRAHIM
NAIB CANSOLOR UNIVERSITI MALAYSIA PAHANG
SEMPENA
MAJLIS AMANAT TAHUNAN NAIB CANSOLOR 2012
DAN MAJLIS PELANCARAN SAMBUTAN 10 TAHUN UMP
PADA HARI KHAMIS, 16 FEBRUARI 2012, PUKUL 10:30 PAGI
DI KOMPLEKS SUKAN UNIVERSITI, UMP KAMPUS GAMBANG**

“INOVASI BERDISIPLIN SEPANJANG MIGRASI”

KATA PEMBUKA

1. *Alhamdulillah*, bersama kita memanjatkan setinggi-tinggi kesyukuran ke hadrat Allah Ta'ala kerana dengan limpah rahmat, kurnia dan izin-Nya, maka warga Universiti Malaysia Pahang dapat sama-sama mengimarahkan detik bermakna pada hari yang bersejarah ini.

2. Hari ini UMP menyambut ulang tahun penubuhannya yang kesepuluh. Genap sedekad yang lalu, Universiti ini berdiri sebagai sebuah Institusi Pengajian Tinggi Awam.

3. Universiti ini telah melalui proses evolusi dalam kerangka migrasi dan transformasi hasil acuannya sendiri. Sedekad memacu kecemerlangan, UMP masih mempunyai perjalanan yang jauh dan terus tercabar untuk melestarikan kemandiriannya.

4. Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada semua yang hadir pada pagi ini, khususnya YH Dato Mohd Hilmey Mohd Taib, Pengerusi Lembaga Pengarah UMP, YH Dato Abu Azam bin Mohd Yasin, Naib Canselor pertama UMP atau dulunya KUKTEM, dan juga Hj Mohd Ghani bin Salleh, Pendaftar pertama UMP/KUKTEM.

5. Prestasi dan kecemerlangan UMP sepanjang tahun 2011 adalah berkat sinergi konsisten dan komitmen tinggi warganya. Banyak yang telah dicapai oleh UMP dalam tahun 2011 dalam pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan, penerbitan, perundingan, khidmat masyarakat dan jaringan industri. Kapasiti universiti, khususnya dari segi kebajikan pelajar, banyak yang telah ditingkatkan. Tidak kurang juga cabaran yang telah kita lalui.

6. Tahun 2012 akan menyaksikan usaha berterusan kita untuk mencapai KPI-KPI yang telah kita bangukan bagi setiap Universiti Key Result Area (UKRA). Inisiatif yang telah kita persetujui akan dilaksanakan mengikut jadualnya supaya objektif Pelan Strategi 2011 - 2015 semakin tercapai. UMP juga akan menyusul inisiatif yang dibangkitkan melalui amanat tahun baharu YB Menteri Pengajian Tinggi, 26 Januari yang lalu. *Insyah-Allah*, dengan kesatuan minda dan tindakan (*unity of minds and actions*), kita akan terus seiringan untuk mendepani cabaran dan menjulang UMP sepanjang tahun 2012 ini.

7. Maka tarikh ini dipilih sebagai medan Perutusan Tahunan Naib Canselor bagi tahun 2012. Mengimbas dan menginsafi sedekad kewujudan Universiti ini, maka Perutusan bagi tahun 2012 ini akan didasari tema “Inovasi Berdisiplin Sepanjang Migrasi”.

IMBASAN 2011

8. Tuan-tuan dan Puan-puan,

Peter Drucker pernah menyatakan, *“Follow effective action with quiet reflection. From the quiet reflection will come even more effective action.”* Soal migrasi telah saya huraikan dalam perutusan tahun lalu yang berjudul “Ke Arah Universiti Pilihan Utama: Transformasi, Migrasi dan Penjajaran”.

9. Justeru, suka saya membuat sedikit imbasan (*reflections*) terhadap mesej tersebut supaya niat kita untuk membina kecemerlangan dijelmakan dengan tindakan yang terarah. Saya telah menegaskan bahawa fenomena kritikal buat warga UMP kini ialah untuk memastikan Pelan Strategik UMP 2011-2015 berada dalam kerangka pelaksanaan yang betul.

10. Fenomena kritikal yang sedang kita depani ini memerlukan tiga bentuk tindakan yang khusus iaitu Transformasi, Migrasi dan Penjajaran.

