

# PIDATO PENGUKUHAN PENTADBIRAN

MENINGKATKAN EMPATI PENTADBIRAN  
DAN MELESTARIKAN KECEMERLANGAN



# PIDATO PENGUKUHAN PENTADBIRAN

MENINGKATKAN EMPATI PENTADBIRAN  
DAN MELESTARIKAN KECEMERLANGAN

**CETAKAN PERTAMA 2016**

© Hak Cipta Universiti Sains Islam Malaysia

Hak cipta terpelihara, tidak dibenarkan mencetak ulang semula mana-mana bahagian artikel, ilustrasi dan isi kandungan buku ini dalam apa jua bentuk dan dengan apa cara sekalipun sama ada secara elektronik, fotokopi, mekanik, rakaman, CD atau cara lain sebelum mendapat keizinan bertulis daripada Jabatan Pendaftar USIM terdahulu.

Diterbitkan di Malaysia oleh:

**JABATAN PENDAFTAR**

Universiti Sains Islam Malaysia

Bandar Baru Nilai

71800 Negeri Sembilan Darul Khusus

Tel: 06-798 8149 Faks: 06-798 8150

*pendaftar.usim.edu.my*



**PIDATO**



PENGUKUHAN  
PENTADBIRAN

◀ *Muhammad Haizuan Rozali*

**PIDATO**  
PENGUKUHAN  
PENTADBIRAN




## MENINGKATKAN EMPATI PENTADBIRAN DAN MELESTARIKAN KECEMERLANGAN

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

Terlebih dahulu saya ingin memanjatkan kesyukuran ke hadrat Ilahi dan merakamkan ucapan terima kasih atas kesediaan pengurusan strategik Universiti, rakan-rakan pentadbiran, akademik serta tuan puan yang dapat menghadirkan diri ke Pidato Pengukuhan Pentadbiran yang julung-julung kali diadakan. Inisiatif ini digerakkan sebagai platform lontaran pemikiran saya untuk berkongsi pengalaman pentadbiran dengan warga Universiti agar dapat direnungi, diadili dan dimanfaatkan bersama dalam tindakan-tindakan yang berkaitan. Pidato ini dicetuskan sebagai pembuka laluan agar legasi ini diteruskan oleh teman-teman lain berdasarkan jalur kekananan agar percambahan idea dalam kalangan kita sentiasa berlaku.





Jiwa saya tidaklah terlalu melankolik, tetapi sebagai pemanis untuk memulakan ruang bicara, rangkapan pantun saya lontarkan untuk halwa telinga kita semua;

*Seri aura hati terpaut,  
Mulia budi wajah non indah,  
Muafakat dicipta hati bertaut,  
Budaya bersendi, amal terserlah.*

*Halus budi pentadbir berdaya,  
Telusuri rasa, kehebatan tersedia,  
Haluan diolah pembaharuan diminta,  
Mengemudi pengukuhan impian tercipta.*

*Tidaklah kita hilangnya daya,  
Tanpanya jasa tanpanya tanda,  
Apalah erti harapan berganda,  
Longlai langkah dalam segala.*

Sedari mula penubuhan USIM hingga detik kedewasaannya, tidak pernah terdetik rasa sesal menyusuri arus baharu tanpa keselesaan sebagaimana bahtera-bahtera ilmu besar yang lain. Pengalaman membangunkannya sejak awal bukan sahaja perlu meyakinkan pihak lain malahan perlu meyakinkan diri sendiri bahawa inilah destinasi yang tepat untuk membangunkan kecemerlangan dan mengabdikan diri.

Sesungguhnya untuk membangunkan sebuah institusi ilmu sehingga menjadi tersohor memerlukan kesabaran dan kecekalan yang tinggi dalam tempoh masa tertentu. Sebagaimana memetik kata-kata pengasas tayar Firestone dalam membina empayar perniagaan tayar terbesar di Amerika Syarikat;

---

Sebagaimana memetik kata-kata pengasas tayar Firestone dalam membina empayar perniagaan tayar terbesar di Amerika Syarikat;

Keterlibatan saya bersama kumpulan awal yang mewujudkan Universiti dan meneruskan kesinambungan pembangunannya merupakan pengalaman yang amat berharga dan begitu bermakna. Peringkat permulaan, kepayahan dalam membangunkan aspek fizikal sentiasa dibayangi dengan kepayahan membangunkan kepercayaan orang ramai tentang apakah relevan dan kelainannya USIM ini untuk ditubuhkan.

Kumpulan penggerak dan pemimpin negara berkeyakinan tegar merasakan bahawa ada peranan yang harus dimainkan oleh USIM dan kewujudannya amat diperlu dalam konteks pembangunan ilmu dan insan di negara ini.

“*The way of the pioneer is always rough*”

◀ *Harvey S. Firestone*

Kita harus mendalami maksud ungkapan YAB Berbahagia Tun Dr. Mahathir Mohamad sebagai Perdana Menteri ketika Majlis Perasmian Pecah Tanah Kampus Tetap USIM pada tahun 2002 iaitu;

“Diharap tidak ada orang yang akan mengkhianati tujuan penubuhan KUIM”

◀ Tun Dr. Mahathir Mohamad



Sebagai sebuah pusat ilmu bertunggalan *worldview Tawhidik* yang beritilazam mengembalikan kecemerlangan ilmu-ilmu Islam serta menjadikan motivasi pencapaian bahawa kerja itu sebagai suatu ibadah, sukalah saya memancarkan **pengertian Firman Allah dalam surah Al Ahzab : 72 yang menceritakan betapa besarnya amanah kehidupan sebagai khalifah Allah di muka bumi ini.** Ayat tersebut bermaksud:

“**Sesungguhnya kami telah mengemukakan amanah kepada langit, bumi dan gunung-ganang untuk menguruskan bumi ini, maka semuanya enggan untuk memikul amanah tersebut dan namun manusia bersedia menawarkan diri, namun sesungguhnya manusia itu zalim dan berkejahilan.**”

◀ *Surah Al Ahzab · 72*

“**Bahawasanya Allah itu amat suka kepada seseorang dari kamu yang melakukan sesuatu perkerjaan dengan penuh kesungguhan dan kecekapan.**”

◀ *Hadis Riwayat Al Tabrani & Al Baihaqi*

“**Katakanlah apakah kamu mahu kami jelaskan kepada kamu tentang yang pekerjaan mereka paling merugikan? Iaitu orang yang pekerjaan mereka di dunia sia-sia, sedangkan mereka menyangka bahawa mereka telah bekerja sebaik-baiknya.**”

◀ *Al-Khafi ayat 103-104*

“**Nilai hidup harus diukur dengan garis yang lebih mulia, iaitu kerja dan bukannya usia.**”

◀ *Richard Brinsley Sheridan,  
Ahli Sastera Inggeris*

Dengan pernyataan di atas termasuklah sandaran sumber Naqli yang telah diungkapkan, saya berharap pandangan sarwajagat kita selaku warga USIM adalah jelas tentang konsep, tujuan dan pulangan terhadap kerja-kerja yang kita lakukan akan menjadikan kita sebagai hamba Allah yang tahu bersyukur dan tanpa helah dan madah bahawa tanggungjawab untuk mewarnai pembangunan dan kecemerlangan Universiti ini telah terpikul di bahu kita semua.

Alhamdulillah, kebulatan tekad telah kita capai untuk terus memelihara matlamat asas penubuhan institusi ini. Kita sentiasa menekuni usaha untuk membina “kepercayaan” pemegang taruh melalui pelan strategik yang ideal dan mengangkat maruah institusi ini untuk menjadi mercu transformasi yang dirujuki. Konsep 3R yang kita semua dokongi iaitu **“referred, relevant, respected”**. Konsep ini telah menjadi talaan psikik bahawa kita wajib menjadi pemain utama dalam industri ini. Kita telah menjelaskan tentang keberadaan Universiti ini bersama-sama pemain industri yang serupa bahawa kita tidak terburu-buru untuk mengejar kedudukan ranking tetapi membina fokus secara konsisten untuk menyelinap masuk dalam sanubari masyarakat bagi menjadi *number one in the hearts and minds of people*.

## Number One In The Hearts And Minds Of People.



Persoalannya, apakah kita selaku kumpulan Pengurusan dan Profesional telah bersedia untuk menyediakan *showcase* bahawa kita memang wajar dikaitkan dengan hasrat strategik yang kita persetujui dan canangkan itu.

Sesungguhnya, saya amat bimbang jika kita hanya terperangkap dalam *euphoric* sasaran strategik yang kita sendiri bina dan jajakan. Walhal, kita sendiri tidak mengerakkan inisiatif, dangkal untuk mengupas arah tersebut dan paling sinis diselubungi rasa segan untuk mengakui kita adalah penyeri atau pelaris kepada agenda yang kita sendiri tebarkan pada khalayak.

Tidaklah nanti dikatakan

“Air Beriak Tanda Tak Dalam”,  
Dibaratkan “Burung, Mata  
Terlepas, Badan Terkurung”.

Seharusnya kita bukan sekadar mengadakan harapan strategik itu tetapi meletakkannya kepada amalan kehidupan sebagaimana kita *create share value instead of just capturing value*. Jika kita berhasrat untuk berjaya, janganlah hanya memandang kepada tangga, tetapi berusaha untuk menaiki tangga tersebut.



◀ Muhammad Haizuan Rozali  
Pendaftar USIM yang ke-2

Merujuk kepada inisiatif saya mengajak hadirin semua meningkatkan empati pentadbiran adalah bertujuan memaksimumkan fokus, inisiatif dan kebersamaan kita untuk kecemerlangan Universiti. Penggunaan perkataan empati pentadbiran ini adalah pancaran *insight* saya untuk mengukuhkan penghayatan dan komitmen kita dalam memikul amanah yang diberikan. Penggunaan perkataan empati di sini berlainan dengan penggunaan oleh ahli-ahli psikologi. Perkataan ini cenderung digunakan oleh ahli-ahli psikologi kerana merujuk pada maksud emosi. Dalam bahasa Yunani *empathia* iaitu gabungan perkataan *em* yang bermaksud dalam (*in*) dan *pathos* bermaksud perasaan (*feeling*).

Dalam konteks pentadbiran, empati merujuk pada pembinaan semula kepercayaan, nilai dan matlamat ketika mendalami dan memahami kehendak organisasi. Rasionalnya, seseorang pentadbir harus menguasai pengetahuan yang mendalam tentang keseluruhan sumber, sistem operasi, keperluan strategik organisasi juga kecerdasan fizikal dan emosi. Ini bermakna empati dalam pentadbiran bukan hanya memahami dengan mendalam sesuatu permasalahan tetapi juga berupaya meramal peranan-peranan penting yang perlu dilakukan serta mengatasi kewujudan segala jurang. Ini menandakan empati memerlukan maklumat dan pengetahuan, tiada kaitan langsung dengan simpati dan imaginasi.

