



UPM
UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA
BERILMU BERBAKTI



**Universiti
Putra
Malaysia**



Pengurusan Bakat Berasaskan Kompetensi (CBTM) : Kesannya kepada Pegawai Muda UPM

Azizi bin Ismail

KB HRD Pejabat Pendaftar UPM

2:45 - 5:00 petang | 17 Sept 2021 | Platform Zoom



Kandungan Pembentangan

01

Kompetensi

Rujukan, Definisi, Jenis-jenis, Model Iceberg

02

CBTM

Definisi, Kerangka Kerja, Langkah-langkah ke Arah CBTM

03

Model dan Kamus Kompetensi

Kerangka Kompetensi Kepemimpinan Pendaftar & Bendahari
UA dan Kompetensi Teras UPM

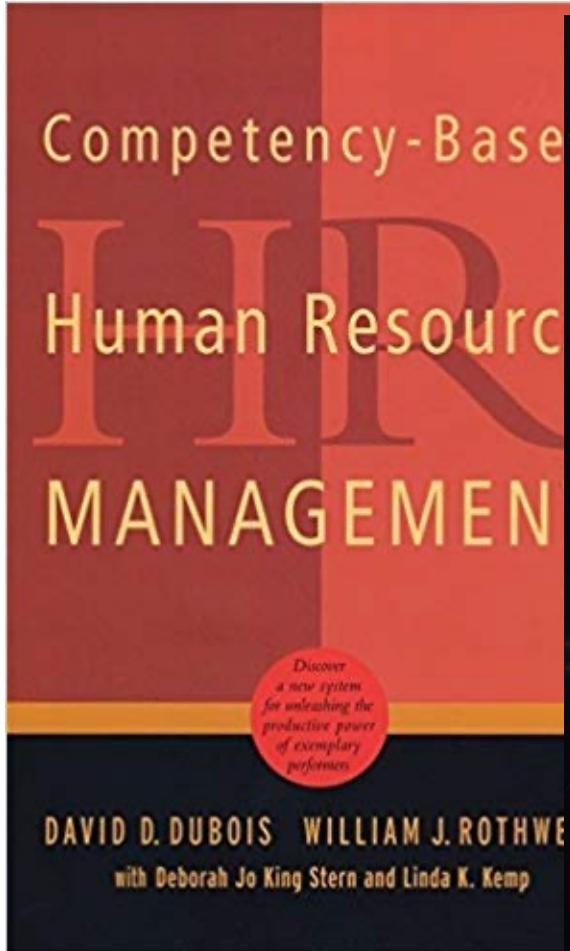
04

Kesan CBTM

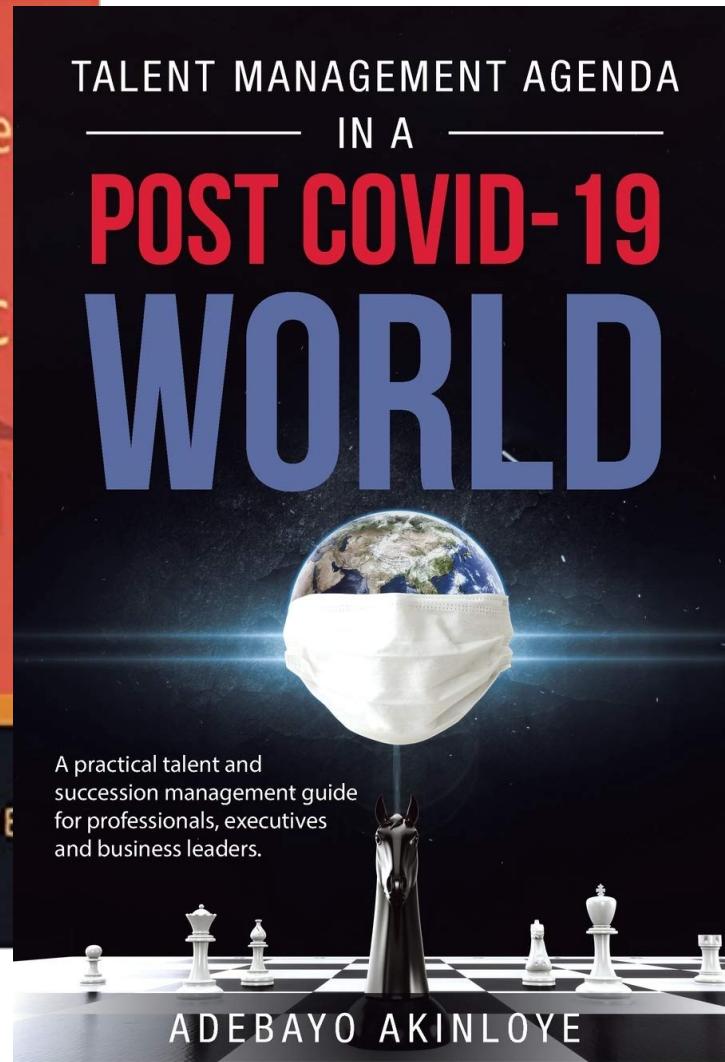
Kesan kepada Pegawai Muda, Nilai Teras UPM

Rujukan berkaitan CBTM dan Kompetensi

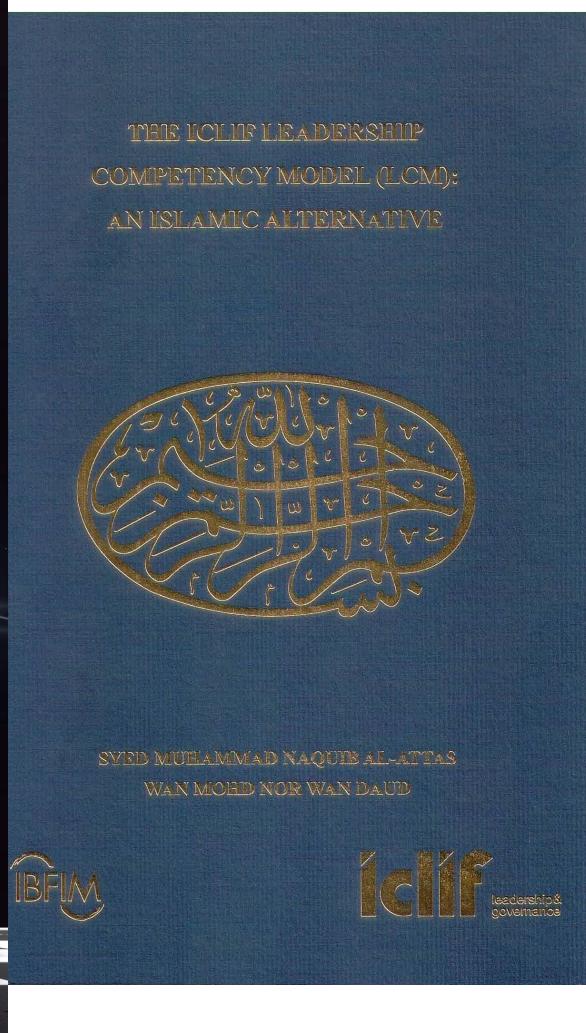
2020



2004



2007



Apa itu Kompetensi?

- Menurut Boyatzis (1982) dan Lathi (1999):
“how the individual excels in specific job position and responsibilities”
- Catano (1998) pula mendefinisikan:
“the knowledge, skills and abilities that underlie effective or successful job performance, which are observable, measurable, and distinguish superior from average performance”



[UniPutraMalaysia](#)

[@uputramalaysia](#)

[uniputramalaysia](#)

[universitiputramalaysia](#)

PERTANIAN • INOVASI • KEHIDUPAN
BERILMU BERBAKTI
WITH KNOWLEDGE WE SERVE

Apa itu Kompetensi? (samb.)

- Al-Quran (Surah Al-Qasas 28:26)

Salah seorang daripada kedua gadis itu berkata kepada ayahnya: “Wahai ayahku, terimalah dia sebagai pekerja kita; pekerja upahan yang baik adalah yang kuat dan amanah.”