11. Untuk mara sebagai universiti pilihan utama pada tahun 2015, UMP haruslah berupaya menampilkan watak tersendiri yang unik, memudahcara dan tidak stereotaip serta tidak dibayangi mana-mana institusi lain. Inilah yang dimaksudkan dengan Transformasi.
12. Untuk memberi makna kepada semangat transformasi tersebut, maka kaedah kita mentadbir dan mengurus perlulah berubah dari cara-cara lapuk, lama dan usang kepada pendekatan inovatif berteraskan pengetahuan (*knowledge based*).
13. Justeru, cara-cara kita beroperasi tidak semata-mata terikat kepada hirarki, birokrasi, kuasa dan kedudukan. Sebagai institusi yang memperkasakan ilmu, kita akan bertindak berlandaskan *authority of idea, not idea of authority* semata-mata. Proses perubahan ini merupakan *Migrasi* atau penghijrahan.
14. Dengan kombinasi transformasi watak dan migrasi budaya institusi ini, maka barulah kedudukan UMP dapat kita jajarkan pada koordinat sepatutnya yang menggambarkan realiti yang sedang didepani.

15. Mengimbas ucapan YAB Dato' Sri Mohd Najib Tun Razak, Perdana Menteri Malaysia, 11 Mei 2011, "untuk maju ke hadapan, kita tidak boleh lagi terus leka dibuai nostalgia dan sentimen masa lalu".
16. Sedekad kewujudannya, UMP bukan lagi baharu dan muda serta terikat untuk berindukkan mana-mana universiti lain. Sebaliknya, UMP kini tercabar untuk memenuhi tuntutan dan persaingan semasa.
17. Bagi menyahut dan seterusnya melengkapkan cabaran tersebut, maka transformasi yang dinadikan oleh migrasi besar-besaran warga Universiti ini akan memungkinkan penajaran kompetitif UMP.
18. Ini dapat direalisasikan dengan mengupayakan kelainan dan keunikan berbanding universiti-universiti lain dari aspek penawaran program-program kejuruteraan dan teknologi, penyelidikan, perundingan dan penerbitan. Inilah disiplin yang diperlukan oleh UMP.

INOVASI BERDISIPLIN

19. Tuan-tuan dan Puan-puan,

Kerajaan kini komited untuk memaknakan pengislahan melalui Program Transformasi Kerajaan (GTP), Program Transformasi Ekonomi (ETP) dan Transformasi Politik.

20. Di atas jajaran yang sama, kita di UMP akan terus komited untuk menterjemahkan agenda Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN) melalui inisiatif-inisiatif dalam Pelan Strategik UMP 2011-2015.

21. Tekad ini amat jelas dan tegas serta akan tetap disempurnakan kerana itulah dia keutamaan kita kini, apa yang disebut oleh Steven Covey sebagai *Urgent and Important* (Segera dan Mustahak).

22. Inilah disiplin sebuah organisasi yang dinamik dan progresif di mana urusan terasnya (*core business*) *disifatkan sebagai mustahak dan dilaksanakan dengan rasa kesegeraan (sense of urgency)*.

23. Justeru, bagi menyempurnakan tanggungjawab sepanjang migrasi Universiti ini ke arah kecemerlangan, maka imej UMP yang merangkumi watak, budaya, identiti, jenama dan personaliti – baik pada organisasi mahu pun pada warganya perlu melalui inovasi berterusan.
24. Dinamisme yang dihasratkan dari proses inovasi ini membolehkan jiwa dan warga UMP menempuh migrasinya dengan tumpuan khusus kepada senarai keutamaan, dan tidak tersasar kepada unsur-unsur kecil (*petty elements*) yang tidak menambah nilai.
25. Disiplin adalah kunci kepada migrasi UMP. Elemen-elemen tersebut terangkum sebagai gambaran imej Universiti ini yang dihitung melalui persepsi massa secara umum atau kerangka penilaian yang tertentu, umpamanya SETARA atau Sistem Penarafan Institusi Pengajian Tinggi Malaysia di peringkat Kementerian Pengajian Tinggi.

26. Soal disiplin organisasi dan warga UMP yang dibangkitkan amat berkait rapat dengan gelagat yang ditampilkan dalam membentuk identiti Universiti ini.
27. Hal ini telah disentuh dalam tiga perutusan tahunan saya sebelum ini di mana hakikat kewujudan UMP perlu dijiwai terlebih dahulu sebelum keunggulan lestariannya dapat dijelmakan melalui gerak tindakan yang sepatutnya.
28. Oleh kerana gelagat, kelakuan dan sikap bersifat semula jadi kepada setiap individu, maka amat jelas bahawa usaha untuk menginovasi UMP secara berdisiplin memerlukan ketelusan, ketulusan dan keikhlasan, atau dalam kata lain niat yang betul.
29. Niat tersebut pula dilunaskan dengan penuh suci hati (*good faith*), berasaskan kesedaran yang tulen bahawa kewujudan kita di sini adalah semata-mata untuk menunaikan amanah Kerajaan, negara dan rakyat, bukan atas sebab-sebab lain.