Bagi menunjukkan bahawa warga pentadbir sebagai kelompok profesional yang cemerlang, kita harus memiliki satu *signature* yang hebat berdasarkan keupayaan dan profesionalisme diri ketika melaksanakan tugas. Sentuhan-sentuhan yang kita dilakukan akan sentiasa dijadikan *milestone* ke arah penghasilan *outcome* mengikut haluan strategik yang kita bina. Kita perlu memandang ke hadapan membina kecemerlangan institusi yang kita wakili, seterusnya menampakkan keunggulan kumpulan pentadbir sebagai warga yang signifikan kepada pemangkin kecemerlangan Universiti. Dalam konteks perjuangan hidup, nilai manusia itu adalah semahal nilai matlamatnya.

Kita selaku enjin utama pentadbiran telah bersama-sama warga universiti yang lain berikrar mendokong segala usaha ke arah kecemerlangan Universiti dalam pengintegrasian ilmu Naqli dan Aqli. Ini telah menjadi fokus dan budaya utama serta satu manifestasi yang terangkum dalamnya kepercayaan, tutur kata, perlakuan, kerangka bertindak yang kita yakini dan pegang bersama-sama.



“Anggaphlah bekerja dan belajar itu sebagai ibadah yang mempunyai *internal benchmark* yang tinggi”

◀ Profesor Dato' Dr. Asma binti Ismail  
Mantan Naib Canselor USIM yang ke-3

Beberapa tanda aras telah kita tetapkan untuk dicapai melalui **Pelan Strategik USIM 2013-2025**. Meraih keberhasilannya, kita perlu senantiasa berusaha kuat dengan mengekalkan amalan terbaik yang ada ataupun melakukan pengukuhan ke arah penambahbaikan sekira tindakan selama ini agak ketinggalan.

“Jika kita mahu berubah selepas orang lain sudah berubah, bermakna kita tidak berubah”

◀ Bil Gates

Dalam huraian saya, adalah lebih selesa saya menggunakan istilah pengukuhan berbanding dengan perubahan. Ini kerana saya sentiasa menyakini asas-asas peneraju yang terdahulu bahawa wawasan yang dibawa tetap relevan. Tiada perubahan yang dilakukan melainkan usaha-usaha pengukuhan yang kita hendak laksanakan.

Bagaimana ditanggap dan begitu juga diharapkan. Persepsi publik terhadap aura dan figura pentadbir USIM merupakan insan-insan yang berperwatakan konvensional dan kukuh ciri-ciri spiritual yang bersifat *co-exist*. Berurusan dengan kumpulan ini diyakini tidak menimbulkan sebarang masalah, bahkan *soft power* yang mereka miliki menimbulkan kesan yang positif kepada *stakeholder*. *Buy-in Factor* tentang keistimewaan kita ialah ciri-ciri *tadabbur* dalam memikul amanah yang diberikan.

Dalam orientasi pentadbiran, **tadabbur** ini merujuk kepada melaksanakan tugas itu dengan penuh berhikmah di samping *legitimate power* yang diperuntukkan oleh perlembagaan. Merujuk kepada moto, falsafah, visi, misi, tema dan objektif serta pelan strategik yang kita telah hasilkan, menjelaskan bahawa hadirin semua adanya nilai tambah terhadap *hardskills* dan *softskills* yang berteraskan ilmu Naqli dan Aqli.



Ingin saya tegaskan bahawa kita tidak boleh lari daripada pengaruh kelompok besar yang kita ciptakan ini. Kita kena akui bahawa sekarang ini kita adalah pemain utama dan tunggak dalam karya integrasi ilmu Naqli dan Aqli ini. Tidak ada alasan untuk menidahkan tanggungjawab kita memikul dan menerajui agenda yang telah kita akui bersama. Kita tidak boleh menunggu pihak lain menganjakkan kita untuk beralih ke hadapan.

Pada saya ada dua medium bagi kita mengasuh diri sebagai insan yang bersebat dengan domain tersebut. Pertama melalui proses latihan yang disediakan. Ini termasuklah *engagement* yang dilakukan oleh pihak Universiti. Namun perlu diingat, cara ini tidak dapat menjanjikan kesan yang cepat dan mendalam. Cara kedua, iaitu pendekatan yang paling signifikan dan berpengaruh ialah proses *self-acquiring*. Laluan latihan dan juga langkah *self-acquired* akan menjadi *immersion process* atau proses saling mengukuhkan untuk membina persona insan seimbang. Kita tidak mempunyai ruang *apologetic* lagi untuk mengatakan kita bukan ahli, pemangkin, penyeri atau salah seorang pendukungnya. Kita juga tidak punya masa lagi untuk berkarya dalam lingkungan konseptual sahaja tetapi kita sepatutnya sudah menjadi menjadi pertunjuk terhadap kod amalan yang bersumberkan pengintegrasian itu.

01 ● **PROSES LATIHAN**

*Engagement* yang dilakukan oleh pihak universiti.

02 ● **PROSES SELF-ACQUIRING**

Pendekatan yang paling signifikan dan berpengaruh

Laluan latihan dan juga langkah *self-acquired* akan menjadi *immersion process* atau proses saling mengukuhkan untuk membina persona insan seimbang.



Sukalah saya mengangkat contoh yang ideal sebagai panduan. Usaha yang tanpa mengenal jemu oleh Profesor Dato' Dr. Mohammad Haji Alias untuk menekuni pembelajaran kalimah dan nahu Bahasa Arab telah memberikan kejayaan kepada beliau. Walaupun sebelum ini bahasa tersebut adalah asing bagi beliau. Ini adalah contoh bagaimana proses tersebut dapat membantu kita menguasai sesuatu dengan cepat. Apatah lagi perkara itu merupakan satu keperluan.