- Rasulullah SAW bersabda :

“Sesungguhnya Allah menyukai sesiapa yang melakukan sesuatu, dia melakukannya dengan ketekunan (itqan).”
(Riwayat Al-Baihaqi)



Jenis-jenis Kompetensi

Kompetensi Teras (*Core Competency*)

- Dikaitkan dengan keupayaan mengurus tugas/kerja dan berinteraksi dengan orang lain. Contohnya: komunikasi, kerja berpasukan, dll.

Kompetensi Khusus (*Functional Competency*)

- Dikaitkan dengan kapasiti atau aspek khusus sesuatu tugas/kerja. Contohnya: Analisis tugas, penyelidikan pasaran, analisis kewangan, dll.

Kompetensi Kepemimpinan (*Leadership Competency*)

- Tingkah laku dan kemahiran yang diperlukan untuk memimpin kumpulan atau organisasi dengan jaya. Contohnya: Memimpin perubahan, rundingan dan pengaruh, dll.



Jenis-jenis Kompetensi (samb.)

Kompetensi Profesional (*Professional Competency*)

- Digunakan dalam kerjaya/profesjon tertentu seperti perakaunan dan perundangan. Contohnya: Audit dalaman, penyelidikan fakta, dll.

Kompetensi Teknikal (*Technical Competency*)

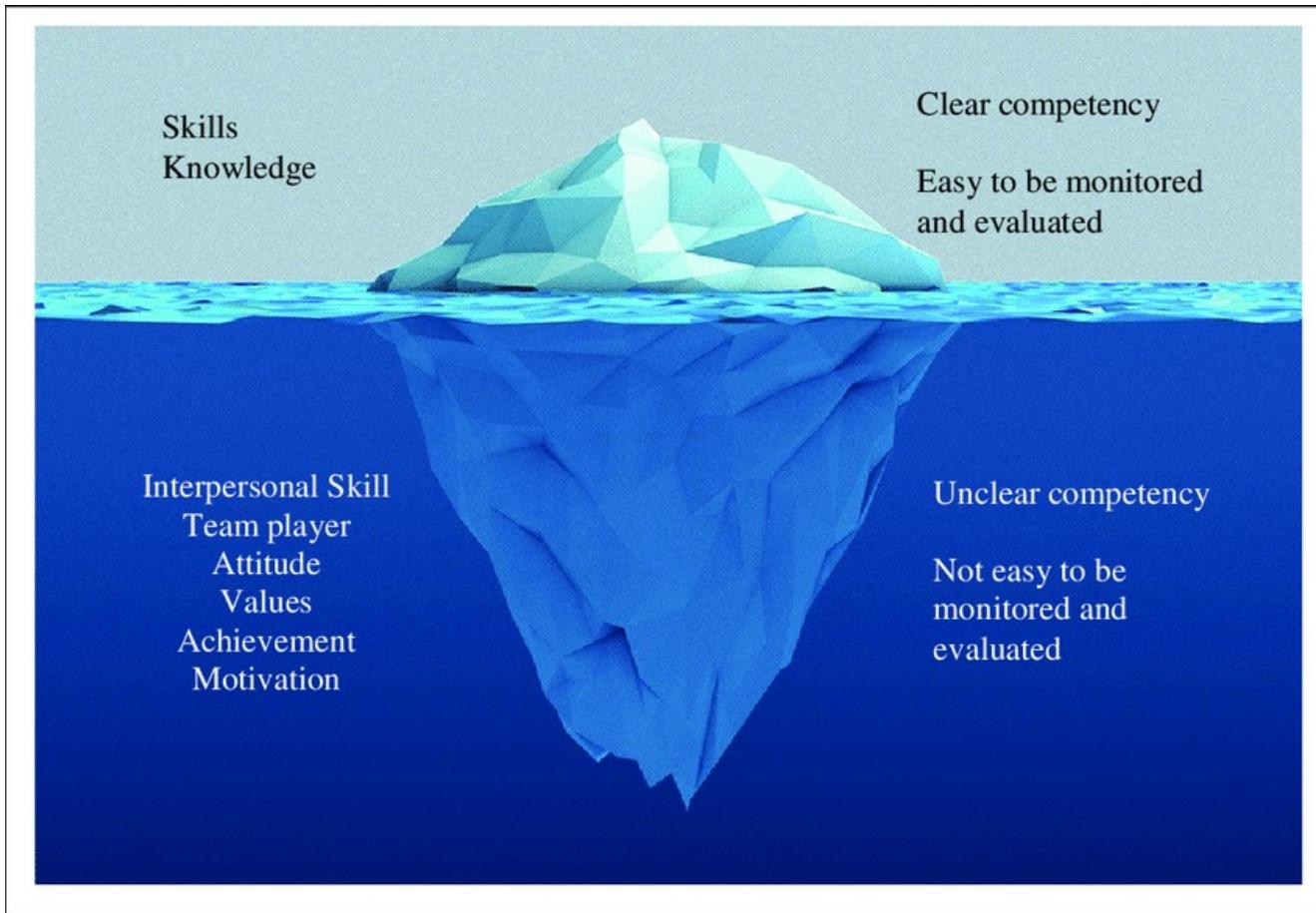
- Digunakan dalam bidang teknikal dan kejuruteraan. Contohnya: Analisis kesalahan punca (*root cause fault analysis*).

Kompetensi Klinikal (*Clinical Competency*)

- Diguna pakai dalam bidang penjagaan kesihatan. Contohnya: kerahsiaan pesakit.



Model Iceberg



Sumber: https://www.researchgate.net/figure/Iceberg-competency-model-MIT-Careers-2005_fig3_282971399
(diakses pada 24 Mei 2021)