30. Apabila saya menyebutkan soal tuntutan untuk menginovasi secara berdisiplin, pernyataan tersebut berkait dengan serius dengan fenomena semasa di UMP.
31. Inovasi berdisiplin sepanjang migrasi UMP bermaksud keupayaan untuk menetapkan kerangka islah dan pembaharuan yang jelas secara strategik dan mengekalkan momentumnya dengan konsisten di atas garis waktu perkembangan Universiti ini. Kerangka tersebut dijemakan melalui pelan-pelan strategik yang diukir sepanjang sepuluh tahun yang lepas.
32. Namun, pergantungan 100% terhadap inisiatif dan aktiviti yang dikemukakan dalam setiap pelan strategik tersebut semata-mata tidak mencukupi. Pelan strategik yang mewarnai setiap fasa perkembangan Universiti ini lebih menyentuh sisi-sisi pengurusan, pentadbiran dan transaksi semasa UMP.
33. Justeru, inovasi berdisiplin dalam erti kata sebenarnya turut memerlukan kita memperbaharui sikap dan pemikiran dari semasa ke semasa serta istiqomah bermigrasi di landasan strategik ini.

34. *It is easier said than done*, maka itulah cabaran yang paling kritikal bagi memberi nilai dan makna kepada inovasi fizikal, bak kata Pendeta Za'aba, *perangai bergantung kepada diri sendiri.*" Tanpanya, maka UMP tidak dapat dijajarkan dengan sempurna pada trajektori kecemerlangan.
35. Pernyataan saya sebentar tadi bukanlah bernada sebagai suatu amaran, namun lebih kepada kekhuatiran kerana proses migrasi ini masih begitu jauh, dan laluan nya tidak lurus, tetapi berliku-liku dan masa tidak menanti kita.
36. Menyorot perutusan Menteri Pengajian Tinggi pada 26 Januari 2012 yang lalu, beliau mengingatkan bahawa ***"cabaran paling getir yang perlu diharungi oleh IPT negara ialah bagaimana untuk meningkatkan kualiti kecemerlangan pengajaran, penyelidikan dan inovasi sehingga berkeupayaan bersaing di peringkat global."***

37. Sebentar tadi saya menyebut tentang perkaitan inovasi berdisiplin dengan trajektori kecemerlangan Universiti ini. Gelombang perubahan semasa mencabar kita untuk meletakkan kesungguhan yang tinggi untuk memperkasa kewujudan UMP iaitu:

- i. Membina modal insan berilmu dan berkemahiran tinggi;**
- ii. Menjalankan penyelidikan yang bermakna; dan**
- iii. Menghasilkan inovasi berimpak besar adalah dengan bertindak untuk kepentingan pembangunan, kemajuan dan transformasi negara.**

38. Kerangka disiplin yang diperlukan tidaklah kompleks, tetapi fleksibel sifatnya di mana kita perlu menerima hakikat bahawa peningkatan tahap literasi ilmu dan teknologi telah mengusangkan amalan-amalan lazim, walaupun baharu sepuluh tahun berlalu.

INOVASI DAN PERANAN WARGA

39. Tuan-tuan dan Puan-puan,

Tahun 2012 diisytiharkan Tahun Gerakan Inovasi Nasional. Umum sering mendengar seruan untuk organisasi berinovasi dan berkreaitiviti. Namun untuk membudayakan inovasi di dalam organisasi bukan cukup sekadar menyeru dan berslogan. Lebih dari itu, ia memerlukan warga yang bersedia, berkemahuan dan berupaya (*ready, willing and able*) untuk berinovasi.

40. Kajian menunjukkan bahawa terdapat rangkaian ciri dan ramuan yang mencorakkan sebuah organisasi yang inovatif. Menurut kajian IDEO, sebuah firma perundingan rekabentuk dan inovasi antarabangsa di Amerika Syarikat, organisasi yang berjaya menghasilkan inovasi rata-ratanya mempunyai warga yang sentiasa bertindak untuk belajar, merangka dan membangun secara berterusan. Mereka menghasilkan inisiatif yang mencetuskan inovasi melalui peranan tertentu.

41. Sudah tiba masanya untuk warga UMP memahami peranan masing-masing supaya inovasi menjadi amalan dan seterusnya sebagai satu budaya. Oleh kerana peranan ini perlu dimainkan individu dengan watak sebenar, maka kita boleh merujuknya sebagai persona.

42. Sepuluh (10) persona yang dimaksudkan adalah seperti berikut:

i. Ahli Antropologi (*Anthropologist*)

- Persona ahli antropologi membawa pembelajaran baharu ke dalam organisasi dengan mengamati gelagat manusia dan mengembangkan kefahaman yang mendalam tentang bagaimana manusia berinteraksi secara fizikal dan rohaniah dengan produk, perkhidmatan dan ruang.
- Mereka yang bertindak sebagai ahli antropologi mampu melihat semula masalah dengan cara yang baharu di mana penyelesaian yang baik boleh mencetuskan pencerahan baharu (*new breakthrough*).