◀ Profesor Dato' Dr. Mohammad Haji Alias  
Felo Utama FUG

Usaha harus datang dari diri sendiri untuk berinisiatif melakukan transformasi berkaitan, bahawa kita adalah warga yang dinaungi dengan pengintegrasian tersebut dan sentiasa membayangi *expert power* dan *referred power* yang ada pada kita. Kita mesti diyakini dan dikenali sebagai kumpulan pentadbir seimbang dari segi jasmani dan rohani dan berkemampuan mencetuskan pencerahan baharu (*new breakthrough*) sebagai pendokong, pengemudi dan sumber inspirasi dalam bidang integrasi ini.

Dengan asas baru yang dibina ini akan menjadikan kita sebagai pentadbir yang mampu melihat isu-isu pentadbiran yang ada dengan cara baru.

***The real act of discovery is not in finding new lands, but in seeing with new eyes.***



“Memperkembangkan potensi individu secara menyeluruh dan bersepadu untuk mewujudkan insan yang seimbang dan harmonis dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani berdasarkan kepercayaan kepada tuhan.”

◀ Tan Sri Muhyiddin Yassin

Pada 16hb Januari yang lalu mantan YAB Timbalan Perdana Menteri Malaysia merangkap Menteri Pendidikan Malaysia telah menyampaikan perutusan tahun 2015 dengan mengingatkan kita agar sentiasa menyedari tentang matlamat Falsafah Pendidikan Negara yang bertujuan memperkembangkan potensi individu secara menyeluruh dan bersepadu untuk mewujudkan insan yang seimbang dan harmonis dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani berdasarkan kepercayaan kepada Tuhan. Amanat ini adalah selari dengan keberadaan kita dalam arena pendidikan tinggi negara. Laluan strategik industri ini, meletakkan kita untuk mengepalai sistem tadbir urus yang mendokong perlaksanaannya kerana teras keseimbangan itu tidak sahaja disasarkan kepada *outcome* yang hendak dihasilkan tetapi juga terhadap sumber-sumber yang menghasilkannya.



# AMANAT TAHUN 2015

**YBHG. PROFESOR DATO' DR. MUSA AHMAD**  
*Naib Canselor,  
Universiti Sains Islam Malaysia (USIM)*

*Menggapai Jaya USIM '16*

---

Amanat Naib Canselor kita untuk tahun 2015 pada 5hb Februari 2015 lalu, telah menggambarkan iltizam yang jitu untuk kita menuju ke USIM 16.

Kita perlu memastikan jabatan yang dikemudikan oleh kita dirujuki di peringkat serantau berasaskan integrasi ilmu Naqli dan Aqli. Jangkauan ke USIM 16 sudah hampir sekali dengan kita. Bagaimanakah kita mengolah kebijaksanaan bersama untuk menggandakan apa jua sumber untuk menjadi mercu tulen yang layak dirujuki di peringkat serantau? Ada kalangan kita yang bertungkus lumus mengerah usaha, tetapi masih ramai yang sepi dan penuh misteri. Justeru, Yakinkah kita? Bersediakah kita? Betulkah kita? USIM 16 kian menggapai.

Sepanjang saya dalam kelompok pengurusan strategik Universiti, saya dapati pelbagai *enabler* yang disediakan kepada staf untuk memacu tindakan dan mencipta kepuasan dalam melaksanakan tugas yang dipikul. Ini menunjukkan gabungan kepedulian antara staf terhadap dirinya, pihak pengurusan terhadap staf dan juga staf terhadap perjalanan Universiti amat berkait dan berkeadaan kondusif. Maka, menjadi harapan yang utama kepada saya supaya kita sebagai pengurus pentadbiran Universiti memiliki aras kepedulian yang tinggi untuk menyiapkan diri dan keupayaan untuk menjadi pemain utama di barisan hadapan memacu pembangunan Universiti ini berdasarkan pelan strategik yang telah dipersetujui.

Bagi mengukuhkan empati terhadap peranan yang diwakili, kita harus menjwai budaya akademik (*academic culture*). Budaya kerja ini menuntut kita sentiasa segar akalnya, memiliki minda yang lincah dan berminat dengan pembaharuan. Kita tidak boleh terlalu ketat dengan budaya normatif (*normative culture*) sehingga kita gagal menjumpai ufuk pembaharuan dan merenyahkan birokrasi. Keengganan kita menggelintar ilmu dan pendekatan baru untuk dibawa dalam pengurusan organisasi akan menjadikan diri kita seorang pengurus pentadbiran yang tidak *versatile* dan menjemukan pelanggan.

Apa yang ingin saya tekankan dengan *academic culture*, ialah merujuk organisasi yang kita uruskan ini adalah Universiti Awam yang terjadinya penerokaan ilmu, perdebatan idea dan pengalihan kepada dapatan-dapatan baharu melalui inovasi dan penyelidikan terkini. Mengangkat nilai objektiviti yang terpandu berbanding dengan emosi.

Sudah tentu ini memerlukan iklim pentadbiran yang dinamik dan watak pentadbir yang lincah minda dan fizikal. Sekiranya pengurus-pengurus pentadbiran yang mengemudikan Universiti ini tidak berminat dengan urusan keilmuan bahkan bonsai dan mandul perasaan terhadap kehendak agenda ini, pada saya kelompok ini berada di kedudukan yang salah, tidak relevan bahkan menjadi liabiliti pada organisasi.