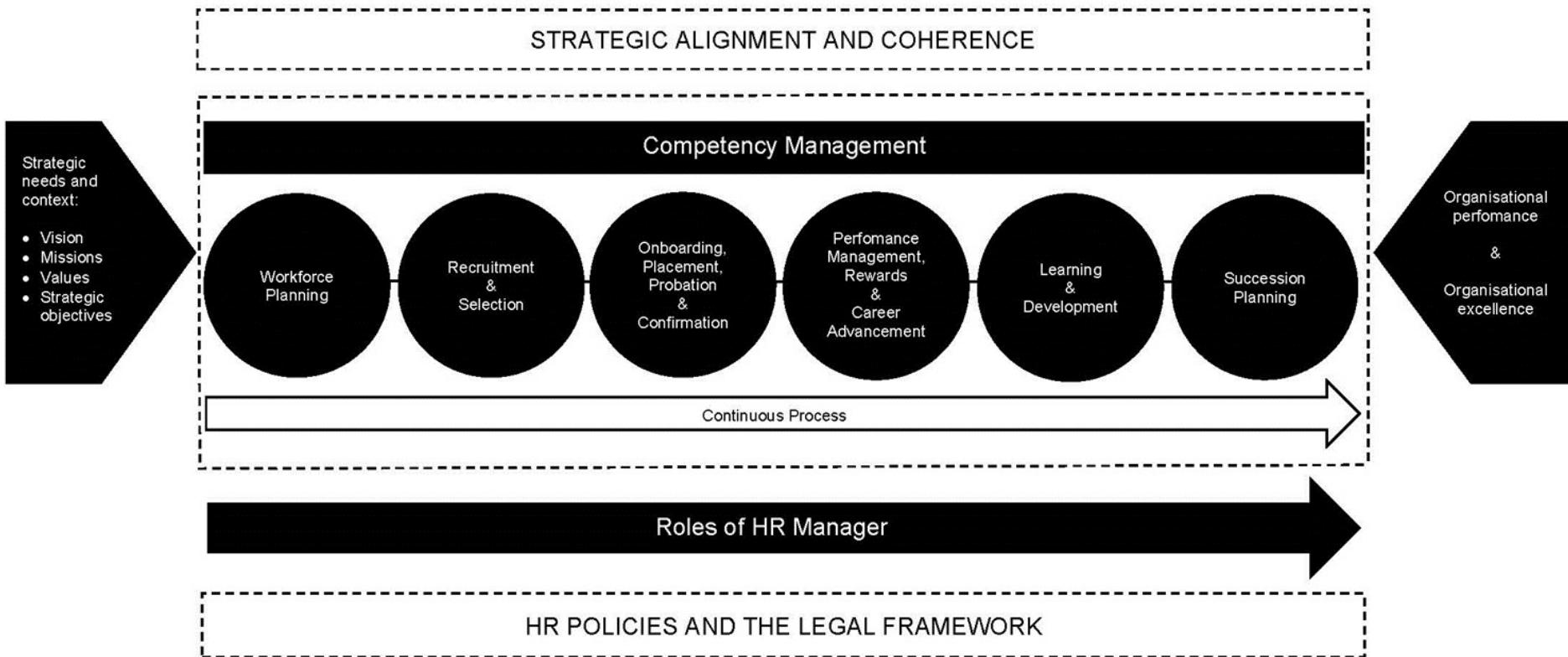


Definisi CBTM

- **CBTM** merupakan pendekatan pengurusan sumber manusia (HR) yang standard yang mengintegrasikan semua aktiviti HR berdasarkan kompetensi dalam mencapai matlamat organisasi.



Kerangka Kerja CBTM di UPM



Langkah ke Arah CBTM

1. Wujudkan kesedaran tentang CBTM
2. Jajarkan dengan Pelan Strategik UPM
3. Pilih aktiviti HR yang perlu berasaskan kompetensi
4. Tentukan penerajunya
5. Wujudkan rasa kepunyaan terhadap usaha ke arah perubahan
6. Rancang strategi komunikasi untuk menjayakan usaha

Langkah ke Arah CBTM...samb.

7. Bangunkan model kompetensi untuk jawatan

8. Didik staf tentang peranan yang perlu dimainkan dalam proses berasaskan kompetensi

9. Rancang projek rintis

10. Laksana projek rintis

11. Nilai dan buat penambahbaikan terhadap hasil projek rintis





KAMUS KOMPETENSI KEPEMIMPINAN & HURAIAN TINGKAH LAKU

AKEPT-UPM HIGHER EDUCATION ADMINISTRATION TALENT MANAGEMENT & TALENT DEVELOPMENT

**Model & Kamus Kompetensi
Kepemimpinan Bagi Jawatan
Pendaftar & Bendahari UA**

Dengan kerjasama



KANDUNGAN

1. Dapatan Kaji Selidik
2. Kompetensi Kepemimpinan & Huraian Tingkah Laku (*Leadership Competency & Behavioural Descriptors*)
3. Kompetensi Khusus (*Functional/Technical Competency - Registrar & Bursar*)
4. Nilai (*Core Values*)

KAJI SELIDIK KOMPETENSI KEPEMIMPINAN PENTADBIR UNIVERSITI AWAM 2019 BAGI JAWATAN PENDAFTAR & BENDAHARI

Tarikh Mula: 26 Februari 2019

Tarikh Akhir: 15 Mac 2019

866
RESPONDEN



PEJABAT PENDAFTAR
REGISTRAR OFFICE

Rujukan Kami : UPM.500-1/3
Tarikh : 16 Februari 2019

SENARAI SEPERTI EDARAN

YBhg. Dato'/Dato'/Profesor Tuan/Puan,

JEMPUTAN MENGAMBIL BAHAGIAN DALAM KAJI SELIDIK KOMPETENSI
KEPEMIMPINAN BAGI JAWATAN PENDAFTAR DAN BENDAHARI UNIVERSITI
AWAM

Dengan segala hormatnya saya merujuk kepada perkara di atas.

2. Dengan ini dimaklumkan bahawa Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT) adalah sebuah Universiti Puan Malaysia sebagai sebahagian kothakohannya bagi program *Higher Education Administrative Leadership Talent Management and Talents Development*. Program ini memetakan matlamat untuk menghasilkan model dan kamus kompetensi kepemimpinan bagi dua jawatan pentadbiran utama di universiti awam (U) iaitu Pendata dan Bendahari.

3. Sehubungan itu, mohon jasa baik pihak tuan/puan untuk mengambil bahagian dalam kaji selidiik ini dengan hanya memiliki sepuluh (10) jenis kompetensi kepemimpinan daripada senarai kompetensi yang diberikan pada pautan *Google Form* berikut,
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeHONzTXlPgXeVCDyf9-B8109c463X2qXhTZxXYBK/viewform?usp=sf_link

4. Bagi maklumat tambahan, responden bagi soal selidik ini hanya dibhadarkan kepada skim perkhidmatan Pegawai Tadbir dan Pegawai Kawangan sahaja. Mohon Pejabat Pendata dan Pejabat Bendahari di setiap UA agar memastikan pautan diberikan kepada kelompok yang dimaksudkan. Mohon kerjasama tulusan untuk memberi maklumat bershubung kaji selidik kompetensi ini selewat-lewatnya sebelum 15 Mac 2019.

5. Sebarang pertanyaan berhubung kaji selidik kompetensi ini, tuan/puan bolehlah menghubungi pegawai saya melalui talian 03-9769 1550 (Encik Aziz bin Ismaili) atau 03-9769 1572 (Encik Salauddin Ahmad bin Ayob). Kerjasama dan keperluan tuan/puan amatlah diharap.

Sekian, terima kasih.

"BERILMU BERBAKTI"