- Kaedah sumbangan persona ahli antropologi di dalam organisasi boleh disingkatkan melalui kata-kata Marcel Proust: “***The real act of discovery is not in finding new lands, but in seeing with new eyes***”.

ii. **Penguji Kaji (*The Experimenter*)**

- Mereka ini adalah individu yang sering memprototaip idea-idea baharu, sekaligus belajar dan menimba pengalaman melalui proses ujian dan kesilapan. Mereka bersedia untuk mengambil perhitungan risiko (*calculated risk*) untuk mencapai kejayaan melalui eksperimen sebagai pelaksanaan.
- Golongan ini kuat bekerja, mempunyai minda yang penuh dengan persoalan dan menjadikan idea lebih ketara dan konkrit (*tangible*). Dengan inspirasi yang tinggi persona penguji kajicuba dan terus mencuba. Kata-kata Thomas Edison mencerminkan sikap persona ini:

- ***“I have not failed, I have merely found ten thousand ways that won’t work”.***

iii. Agen Pendebungaan Kacuk/Bertingkah (*The Cross Pollinator*)

- Persona ini meneroka industri dan budaya lain, seterusnya menterjemahkan dapatan dan pendedahan berkenaan kepada keperluan unik di organisasinya.
- Agen Pendebungaan Kacuk dapat mewujudkan benda baharu yang lebih baik melalui ramuan idea atau konsep yang asalnya tidak jelas perkaitannya. Pendekatan seorang Agen Pendebungaan Kacuk untuk membawa inovasi boleh dirumuskan melalui kata-kata Alexander Graham Bell: ***“Leave the beaten track occasionally and dive into the woods. Everytime you do so, you will certain to find something that you have never seen before.”***

iv. Pelari Berhalangan (*The Hurdler*)

- Persona pelari berhalangan adalah seorang yang amat memahami hakikat bahawa laluan ke arah inovasi dirintangi oleh halangan, maka beliau membangunkan keupayaan untuk mengatasi dengan bijak segala rintangan.
- Maka tidak hairanlah, persona ini mampu menyumbang lebih walaupun dalam keadaan serba kekurangan. Pelari berhalangan berupaya melepasi tiga cabaran:
 - (1) Tekanan untuk hanya melakukan kerja sendiri;
 - (2) Mengatasi birokrasi organisasi; dan
 - (3) Melihat lebih jauh dari kegagalan-kegagalan awal.
- Kata-kata John F Kennedy mencerminkan semangat jitu persona pelari berhalangan: ***“We choose to go to the moon in this decade and do other things, not because they are easy, but because they are hard, because that***

goal will serve to organize and measure the best of our energies and skills, because that challenge is one we are willing to accept, one we are unwilling to postpone, and one we intend to win.”

v. Kolaborator (*The Collaborator*)

- Persona kolaborator membantu menghimpunkan kumpulan-kumpulan yang terbaik, dan sering memimpin dari tengah-tengah gagasan itu untuk mencipta kombinasi baharu dan penyelesaian multi-disiplin.
- Seorang kolaborator boleh diibaratkan sebagai individu yang membancuh adunan yang dihimpunkannya. Dengan watak pro-aktifnya, persona ini mampu melatih kombinasi individu yang berlainan latar belakang dan berupaya mendorong orang-orang keluar dari *silos* (kepompong) masing-masing.
- Pentingnya persona ini dapat dihayati melalui kata-kata Charles Darwin:

“In the long history of mankind (and animal kind, too) those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed.”

vi. Pengarah (*The Director*)

- Seperti seorang pengarah filem atau persembahan, persona ini bukan sahaja mempunyai keupayaan mengumpul sekumpulan pelakon dan kru yang berbakat, malah berupaya membantu mereka untuk menyalakan dan membakar bakat kreatif mereka

- Lima ciri yang dikaitkan dengan pengarah-pengarah yang berjaya ialah:
 - (1) Mereka memberikan pentas tengah kepada orang lain;
 - (2) Mereka amat suka mencari projek-projek baru;
 - (3) Mereka bangkit di tengah-tengah cabaran yang hebat;
 - (4) Mereka menembak atau mensasar ke bulan;

(5) Mereka memiliki dan menggunakan segala perlengkapan dan peralatan untuk bertindak.