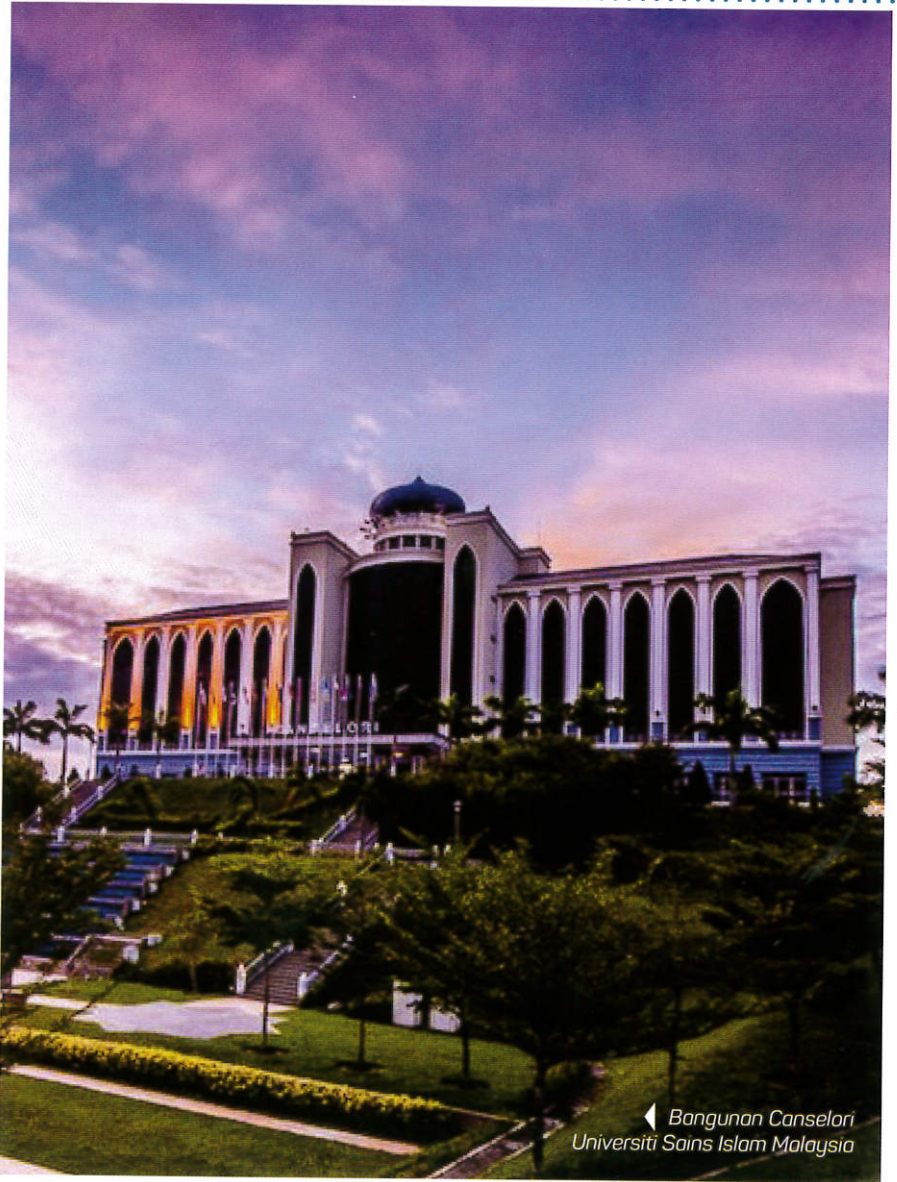


Kebijaksanaan kita memudahcarakan (*to facilitate*) pelaksanaan dasar-dasar haruslah mendahului pertimbangan untuk mengawalnya (*to regulate*). Jika cengkaman kawalan itu terlalu kuat ianya akan mematikan naluri kecemerlangan Universiti itu sendiri. Menginsafi keadaan ini, kita warga ilmu perlu mencintai proses keilmuan dan sentiasa bersedia dengan cabaran-cabaran baru dalam dunia akademik.

Jelas sekali, terpikul di bahu kita untuk memastikan ekosistem akademik di institusi ini berada dalam keadaan terbaik. Segala ramuan ataupun boleh saya katakan DNA yang membentuk niche USIM telah hadam dalam pengetahuan dan kepakaran anda semua selaku pentadbir profesional. Meminati program percambahan ilmu, meraikan pelajar-pelajar sebagai *stakeholder* yang terpenting, memastikan prasarana terbaik untuk meningkatkan sistem penyampaian, tahap kualiti perkhidmatan, kawalan keselamatan bertujuan menyokong kelancaran aktiviti-aktiviti akademik.

Justeru, kita bersatu dalam kepelbagaian. Kumpulan Pengurusan dan Profesional harus memanfaatkan dengan skim perkhidmatan yang berbeza-beza itu sebagai *ambient intelligence* iaitu pelantar kepada pentadbiran untuk menganalisa, menjangka kehendak pelanggan, menyediakan khidmat sokongan dalam memudahcarakan aktiviti-aktiviti yang memacu kecemerlangan Universiti. Kita perlu membesarkan keyakinan bahawa kita adalah *solution provider* yang berpasak kepada pencapaian berindeks namun kukuh keseimbangan diri dengan menjadikan usaha membahagiakan ummah itu adalah pengorbanan yang suci.

Menginsafi akan kehendak anda semua supaya pandangan dan buah fikiran diraikan dalam pembuatan dasar atau perancangan strategik, sudah tentulah saya amat menyokong dan meraikan kesediaan tersebut. Ini menandakan saya memiliki pasukan kerja yang berkemahuan dan memiliki *inner drive* yang segar.