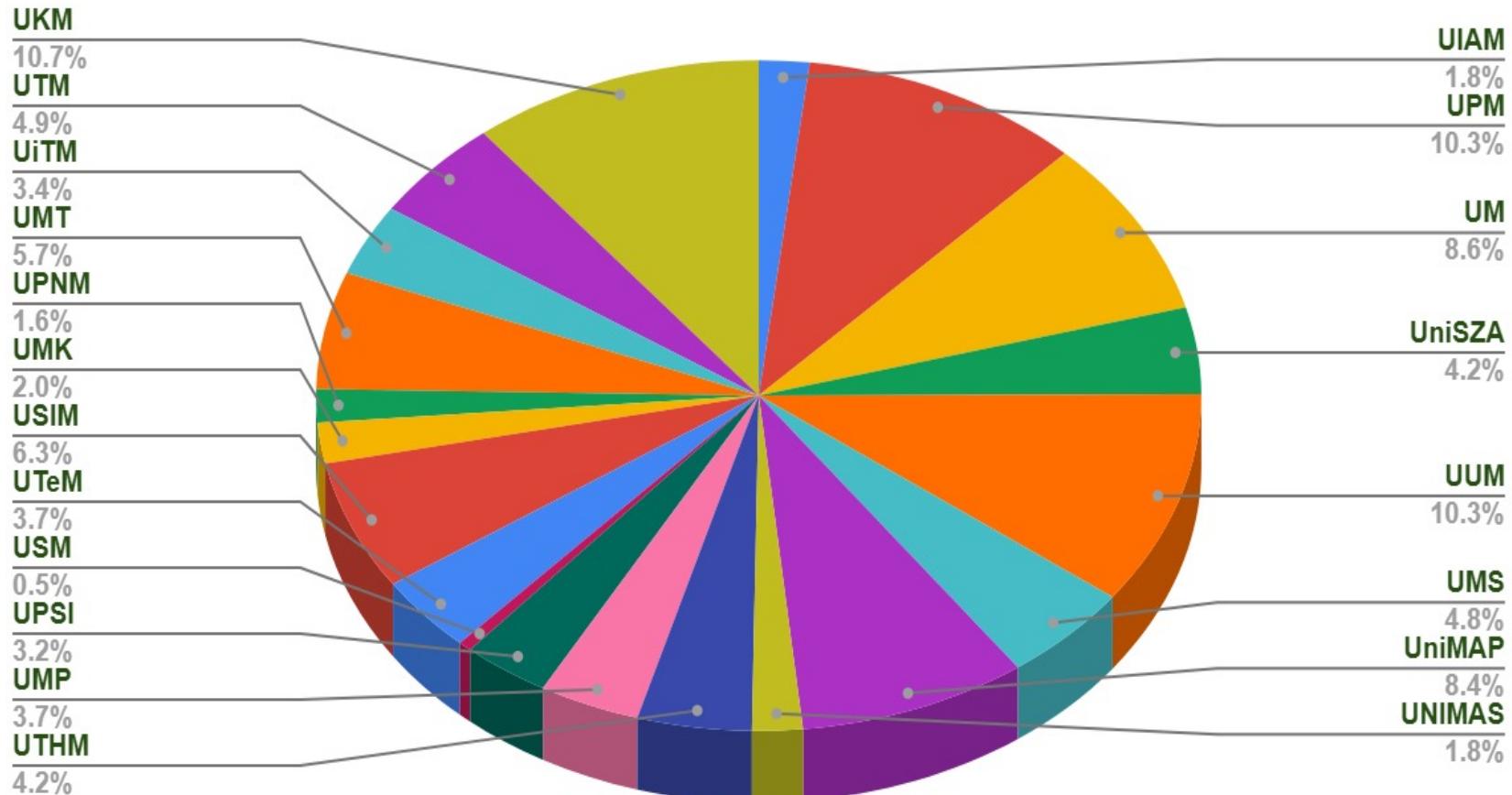
Yang benar,

(DATO' WAN AZMAN BIN WAN OMAR D.S.I.S.)
Pendata
Universiti Putra Malaysia

DAPATAN KAJI SELIDIK



UNIVERSITI AWAM



GRED JAWATAN

Gred Utama B

0.4%

Gred 54

4.1%

Gred 48

15.2%

Gred Utama C

1.2%

Gred 44

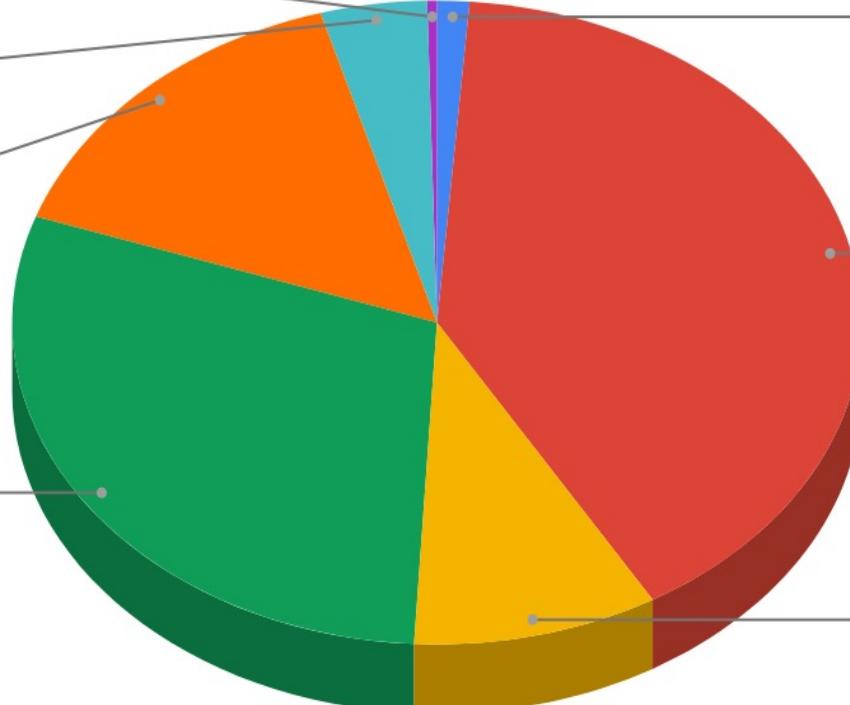
40.3%

Gred 41

29.5%

Gred 52

9.3%



PENGALAMAN BEKERJA

1 - 5 tahun

9.6%

16 - 20 tahun

21.4%

6 - 10 tahun

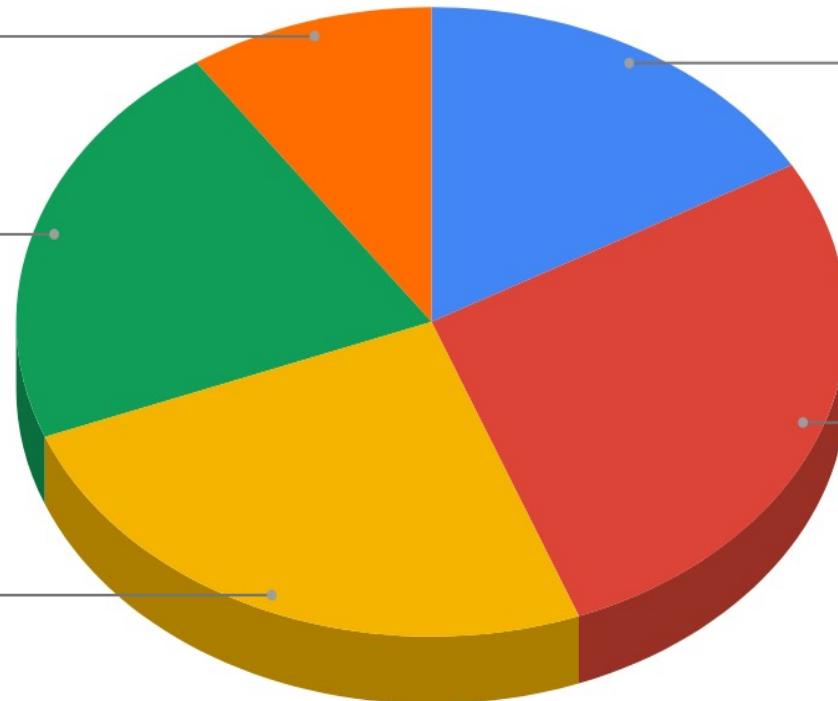
24.8%

20 tahun ke atas

16.7%

11 - 15 tahun

27.5%