- Mungkin, sebaik-baik ungkapan mengenai peranan seorang pengarah yang berkesan ialah dari Steven Spielberg: ***“I dream for a living”***

v. Arkitek Pengalaman (*The Experience Architect*)

- Berwatak sebagai Arkitek atau Ahli Senibina Pengalaman, persona ini mencipta pengalaman yang memikat lagi menakjubkan, melewati fungsi asas sehingga menyentuh keperluan pelanggan pada tahap yang amat signifikan.
- Apabila saya menyebut tentang *campus experience* beberapa kali sebelum ini, harapan saya ialah ada warga UMP yang akan menyambutnya dengan memikir dan melakukan inisiatif yang menambah nilai kepada kehidupan,

pengajaran dan pembelajaran pelajar-pelajar semasa mereka di kampus.

- UMP amat memerlukan arkitek pengalaman untuk sentiasa mengingatkan kita bahawa langkah pertama untuk menjadi institusi yang luar biasa ialah dengan berhenti daripada menjadi biasa-biasa (*mediocre*) sahaja.
- Untuk mengatasi persaingan dan melewati kelaziman (*norms*), kita perlu mencipta pengalaman yang professional, dan menakjubkan serta kejutan istimewa kepada pihak berkepentingan (*stakeholders*) Universiti ini.
- Pentingnya pengalaman yang signifikan bagi mereka yang berurusan dengan kita telah dijelaskan oleh Tom Peters: ***“The “value-added” for most any company, tiny or enormous, comes from the Quality of Experience provided.”***

vi. **Pereka Bentuk Set (*The Set Designer*)**

- Persona ini mempunyai komitmen dan percaya dengan mengadakan “pentas” di mana ahli pasukan yang mahu berinovasi boleh bekerja. Individu ini mentransformasi persekitaran fizikal supaya mempengaruhi gelagat dan sikap warga organisasi.
- Sebagai contoh, *innovation labs* dan *war rooms* adalah pembangunan fizikal untuk merangsang minda warga untuk lebih berinovatif. Perlengkapan dan reka bentuk yang sesuai di tempat perbincangan dan pencambahan minda juga boleh membantu dalam penyuburan kreativiti dan inovasi.
- Pentingnya peranan persona ini dapat dihayati dengan ungkapan Frank Becker: ***“Every organization (and every employee) performs better or worse because of the planning, design, and management of its physical workplace.”***

vi. Perawat (*The Caregiver*)

- Persona ini diibaratkan sebagai seorang profesional penjagaan kesihatan yang merawat pesakit atau klien mengatasi keperluan minimum piawai perawatan asas.
- Sama ada kita ke hospital, klinik gigi, optometri, farmasi atau apa sahaja yang berkaitan dengan penjagaan kesihatan, bayangkan perasaan kita apabila mendapat layanan daripada seorang ahli profesional yang penyayang.
- Persona ini membuat pelanggan merasakan dirinya diberi perhatian dari seorang profesional yang menggunakan segala kepakaran dan pengetahuan yang dimiliki untuk menjaga dan merawatnya.
- Kebanyakan kita mempunyai kemahuan untuk mendapat layanan baik, kalau tidak, masakan sesetengah kita akan

setia mengunjungi tukang gunting atau jurudandan rambut, atau jurulatih persendirian yang sama.

- Peranan Persona ini dapat dikelaskan dengan kata-kata Gary Comer: ***“Think one customer at a time and take care of each one the best way you can”***.

vii. Pujangga (*The Sorryteller*)

- Persona ini membangunkan semangat dalaman dan kesedaran luaran melalui penceritaan yang menyemarakkan inspirasi dengan menyampaikan nilai asas kemanusiaan untuk memperkukuh ciri budaya tertentu.
- Cerita dan tamsilan sering memberi pengajaran kepada kita. Lebih dari itu sesuatu cerita yang dikisahkan dapat membangkitkan kesedaran, dan tidak kurang juga boleh digunakan untuk memperkenalkan konsep baharu dan mencetuskan perbincangan yang menggalakkan inovasi.

- Penceramah yang berkesan sering bercerita (termasuk penceramah agama yang menyampaikan perkara tertentu melalui cerita Rasulullah S.A.W dan sahabat-sahabat). Keistimewaan seorang pujangga dalam mencorak sikap dan budaya inovasi telah dinyatakan oleh Muriel Rukeyser: ***“The universe is made of stories, not atoms.”***

Tuan-tuan dan Puan-puan,

43. Menurut kajian IDEO lagi, idea-idea baharu yang inovatif mampu dicetus sekira terdapat warga-warga sesebuah organisasi bertindak melalui peranan-peranan yang dipaparkan oleh persona-persona yang disebutkan tadi.
44. Peranan Persona tersebut boleh dilatih dan dipupuk. Dengan wujudnya warga UMP yang bersedia, berkemahuan dan berupaya untuk berperanan seperti digariskan tadi, saya percaya peluang cetusan inovasi adalah amat tinggi.