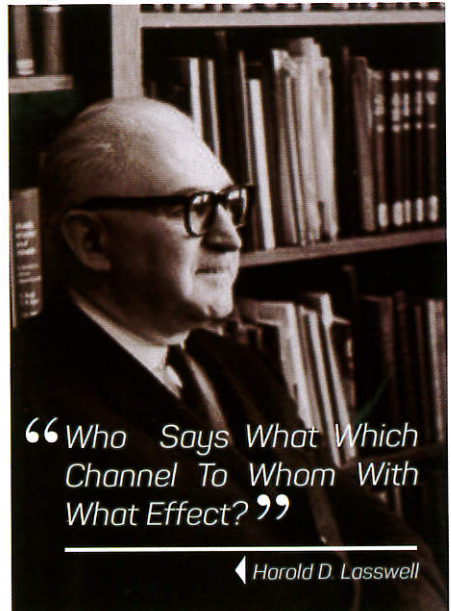
◀ *Bangunan Canselor  
Universiti Sains Islam Malaysia*



Buat masa ini, kita memiliki seramai 30 peratus ketua-ketua Pusat Tanggungjawab terdiri daripada kumpulan Pengurusan dan Profesional. Di samping itu, kita telah melaksanakan mesyuarat bersama jabatan untuk meraikan idea secara *"bottom up"* beserta pelbagai program *engagement* berbentuk aktiviti turun padang antara pihak pengurusan Universiti bersama kakitangan. Usaha strategik juga telah dilakukan oleh saya dengan meletakkan pegawai kumpulan Pengurusan dan Profesional di pejabat Naib Canselor dan Timbalan-timbalan Naib Canselor. Mereka ini seharusnya tahu menggunakan kedudukan elitis yang ada untuk menguruskan masalah-masalah yang melata dan mengusulkan penyelesaian. Tidakkah hanya sebagai pengiring yang kaku atau penglipur lara yang tumpul *adaptive range* dengan isu-isu yang wajar diketengahkan. Universiti juga menerima tanpa prajudis terhadap kepimpinan persatuan atau kesatuan. Malahan sentiasa mewujudkan jalur hubungan yang intim untuk kebaikan bersama. Hakikatnya ruang untuk kita semua mengemukakan idea dan pandangan kepada pihak pengurusan terbuka luas dan amat diraikan.

Apa yang perlu ialah kemahiran membina aras komunikasi agar apa yang hendak disuakan itu dapat disampaikan dengan cara yang berkesan.

Sebagaimana dinyatakan oleh ahli komunikasi Harold D. Lasswell tentang cara terbaik untuk kegiatan komunikasi ialah menjawab pertanyaan *"Who Says What Which Channel To Whom With What Effect?"*



*"Who Says What Which Channel To Whom With What Effect?"*

◀ Harold D. Lasswell

Masih ada kalangan kita yang terkapai-kepahi dan tidak berdaya menonjolkan diri serta memanfaatkan hubungan strategik bersama pihak pengurusan utama. Penyakit *inferiority complex* ini begitu ketara dan amat payah dilunturkan. Fenomena ini mewujudkan simpton peminggiran secara terasuh dan lebih malang lagi ia terjelekit kepada rakan taulan yang lain dan seterusnya menaifkan kelompok kita. Apabila saya berlabun secara tidak rasmi dengan sebahagian daripada anda, ternyata gagasan pemikiran dan idea yang dimiliki sangat menyumbang untuk pembangunan Universiti. Cuma kegayatan kepada aspek *formality* dan peragaan kebestarian masih menghantui diri. Jangan biarkan penyakit psikologi ini membengkak dan menular menjadi *spatial disorder* (kecelaruan ruang) hingga dikaitkan sebagai salah penempatan, kurang selesa apabila diberi persekitaran kerja baharu ataupun diletakkan di tengah khalayak.

Menyedari bahawa kepantasan bertindak juga adalah kekurangan yang ketara dalam budaya kerja sehingga menjejaskan reputasi dan juga tahap profesionalisme kita. Ragam kita yang bekerja secara *sectoral* telah memerangkap gaya berfikir sehinggakan pemetakan tindakan berlaku. Ruang untuk berkordinasi, membina persefahaman kerjasama, keleraian dalam pembuatan keputusan hingga yang mudah menjadi kompleks dan mbinggungkan pengguna. Banyak aduan dan laporan memakan masa berbulan-bulan dan tindakan yang tergantung berlaku.

Tekad untuk mewujudkan pengurusan pentadbiran yang cemerlang di institusi yang kompleks dan sebegini dinamik, kita perlu mempunyai kematangan dalam aspek *interterritorial* pusat tanggungjawab. Contohnya, soal kegagalan fungsi alat bantu mengajar pada awal semester telah menjadi isu rutin kepada kita. Tindakan-tindakan segera pembaikan kerosakan fizikal juga begitu. Ini amat berkait dengan pemupukan muafakat dan mengelakkan gaya pengurusan yang terlalu berseghmen dan berlepas tangan. Apa yang dimahukan ialah keseriusan menyelesaikan masalah walaupun jalan penyelesaiannya merentas pusat tanggungjawab yang lain.



Saya berbesar hati menyatakan bahawa adalah wajar isu-isu operasi ini diselesaikan di peringkat anda semua selaku pengurus kumpulan pengurusan dan profesional. Berpadanan dengan kedudukan strategik yang disertakan dengan ruang menampilkan pendekatan-pendekatan baharu terhadap cara bekerja iaitu *anchoring new approaches in the cultures*.

Untuk mengukuhkan dimensi kompetensi kumpulan Pengurusan dan Profesional saya mensasarkan kumpulan gred 48 dan 52 ini sebagai kumpulan strategik yang meneraju pembaharuan. Kumpulan ini seramai 26 orang haruslah terkehadapan untuk memastikan kemantapan tadbir urus yang terarah citra Universiti.