SKIM PERKHIDMATAN

Lain - Lain

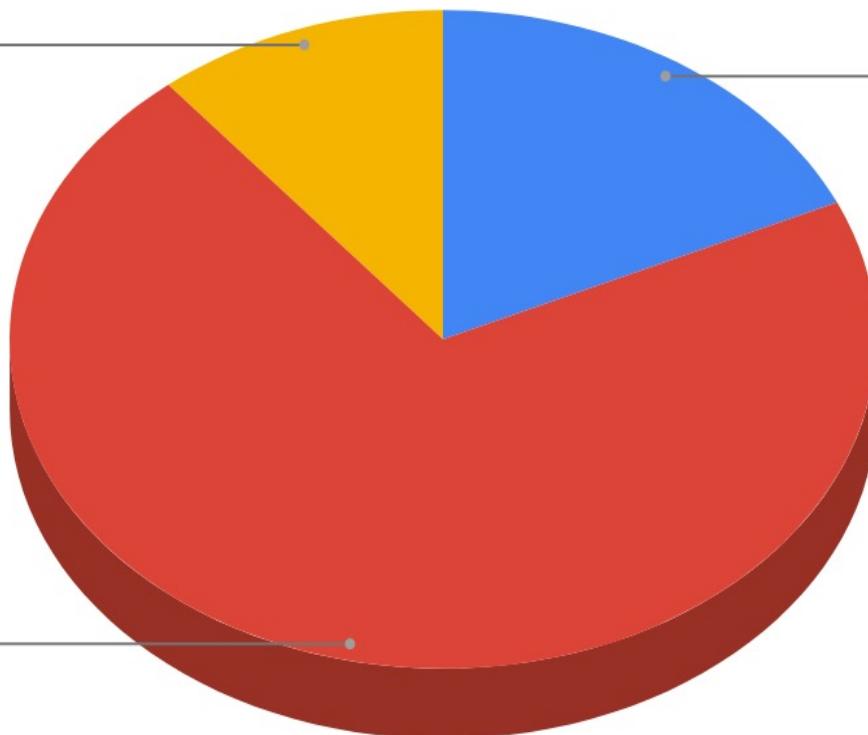
10.9%

Pegawai Kewangan

18.2%

Pegawai Tadbir

70.9%



KELAYAKAN AKADEMIK TERTINGGI

Ijazah Doktor Falsafah dan Setaraf

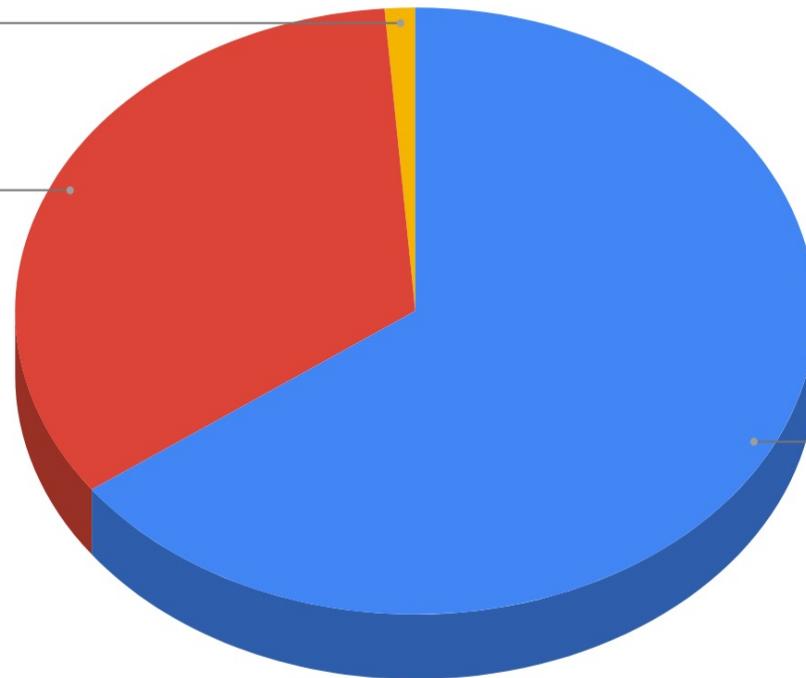
1.2%

Ijazah Sarjana (Master) dan Setaraf

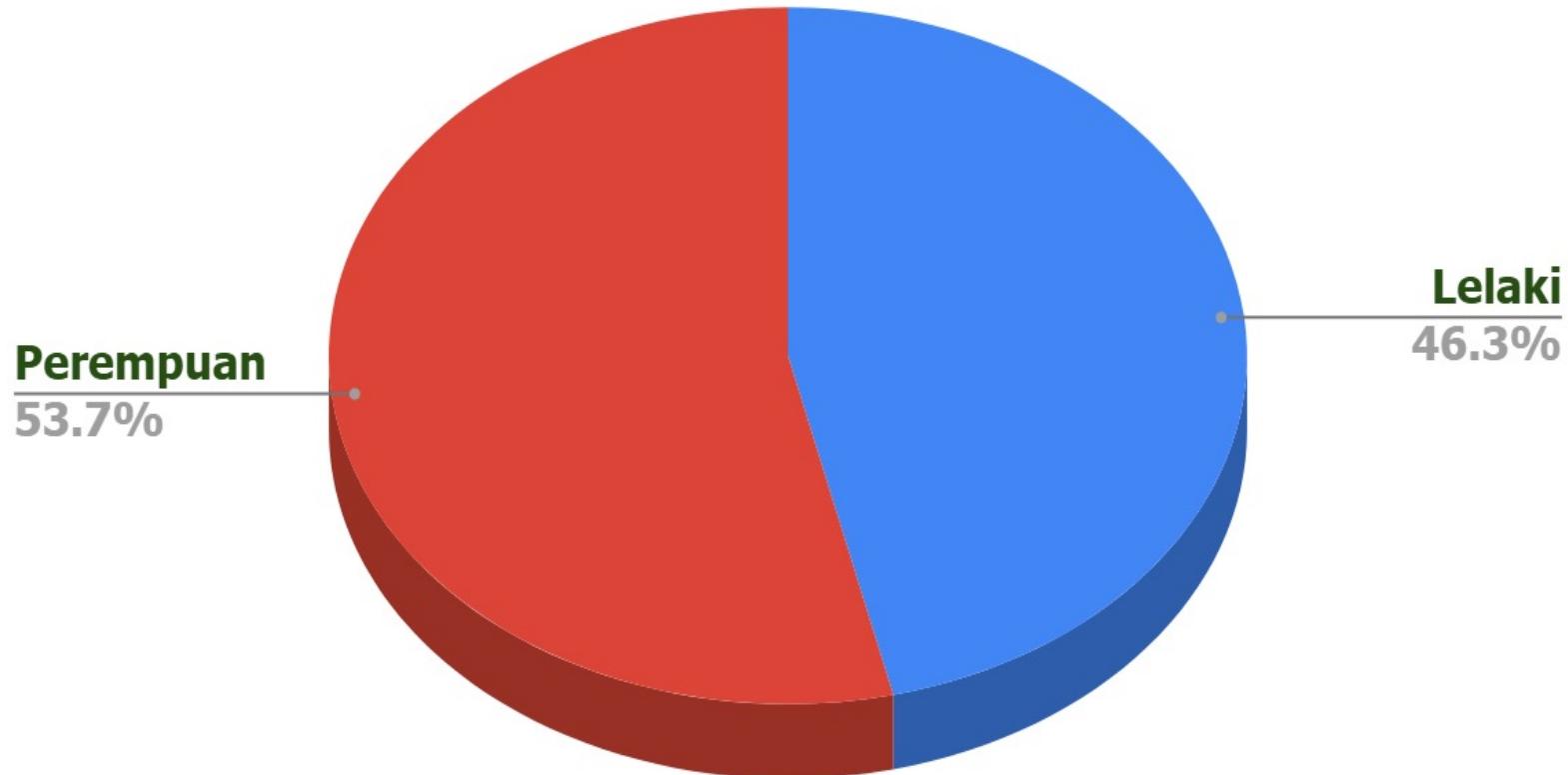
33.8%

Ijazah Sarjana Muda dan Setaraf

65.0%



JANTINA

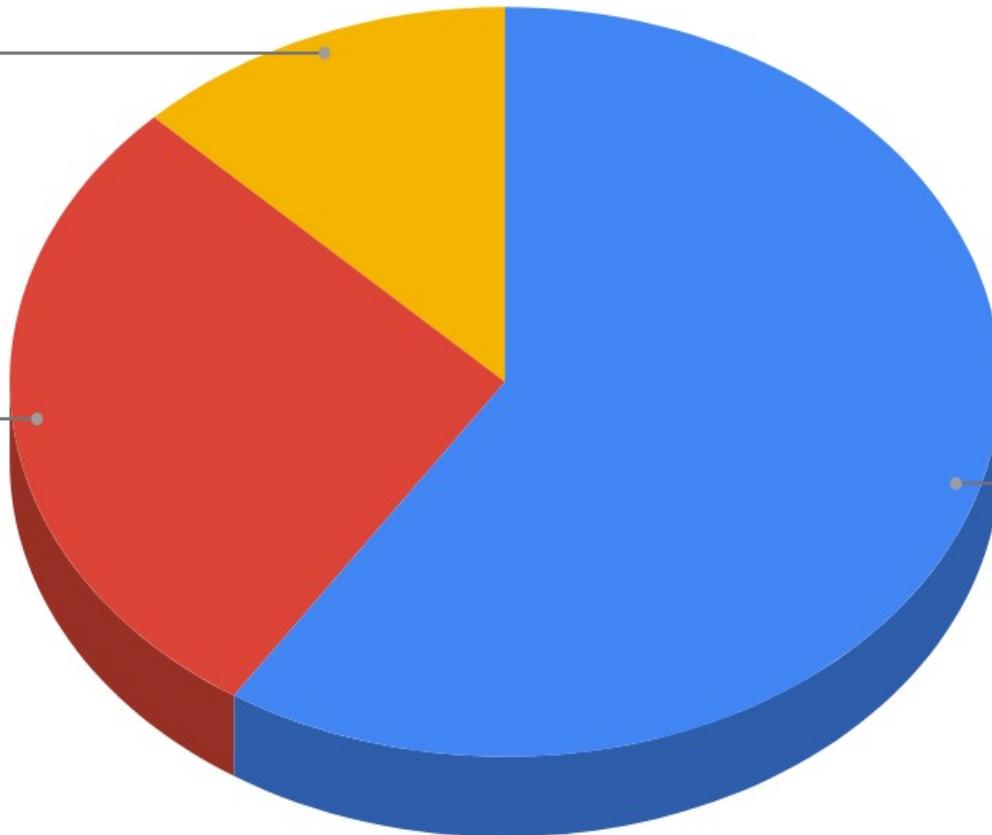


Adakah institusi anda mempunyai kompetensi kepemimpinan bagi jawatan Pendaftar dan Bendahari?