INOVASI NILAI

45. Apapun inovasi yang dihasilkan – seperti produk, perkhidmatan, proses -- kemuncak usaha inovasi adalah cetusan inovasi nilai, di mana satu penawaran baru yang mempunyai kelainan dan tinggi manfaatnya tetapi rendah pula kosnya. Pendekatan yang kini kerap diperkatakan untuk mencetus inovasi nilai ialah **Strategi Lautan Biru**. BOS atau *The Blue Ocean Strategy* telah dan sedang diaplikasikan oleh Kerajaan di dalam usaha meningkatkan penyampaian perkhidmatam kerajaan melalui GTP.
46. Saya percaya di universiti juga, ruang untuk menggunakan Strategi Lautan Biru sentiasa ada. Malah sekiranya ada di kalangan kita yang berperanan sebagai Agen Pendebungaan Kacuk (*cross pollinator*), Strategi Lautan Biru adalah sangat relevan dengan peranan tersebut untuk menghasilkan inovasi.

47. Inovasi nilai yang berpendekatan Strategi Lautan Biru memerlukan analisis menyeluruh faktor sedia ada yang menjadi norma atau asas persaingan. Dengan menukar profil norma/asas persaingan seperti harga, kaedah penyampaian, tahap perkhidmatan, aneka tawaran, dan apa saja yang berkaitan dengan sesuatu industri, satu kelok nilai baharu diwujudkan yang membawa kepada penambahan nilai atau manfaat baharu kepada segmen pasaran tertentu.
48. Empat rangka tindakan yang boleh digunakan untuk mengubah faktor persaingan lantas mencabar logika industri dan model perniagaan ialah:
- (1) Hapuskan
 - (2) Kurangkan
 - (3) Kembangkan
 - (4) Wujudkan
49. Pertama, apakah faktor-faktor yang selama ini diterima bulat-bulat (*swallow*) oleh industri pengajian tinggi yang perlu dihapuskan?

50. Kedua, apakah faktor-faktor yang patut dikurangkan daripada piawai semasa industri pengajian tinggi?
51. Ketiga, apakah faktor-faktor yang patut dikembangkan mengatasi piawai semasa industri pengajian tinggi?
52. Keempat, apakah faktor-faktor yang patut diwujudkan yang sebelum ini tidak pernah ditawarkan oleh industri pengajian tinggi?
53. Apabila kita menekankan kerangka **Hapuskan-Kurangkan-Kembangkan-Wujudkan** untuk melakukan satu inovasi nilai, hal ini:
- i. Berkemungkinan besar mampu menghasilkan kelainan pada masa sama berupaya untuk mengawal kos;
 - ii. Memandu kita untuk menyedari sama ada kita cenderung untuk berkembang dan membangun sehingga meningkatkan kos kerana kita keterlaluan di dalam rekabentuk dan kejuruteraan;
 - iii. Mudah difahami oleh pengurus, pentadbir dan pegawai di setiap peringkat dengan ketinggian tahap aplikasinya; dan

- iii. Membongkar banyak andaian yang tidak kita sedari selama ini.

INOVASI DAN DISIPLIN

54. Tuan-Tuan dan Puan-puan,

Tujuan saya menfokus kepada inovasi pada hari ini semestinya membawa mesej bahawa inovasi merupakan landasan migrasi yang perlu dilalui untuk mencapai aspirasi sebagai universiti pilihan pertama.

55. Dengan lain perkataan, kegemilangan yang dikejar itu seharusnya melalui inovasi, dalam segala aspek – pengajaran, pembelajaran, penyelidikan, penerbitan pengurusan, pentadbiran kepimpinan dan apa saja yang membawa kepada kegemilangan.

56. Namun, perlu ditekankan tanpa disiplin, inovasi yang dicetuskan tidak mungkin dapat menjanjikan kegemilangan. Malah, dalam kajian terbaharu Jim Collins dan Morten Hansen (2011), inovasi semata-

mata tidak membezakan organisasi yang gemilang dengan yang dianggap cemerlang.

57. Maka dalam kerancangan berinovasi, adalah penting bagi UMP untuk melakukannya dalam kerangka pengurusan strategik yang bijak dan wajar. Maka pada hari, saya berhasrat untuk mengemukakan beberapa amalan yang harus kita susuli di dalam proses lonjakan inovasi. Kaedah dan amalan ini saya namakan inovasi berdisiplin.
58. Pertama ialah **istiqamah**.
Istilah 'istiqamah' (*steadfastness*) merujuk kepada proses menelusuri jalan kebenaran, melaksanakan sesuatu dengan sempurna dan tidak menyeleweng dari petunjuk yang betul. Istiqamah merupakan satu kluster akhlak yang penting dalam dakwah Nabi Muhammad S.A.W.
59. Dari sisi budaya dan muamalat, istiqamah menuntut sifat-sifat terpuji seperti amanah, adil, tidak melampau dalam tindakan, selalu berkata baik, tindakan wajar dan responsif serta berjihad dalam mencapai sasaran kerja.