Kluster ini perlu membiasakan diri dengan tanggungjawab secara silang fungsi. Walaupun setiap orang ada fokus kerja hakiki, namun pada kedudukan sebegini perlu menguasai pengetahuan isu-isu pentadbiran di luar lingkungan jabatan yang diwakili. Ini dapat membantu kita memaksimumkan bakat dan kemahiran sesama kita. Kesemua kekuatan dan sumber dapat digembelngkan menjadi matlamat yang satu secara *Joint Action Planning*.

Bagi kumpulan gred 44 haruslah menjadi penggerak yang berwibawa yang mampu melaksanakan tugas dengan kawalan yang minima. Mereka yang terlibat dalam kluster ini sudah berupaya memberi motivasi kepada rakan sejawatan terutama di gred 41.

**GREED  
48 & 52**

*Kumpulan strategik yang meneraju pembaharuan.*

*Terkehadapan untuk memastikan kemantapan tadbir urus yang terarah citra universiti.*

**GREED  
44**

*Menjadi penggerak yang berwibawa yang mampu melaksanakan tugas dengan kawalan yang minima.*

*Berupaya memberi motivasi kepada rakan sejawatan terutama di gred 41.*

Persepsi yang segar dan ruang penglibatan yang lebih luas harus diberikan kepada kumpulan pelaksana. Rangsangan harus diberikan untuk mereka turut sama dalam pembuatan keputusan. Kelompok ini hendaklah dijadikan rakan gandingan yang padu kerana mereka adalah lebih dekat dengan tindakan operasi. Kita boleh mewujudkan ahli-ahli yang berkebolehan sebagai pakar operasi supaya elemen "sanjungan" dan "pengiktirafan" menjadi suntikan peneguhan sebagai penghormatan kepada mereka.

Dengan penstrataan yang jelas di peringkat penyelesaian masalah beserta dengan sikap akauntabiliti di kalangan kita yang bersendalkan *internal benchmark* sebagai citra USIM, ini akan memberi ruang kepada pihak pengurusan strategik Universiti memberikan fokus yang lebih mendalam terhadap inisiatif-inisiatif baharu untuk menghadapi cabaran baharu dalam dunia akademik. Pengurusan utama harus diberi ruang yang luas untuk meneroka dasar-dasar yang mengekalkan tahap *sustainability* organisasi.

Dalam usia yang menjangkau 15 tahun, seumpama anak gadis yang mula menyedari tentang *physical attraction* serta sensitif dengan konsep *imaginary audience*.



Kepekaan ini boleh menjadi berganda-ganda sehingga boleh menjejaskan konsentrasi hidup jika tidak ada kekuatan dalaman menguruskannya. Analogi yang sama juga saya bayangkan tentang perjalanan kita menuju ke destinasi cemerlang. Apakah kecemerlangan yang kita raihkan itu akan terus lestari (*sustain*) ataupun reput begitu sahaja?

Kecemerlangan yang kita raih sepanjang 15 tahun tidak dapat dihuraikan secara *vebertim*. Ini kerana pelbagai lonjakan kejayaan dan kenangan indah diraih oleh kita sebagai Universiti baru. Iltizam untuk kita bekerja kuat untuk meraih kecemerlangan sentiasa subur. Kesemua landskap iaitu akademik, pembelajaran, kepimpinan, penyelidikan telah berada dalam arus perdana pendidikan tinggi negara.

Keunikan yang kita bawa dalam *niche area* iaitu integrasi ilmu Naqli dan Aqli telah meletakkan institusi kita berada di landasan keseimbangan. Teras kepada keseimbangan (*wasatiyyah*) ini adalah kejayaan kita melaksanakan *good governance*.

Indikator kecemerlangan *good governance* ini dapat kita gambarkan melalui jumlah staf kita berhenti tiga (3) tahun kebelakang hanya sembilan (9) orang, jumlah kes tatatertib tiga (3) tahun kebelakangan ini hanya dua (2) orang. Pencapaian persijilan audit, kejayaan autonomi dan lain-lain audit akademik serta penyelidikan.

Kita seharusnya menjaga dan mengekalkan kesetaraan *input* dan *ouput* yang ada supaya indeks kesejahteraan kita semua terpelihara dan Universiti ini menjadi destinasi pilihan setiap warganya. Menjadi kebenaran universal setiap orang akan selesai untuk mengabadikan dirinya dalam organisasi yang memberikan mereka *sense of participation*. Ternyata kita adalah antara Universiti yang sentiasa memenuhi pengisian waran perjawatan dan kerap melakukan *engagement* dengan pihak yang berkehendak.





Seperkara lagi yang menjadi keunikan kita ialah budaya berpasukan (*teaming*) yang kental dan menerima tanpa syarat antara satu sama lain. Walaupun terdapat beberapa cabaran-cabaran yang dihadapi tetapi tiada kesan dominan kepada keutuhan hubungan kita. Ini terbukti dengan hubungan baik dan sangat menyokong antara Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Pengurusan Universiti, Senat dan Jawatankuasa-jawatankuasa yang lain. Hubungan yang kondusif ini harus dikekalkan dan jangan ada sesiapa yang merosakkannya dan cuba mewujudkan suasana “napoleonix complex”.

Apabila kita bersatu hati dan hala tuju, maka langkah kita untuk melakukan *great migration* sepertimana penghuni safari di Timur Afrika terlibat dengan penghijrahan besar ke Taman Negara Kenya sebagai memenuhi tuntutan *survival*. Walaupun kumpulan tersebut terancam dengan haiwan pemangsa (*distractors*) di darat dan air, kerana naluri besar dan bersama, kumpulan tersebut tidak terganggu dan terus bergerombolan untuk mencapai hasrat penghijrahan.