Tidak
12.5%

Tidak Pasti
28.3%

Ya
59.2%

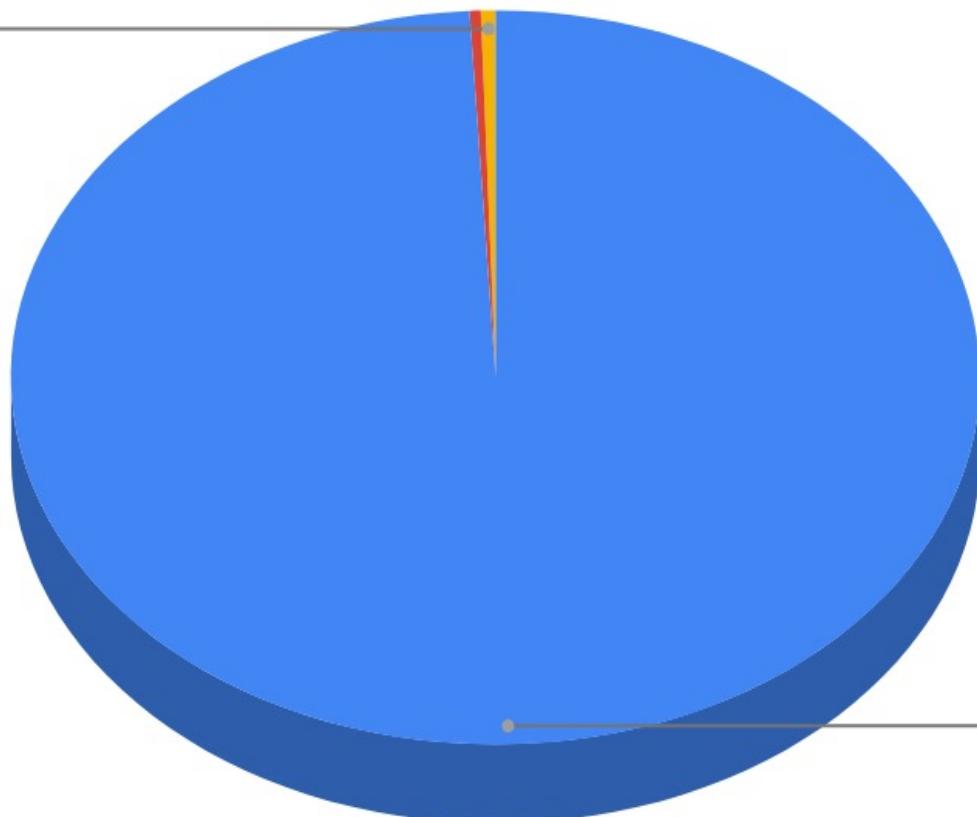


Apakah pandangan anda tentang keperluan kompetensi kepemimpinan bagi jawatan Pendaftar dan Bendahari?

Tidak Pasti

0.5%

Perlu
99.1%



KOMPETENSI KEPEMIMPINAN

Berfokus Pelanggan (Client Focus/Driven)

33.80%

Kepintaran Perniagaan (Business Acumen)

34.40%

Analisis Data (Data Analytics)

44.20%

Berorientasikan Pencaapaian (Achievement Orientation)

48.70%

Mempengaruhi (Influencing)

50.20%

Kecerdasan Emosi (Emotional Intelligence)

60.10%

Rangkaian Strategik (Strategic Networking)

64%

Membangun Bakat/Orang Lain (Developing Others)

69.70%

Kreativiti & Inovasi (Creativity & Innovation)

70.80%

Perundingan (Negotiating)

76%

Komunikasi (Communication)

83.50%

Memimpin Perubahan (Leading Change)

83.60%

Kepemimpinan dan Kerja Berpasukan (Teamwork & Team Leadership)

91.50%

Menyelesaikan Masalah dan Membuat Keputusan (Problem Solving & Decision Making)

93.50%

Pemikiran Strategik (Strategic Thinking)

95.90%

CADANGAN/KOMEN RESPONDEN

Neuroleadership / Neuroscience Leadership

Kekuatan spiritual

Adil dan saksama

Memiliki kualiti NILAI INSAN yang 'authentic' dan 'ultimate'

Helicopter view, Innovating and market orientation

Emotional Intelligence

Teamwork & Team Leadership

Menghayati nilai-nilai Islam

jujur, amanah, bercakap benar

Shields his/her team, Discipline without politics, Empathy

Kemahiran bidang pengurusan akademik

Interpersonal skill

Dicadangkan tambahan kompetensi 'Integriti'

Integriti

IT literate... understanding on Information security and HR data analytics

Sangat Memahami GOOD GONVERNANCE

3K - Kesihatan, Kemahiran & Keikhlasan

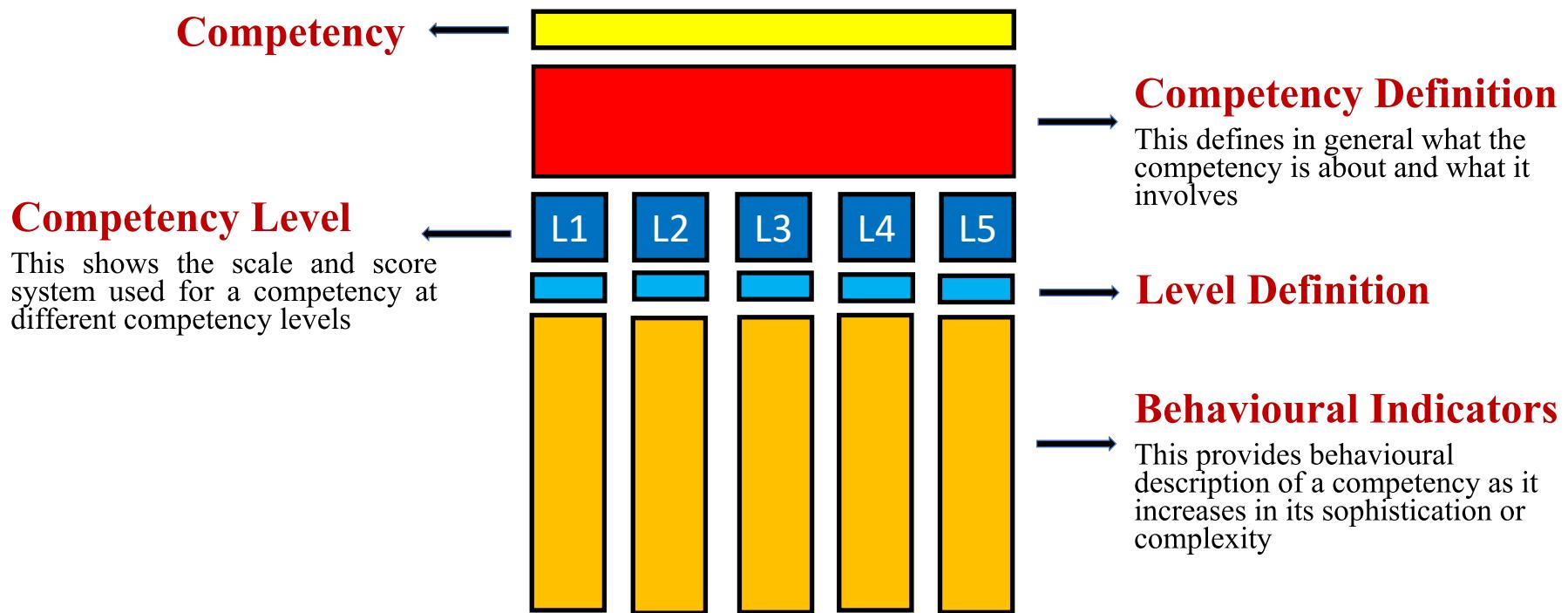
Future oriented Job attachment & technological enrichment antara 1-2 tahun di 100-200 universiti terbaik dunia (dalam atau luar negara)