60. Nas terbaik dalam memahami istiqamah ialah hadith Rasulullah S.A.W, maksudnya : ***Sebaik-baik kerja kerana Allah ialah yang paling konsisten sekalipun sedikit.***
61. Tuntutan untuk beristiqamah sebenarnya tidak asing kepada kita. Ia adalah sikap positif, sesuai dengan fitrah dan akal, sesuai dengan kitaran alam dan tindakan yang akan membuahkan kejayaan.
62. Hikmah istiqamah termasuklah melahirkan insan yang berdaya maju, kekal berusaha, berkomitmen tinggi, berintegriti dan tidak mudah mengalah serta putus asa.
63. Dalam konteks organisasi, istiqamah secara kolektif akan membantu kita mencapai Bidang Keberhasilan Utama Universiti (*Universiti Key Result Area - UKRA*) yang telah ditetapkan.

64. Maka, saya mengesyorkan agar kita konsisten dalam usaha untuk mencapai sasaran KPI Pelan Strategi UMP. Dalam apa keadaan sekali pun, sasaran yang ditetapkan harus dijadikan rujukan di mana pencapaian tinggi semestinya diraih walaupun keadaannya amat mencabar. Sementara itu, di dalam keadaan yang agak mudah kita perlu rasional, tidak keterlaluan atau gelojoh untuk mendapatkan pencapaian luar biasa. Justeru, anggaplah apa dimaksudkan ini seolah-olah satu bentuk kemaraan kita secara berkawad (*parade*) dengan penuh disiplin – tidak dengan mudah bertukar rentak yang telah ditetapkan.
65. Kedua ialah **Kreativiti Secara Empirikal**. Setiap tindakan dan langkah-langkah inovasi yang akan kita laksanakan harus bersandarkan maklumat empirikal. Kita menyedari keperluan mengambil risiko di dalam inisiatif dan akan sanggup untuk membuat pelaburan demi mendapat pulangan atau membangunkan kapasiti.
66. Tetapi kita akan melakukannya secara berhemah dan tidak terburu-buru mencurahkan sumber yang berlebihan seolah-olah boleh mengaut

keuntungan yang besar dengan cepat. Semua pihak harus menentukan universiti tidak terdedah dengan risiko yang tinggi dari segi kewangan mahupun reputasi. Ini satu pendekatan yang dikatakan *cautious optimism*.

67. Dari semasa ke semasa, universiti dan pihak pengurusannya akan berdepan dengan peluang dan juga ancaman. Kita akan mendekati setiap peluang inovasi melalui pelaksanaan strategik (*strategic execution*). Sekiranya kita ibaratkan pertempuran atau peperangan, kita harus menggunakan peluru senapang dahulu sebelum tergesa-gesa menggunakan artileri atau peluru berpandu. Konsep yang sama dirujuk oleh Jim Collins dan Morten Hansen sebagai *Fire Bullets Then Cannonballs*. Sementara itu, kita akan menghadapi situasi ancaman tanpa terburu-buru apatah lagi panik, cemas, melenting atau melatah.

68. Apapun, semangatnya ialah tindakan kita perlu dimulai dengan kos, risiko dan gangguan (*distraction*) yang rendah. Dalam keadaan seperti ini peranan penguji kaji atau *experimenter* amat membantu.

69. Apabila tiba masanya untuk untuk maju ke hadapan dengan pelaburan yang lebih besar, satu proses kalibrasi amat diperlukan. Ini bermakna pengesahan yang empirikal harus diamalkan. Sebarang kemaraan tanpa penelitian, atau dalam terma saintifik *without proper calibration*, akan mengundang bahaya.

70. Pada masa yang sama, kegagalan untuk melancarkan inisiatif yang telah disahkan secara empirikal dari segi kos dan manfaatnya juga mengundang prestasi rendah atau hasil yang biasa-biasa (*mediocre*).

71. Ketiga, **Kebimbangan Yang Membangun.**

Bersikap Bimbang Yang Membangun menuntut kita terus berinovatif, tetapi perlu sentiasa memikirkan kemungkinan yang keburukan boleh menimpa organisasi. Antara tokoh perniagaan yang inovatif namun sering memaparkan kebimbangan yang mendalam lantas menyuntik usaha gigih dan tindakan berhemah ialah Bill Gates.