Begitu juga dengan sekumpulan burung Tern di Artik berpindah dari Tierra del Fuego ke Alaska. Migrasi yang besar ini dipandu oleh naluri atau *instinct*. Tidak terganggu atau *resist to distraction* untuk terus terbang bermigrasi mencapai apa yang dikatakan sebagai *The Larger Purpose*.

Merujuk kepada pengalaman presiden Amerika Syarikat yang ke-6, Abraham Lincoln telah ditarafkan sebagai salah seorang yang mencapai tahap kesempurnaan sendiri (*self actualization*). Apabila seorang yang telah mencapai tahap kesempurnaan sendiri, dia akan sentiasa dahagakan tindakan untuk melakukan suatu membahagiakan orang lain dan masyarakat. Abraham Lincoln telah melakukan transformasi radikal membebaskan sistem perhambaan yang telah menjadi sejarah gelap dunia.

Saya melihat terdapatnya beberapa orang daripada kalangan yang kita telah mendokong kecederungan tersebut. Kumpulan ini bukan sahaja menjadi ikon pentadbiran Universiti tetapi juga sudah melaksanakan *knowledge transfer* kepada individu luar dan masyarakat. Kita telah ada penggerak untuk menjadikan masyarakat berilmu dengan aktiviti membaca, kita juga ada penggiat yang gigih menyeimbangkan amalan seni dan agama, kita juga sudah ada penyantun hati yang suci mengubat lara anak-anak Palestin dan begitu juga kita ada ramai yang berjiwa-jiwa murni membangunkan semangat mangsa-mangsa bencana banjir baru-baru ini. Ini membanggakan saya yang memperlhatikan di sini adanya kualiti pentadbir *tier one* (satu) bukan sahaja mensejahterakan dirinya tetapi juga masyarakat.

Merujuk kepada pengalaman syarikat Toyota yang menggunakan tagline "*moving forward*" untuk menguasai pasaran industri automotif. Toyota telah berjaya membina keyakinan para pembeli terhadap jenama Lexus. Bagi meraikan hasrat kumpulan bottom billion, Toyota telah mencipta alternatif memberi ruang kepada orang ramai merasai sensasi memandu kereta Mercedes dengan menggunakan jenama Lexus mereka. Paradigma ini jugalah yang saya harapkan dan kita jadikan panduan untuk membuat lonjakan dan tindakan. Umpama layang-layang, apabila disentuh dengan angin yang laju, tidaklah ia menjunam jatuh tetapi penuh bergaya meninggi ke puncak!

Sebagai menonjolkan lagi keunikan Universiti ini, kita mengambil langkah mengekal dan menghimpunkan beberapa peneraju utama (Naib Canselor/ Ketua Pegawai Eksekutif) Universiti Awam dan swasta berkhidmat di Universiti ini atau luar. Keberadaan mereka ini perlu dimanfaatkan dan bukannya hanya dilihat dengan hubungan majikan dan staf. Mereka ini adalah ikon pemikir yang perlu kita dampingi. Saya menggesa dekatilah mereka, tumpahkan ilmu mereka untuk kehebatan kita. Dunia luar sentiasa dahagakan sentuhan mereka. Saya mencari kalangan kita siapa yang berhati mulia untuk secara sukarela sebagai pendamping dengan mereka. Begitu juga, pelbagai kursi akademik diwujudkan, seharusnya tempias faedahnya kita kecapai dan tiada garis pemisah untuk kita libat sama.

Antara jalur kecemerlangan dan bait-bait nikmat yang dilimpahkan kepada kita, saya tidak nafikan wujudnya beberapa insiden tidak munasabah yang kerap menyesakkan nafas dan berlawanan dengan lojik semasa yang kita ini berada sebuah Universiti Awam yang mahu melahirkan insan yang rabbani berprogresif. Ini menimbulkan keresahan kepada pihak pengurusan apakah penghayatan tentang isi hati Universiti ini tidak sampai kepada pihak yang berkaitan.

Justeru, kita kena menambah kebijaksanaan tentang konsep barakah untuk kesejahteraan hidup. Ketenteraman dalam kerjaya melalui *nafs mutmainnah* memerlukan ritma hidup yang tenang dan rasa dikasihi oleh Pencipta. Jika hidup diuliti dengan kejayaan tapi mempunyai jiwa yang berantakan itu tandanya apa yang kita lakukan tiada keberkatan. Pemahaman ini harus didik dan memandu kod kelakuan kita semua supaya keikhlasan terpancar daripada aura diri semasa melaksanakan tugas.

Sebab itulah persekitaran USIM merangsangkan pendekatan elemen *psikospiritual* untuk keseimbangan diri dan organisasi yang sejahtera.



### ***Rakan-rakan yang budiman dan budiwati;***

*Kelapa muda di ladang rumbia,  
Bersukat air pemanis rupa,  
Tidak lagi muda untuk kita mencuba,  
Amal dan kebajikan telah lama dikira.*

*Merengung kekasih di muka kuala,  
Teraruh tenang dibawa arus,  
Bagai meronta hati nak kata,  
Marilah rakan bekerja serius.*



Pengakhirannya, saya mengucapkan terima kasih kepada semua rakan taulan yang hadir dan bersedia mencermati rantaian kata-kata saya, sesungguhnya kebenaran adalah lebih besar di luar sana kerana apa yang saya nyatakan ini adalah segumpalan kecil idea untuk direnungi bersama.