Cadangan: Skop kompetensi Pendaftar dan Bursar seharusnya mempunyai fokus yang berbeza, mungkin sebagai seorang yang akan mengendalikan kewangan (Bursar) lebih mementingkan keupayaan menganalisis data dan memfokuskan pencapaian penjanaan sebuah universiti manakala seorang yang akan memegang jawatan sebagai pendaftar memerlukan kecerdasan emosi dan kepintaran berunding yang lebih tinggi. Namun tidak dinafikan kedua-dua jawatan memerlukan seseorang yang mempunyai pemikiran strategik dan mampu menyelesaikan masalah.

CARTA PEMETAAN KOMPETENSI

Kompetensi	Alternatif	OECD	AKEPT V2.0	Skills Set JK Pendaftar UA	Top 10 Skills World Economic Forum	Univ. of Edinburgh	Univ. of Surrey	Univ. of Victoria, Canada	OPM	Peratusan
Pemikiran Strategik	a. Pemikiran konseptual b. Pemikiran kritis c. Fokus strategi d. Fikir dan bertindak secara strategi	✓	a	✓	b	d	✓	c	✓	100%
Menyelesaikan Masalah & Membuat Keputusan	a. Menyelesaikan masalah rumit b. Pemikiran analitikal	b		a	a	✓	✓	✓	✓	87.5%
Kepemimpinan & Kerja Berpasukan	a. Memberi bimbingan b. Koordinat dengan pasukan	✓	✓	a	b	✓	✓		✓	87.5%
Membangun Bakat/Orang Lain	a. Pengurusan bakat b. Pelaburan bakat	✓		✓	a	✓	✓	b	✓	87.5%
Perundingan	a. initiatif	✓	a	✓	✓		✓		✓	75%
Kreativiti & Inovasi			✓	✓	✓		✓	✓	✓	75%
Memimpin Perubahan	a. Perubahan kepemimpinan / kebolehsesuaian b. Pengurusan Perubahan		a			✓		b		37.5%
Komunikasi		✓		✓			✓			37.5%
Rangkaian Strategik		✓	✓			✓				37.5%
Kecerdasan Emosi	a. Membangun hubungan interpersonal	a	b		✓					37.5%

Kamus Kompetensi



SULIT

Kompetensi Kepemimpinan Pendaftar dan Bendahari Universiti Awam 2.0

©Hak Cipta Terpelihara:
AKEPT dan **UPM**
Ogos 2020



Kluster Kompetensi

Kluster 1 : Keberkesanan Peribadi

Kematangan individu berhubung dan bekerja dengan orang lain, boleh mengawal keberkesanan prestasi apabila berhadapan dengan tekanan dan kesukaran persekitaran secara tiba-tiba

- 1.1 **Komunikasi** : Mempamerkan kemahiran komunikasi lisan, menulis, mendengar dan pembentangan secara berkesan
- 1.2 **Kecerdasan Emosi** : Bertindak secara diplomasi dan berhemah mencerminkan pemahaman terhadap orang lain. Ia termasuk kebolehan untuk mendengar dengan tepat dan memahami pemikiran, perasaan dan kebimbangan yang tidak dinyatakan sepenuhnya. Kompetensi ini juga termasuk mengawal emosi dan menahan diri daripada tindakan negatif apabila berhadapan dengan tentangan atau permusuhan daripada orang lain atau sewaktu bekerja di bawah tekanan
- 1.3 **Integriti, Nilai dan Etika** : Memupuk dan menyokong prinsip dan nilai universiti serta perkhidmatan awam secara keseluruhan

Kluster 2 : Kognitif

Cara seorang individu mencari jalan memahami sesuatu keadaan, tugas, masalah, peluang atau ilmu pengetahuan

- 2.1 **Pemikiran Strategik** : Membangun dan menginspirasi komitmen ke arah visi kejayaan; mempromosi dan memastikan ia sejajar dengan visi dan nilai Universiti
- 2.2 **Penyelesaian Masalah & Pembuatan Keputusan**: Membuat keputusan dan menyelesaikan masalah melibatkan tahap kerumitan, kekaburuan dan risiko yang berbeza
- 2.3 **Kreativiti & Inovasi** : Mempersoal pendekatan konvensional, meneroka alternatif dan menangani cabaran dengan penyelesaian inovatif atau perkhidmatan menggunakan intuisi (gerak hati), membuat eksperimen dan perspektif baharu

Kluster 3 : Memimpin yang Lain

Subset khusus kecekapan impak dan pengaruh, menyatakan niat untuk mempunyai impak khas ke atas pekerja bawahan

- 3.1 **Kerja Berpasukan & Kepemimpinan Pasukan** : Bekerjasama dengan orang lain, menjadi sebahagian daripada pasukan, dan mengambil peranan sebagai pemimpin pasukan, bekerjasama secara berkesan dengan matlamat yang saling bergantung dan nilai serta norma yang sama untuk memupuk persekitaran kolaboratif dan memacu pasukan ke arah yang sama
- 3.2 **Membangun Orang Lain**: Memupuk pembangunan dan kemajuan orang lain dengan menyediakan persekitaran yang membina untuk meningkatkan prestasi dan pertumbuhan profesional
- 3.3 **Memimpin Perubahan**: Mengurus, memimpin dan memudahkan proses perubahan dan transisi semasa membantu orang lain menghadapi kesannya

Kluster 4 : Impak & Pengaruh

Keprihatinan mendasar individu dengan kesannya terhadap orang lain, yang dipengaruhi oleh pertimbangan kebaikan organisasi atau orang lain

- 4.1 **Rundingan & Pengaruh**: Mendapat sokongan dan meyakinkan orang lain untuk memajukan objektif universiti
- 4.2 **Jaringan** :Membina dan mengekalkan hubungan kerja dan/atau jaringan secara aktif untuk memajukan lagi matlamat universiti

Kluster 5 : Pencapaian dan Tindakan

Lebih terarah kepada tindakan dan pencapaian tugas daripada impak ke atas orang lain

- 5.1 **Orientasi Pencapaian**: Menumpukan kepada usaha peribadi dalam mcapai hasil yang konsisten dengan objektif universiti
- 5.2 **Fokus Pemegang Taruh**: Mengenal pasti dan memberi maklum balas kepada keperluan semasa dan masa hadapan pemegang taruh; memberi perkhidmatan terbaik kepada pemegang taruh dalam dan luaran