72. Cara beliau mengurus dana mahu pun ketaksubannya untuk mengimbangi, malah mengatasi kelebihan syarikat pesaing telah meletakkan *Microsoft* pada aras yang teguh dari segi kewangan dan daya saing.
73. Bimbang yang membangunkan tidak sama dengan kerisauan yang dipaparkan oleh seorang yang pesimistik berlebihan dan tanpa melakukan apa-apa.
74. Kebimbangan yang membangun mendorong pihak pengurusan untuk sentiasa berwaspada dengan apa yang mungkin berlaku, yang boleh diduga mahupun yang tidak boleh diduga.
75. Kebimbangan yang membangun bermaksud memikirkan hari-hari buruk yang boleh berlaku lantas membangunkan persediaan iaitu:
- (1) Membina kapasiti yang mencukupi termasuk rizab;
 - (2) Membendung risiko; dan

(3) Melihat masalah dengan gambaran besar sebelum pergi meneliti isu yang dihadapi secara mikro.

76. Berinovasi sering memerlukan kita untuk mengambil tindakan dan pendekatan yang luar biasa. Apabila universiti meneroka perkara-perkara besar di luar kelaziman, terdapat kemungkinan besar bahawa kita akan turut berhadapan dengan cabaran yang di luar dugaan.
77. Dalam keadaan sebeginilah, maka apa juga kekuatan dan rizab yang telah dibangunkan akan dapat membantu kita terus teguh dan yakin – sama ada rizab kewangan, rizab kapasiti ruang, sumber manusia, jaringan, keakraban sesama kita, dasar dan prosedur yang membantu.
78. Begitu juga dengan risiko yang dihadapi dalam inovasi. Segala usaha harus dilakukan untuk mengelak, membatasi dan mengurus risiko. Isu

atau cabaran yang berbangkit dari inovasi perlu diberikan “zoom out” supaya gambaran yang lebih besar akan jelas kelihatan.

79. Pendekatan seperti ini akan memberi masa untuk kita mengimbas dan membuat pertimbangan yang waras dalam konteks untuk terus berinovasi.
80. Kekuatan dalaman akan kita bangunkan, khususnya, dari segi pentadbiran kewangan. UKRA 2 (Kelestarian Kewangan) harus diberi perhatian serius bukan sekadar memenuhi keperluan CAP dan KPI. Ini juga melibatkan menyediakan rizab yang teguh untuk Universiti ini membangun dan berinovasi dengan fleksibel tanpa banyak kekangan pihak luar.
81. Autonomi yang dikurniakan kepada lima universiti baru-baru ini merupakan satu petanda pengurusan universiti-universiti perlu mengambil serius keupayaan menjana kewangan dan mengumpul rizab universiti.

82. Kalau hari ini autonomi dimohon dan dianugerahkan, saya percaya dalam masa yang tidak begitu lama lagi autonomi adalah perkara yang mesti diterima oleh universiti kerana mengurus IPTA secara berpusat tidak boleh bertahan lama dalam konteks keupayaan IPTA untuk berinovasi dan berdaya saing.

KATA PENUTUP DAN LAFAZ PERASMIAN

83. Tuan-tuan dan Puan-puan,

Sepanjang lebih 50 minit yang lalu, saya telah cuba untuk membawa perhatian dan pemikiran kita untuk menekuni peri mustahaknya migrasi berterusan Universiti ini dengan dilatari inovasi berdisiplin yang istiqomah.

84. Kita akur bahawa sebagai manusia biasa, ada kekangan yang membatasi keupayaan. Namun, sekadar menyerah dan pasrah tanpa

sebarang ikhtiar bukanlah cara pemikiran dan tindakan warga UMP yang waras dan siuman.

85. Meniti sedekad usianya pada hari ini, kepada UMP kita hadiahkan sebuah tekad untuk terus memacu kecemerlangannya, menggilap wibawanya dan mengangkat jenamanya. Dengan yakin, kita memandang ke hadapan; dan dengan tekad ini, bagaimanakah pula watak Universiti ini sepuluh tahun lagi, apabila dua dekad penubuhannya dirayakan pada tahun 2022.
86. Mengakhiri amanat ini, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi ucapan penghargaan kepada para pegawai dan kakitangan dari Pejabat Naib Canselor, Jabatan Pembangunan & Pengurusan Harta, Pusat Teknologi Maklumat & Komunikasi serta semua Pusat Tanggungjawab yang terlibat dalam pengelolaan majlis pada hari ini.
87. Dengan doa dan pengharapan yang tinggi kepada Allah Ta'ala agar rahmat peliharaan-Nya terus dilimpahkan kepada UMP dan warganya serta diiringi lafaz yang mulia *Bismillahirrahmanirrahim*,

saya dengan ini melancarkan sambutan 10 tahun Universiti Malaysia
Pahang dengan rasminya.

Sekian, *wabillahi taufiq walhidayah, Wassalamualaikum
warahmatullahi wabarakatuh.*