Tahap Kemahiran

Definisi Tahap Kemahiran

Kemahiran Tahap 1	Kemahiran Tahap 2	Kemahiran Tahap 3	Kemahiran Tahap 4	Kemahiran Tahap 5
<i>Penyumbang Individu</i>	<i>Menyelia Tugas Harian</i>	<i>Mengurus Tugas</i>	<i>Penggabungan Pelbagai Fungsi</i>	<i>Memimpin Keseluruhan Organisasi</i>
Penyeliaan yang minimum; tugas tipikal berulang; tugas dilengkapkan pada hari yang sama. Contoh: Ketua Unit	Penyeliaan pelbagai, kebanyakannya tugas berulang, tugas dalam proses atau operasi yang sama; atau melibatkan penyeliaan yang minimum dan memerlukan koordinasi dengan kerja orang lain. Contoh: Ketua Seksyen	Penyeliaan pelbagai proses dalam fungsi yang sama. Contoh: Ketua Bahagian, Ketua Pusat, Ketua Pentadbiran, Timbalan Pengarah, Pengarah.	Penyeliaan fungsi berbeza. Contoh: Timbalan Naib Canselor, Pendaftar/ <i>Chief Operating Officer</i> (COO), Bendahari/ <i>Chief Finance Officer</i> (CFO), Ketua Pustakawan/ <i>Chief Information Officer</i> (CIO).	Memimpin dan mengemudi organisasi keseluruhan. Contoh: Naib Canselor/ <i>Chief Executive Officer</i> (CEO)

Kluster Kompetensi

Kluster 1 : Keberkesanan Peribadi

Kematangan individu berhubung dan bekerja dengan orang lain, boleh mengawal keberkesanan prestasi apabila berhadapan dengan tekanan dan kesukaran persekitaran secara tiba-tiba

1.1 Komunikasi : Mempamerkan kemahiran komunikasi lisan, menulis, mendengar dan pembentangan secara berkesan

1.2 Kecerdasan Emosi : Bertindak secara diplomasi dan berhemah mencerminkan pemahaman terhadap orang lain. Ia termasuk kebolehan untuk mendengar dengan tepat dan memahami pemikiran, perasaan dan kebimbangan yang tidak dinyatakan sepenuhnya. Kompetensi ini juga termasuk mengawal emosi dan menahan diri daripada tindakan negatif apabila berhadapan dengan tentangan atau permusuhan daripada orang lain atau sewaktu bekerja di bawah tekanan

1.3 Integriti, Nilai dan Etika : Memupuk dan menyokong prinsip dan nilai universiti serta perkhidmatan awam secara keseluruhan

Kluster 2 : Kognitif

Cara seorang individu mencari jalan memahami sesuatu keadaan, tugas, masalah, peluang atau ilmu pengetahuan

2.1 Pemikiran Strategik : Membangun dan menginspirasi komitmen ke arah visi kejayaan; mempromosi dan memastikan ia sejajar dengan visi dan nilai Universiti

2.2 Penyelesaian Masalah & Pembuatan Keputusan: Membuat keputusan dan menyelesaikan masalah melibatkan tahap kerumitan, kekaburuan dan risiko yang berbeza

2.3 Kreativiti & Inovasi : Mempersoal pendekatan konvensional, meneroka alternatif dan menangani cabaran dengan penyelesaian inovatif atau perkhidmatan menggunakan intuisi (gerak hati), membuat eksperimen dan perspektif baharu

Kluster 3 : Memimpin yang Lain

Subset khusus kecekapan impak dan pengaruh, menyatakan niat untuk mempunyai impak khas ke atas pekerja bawahan

3.1 Kerja Berpasukan & Kepemimpinan Pasukan : Bekerjasama dengan orang lain, menjadi sebahagian daripada pasukan, dan mengambil peranan sebagai pemimpin pasukan, bekerjasama secara berkesan dengan matlamat yang saling bergantung dan nilai serta norma yang sama untuk memupuk persekitaran kolaboratif dan memacu pasukan ke arah yang sama

3.2 Membangun Orang Lain: Memupuk pembangunan dan kemajuan orang lain dengan menyediakan persekitaran yang membina untuk meningkatkan prestasi dan pertumbuhan profesional

3.3 Memimpin Perubahan: Mengurus, memimpin dan memudahkan proses perubahan dan transisi semasa membantu orang lain menghadapi kesannya

Kluster 4 : Impak & Pengaruh

Keprihatinan mendasar individu dengan kesannya terhadap orang lain, yang dipengaruhi oleh pertimbangan kebaikan organisasi atau orang lain

4.1 Rundingan & Pengaruh: Mendapat sokongan dan meyakinkan orang lain untuk memajukan objektif universiti

4.2 Jaringan :Membina dan mengekalkan hubungan kerja dan/atau jaringan secara aktif untuk memajukan lagi matlamat universiti

Kluster 5 : Pencapaian dan Tindakan

Lebih terarah kepada tindakan dan pencapaian tugas daripada impak ke atas orang lain

5.1 Orientasi Pencapaian: Menumpukan kepada usaha peribadi dalam mcapai hasil yang konsisten dengan objektif universiti

5.2 Fokus Pemegang Taruh: Mengenal pasti dan memberi maklum balas kepada keperluan semasa dan masa hadapan pemegang taruh; memberi perkhidmatan terbaik kepada pemegang taruh dalam dan luaran

KLUSTER 1: KEBERKESANAN PERIBADI/INDIVIDU

Kematangan individu berhubung dan bekerja dengan orang lain, boleh mengawal keberkesanannya prestasi apabila berhadapan dengan tekanan dan kesukaran persekitaran secara tiba-tiba

1.1 Komunikasi

Mempamerkan kemahiran komunikasi lisan, menulis, mendengar dan pembentangan secara berkesan

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<p>Berkomunikasi dengan jelas dan berkesan dengan individu</p> <ul style="list-style-type: none"> Menyampaikan maklumat dengan jelas dengan maksud yang diinginkan secara lisan dan bertulis Mendengar dengan penuh perhatian (tanpa mengganggu) Mengekspresi diri tanpa lisan-menunjukkan rasa hormat, memberi perhatian dan memahami Bertanya soalan yang jelas dan relevan, menjelaskan soalan dan arahan daripada orang lain 	<p>Berkomunikasi dengan tepat dan bijak dengan individu</p> <ul style="list-style-type: none"> Bertutur dengan tepat Menggunakan istilah teknikal dengan sesuai dan betul Bertutur dengan berkesan di hadapan kumpulan atau pasukan, memparafrasa apa yang diucapkan dan menggunakan nahu yang betul Menggunakan kaedah komunikasi bersempuka yang sesuai dan lain-lain untuk mendapat hasil yang diinginkan Menyesuaikan gaya komunikasi dengan mengambil kira perbezaan individu 	<p>Berkomunikasi dengan berkesan kepada kumpulan, menyesuaikan gaya untuk audiens yang berbeza, berkomunikasi secara aktif dengan mereka yang mempunyai pendapat serta pemahaman yang berbeza</p> <ul style="list-style-type: none"> Mendengar dan memparafrasa pendapat berbeza orang lain Menggunakan soalan terbuka untuk menggalakkan komunikasi Mereka bentuk bahasan dan membuat pembentangan jelas mengikut jenis dan tahap unit/bahagian 	<p>Menyampaikan topik kompleks secara berkesan kepada pelbagai audiens dengan penggunaan alat bantuan audio visual; mengaplikasi pemahaman kumpulan pelbagai konstituen dalam Universiti dan berusaha untuk menambah baik hubungan</p> <ul style="list-style-type: none"> Berkomunikasi dengan jelas dan padat (dan memberi maklum balas untuk soalan berkaitan maklumat kompleks) Menggunakan bantuan audio visual untuk menyampaikan bahan kompleks Mendengar dan memparafrasa pendapat yang berbeza 	<p>Mempengaruhi secara aktif mereka yang mempunyai pendapat dan tahap pemahaman berbeza</p> <ul style="list-style-type: none"> Mempamerkan komunikasi lisan dan bertulis tahap tinggi, contoh peka kepada nada, audiens dan politik organisasi/unit Memujuk mereka yang berbeza pendapat dengan menggunakan strategi, hujah dan bahan yang efektif
<ul style="list-style-type: none"> Menyampaikan maklumat dengan jelas dengan maksud yang diinginkan secara lisan dan bertulis Mendengar dengan penuh perhatian (tanpa mengganggu) Mengekspresi diri tanpa lisan-menunjukkan rasa hormat, memberi perhatian dan memahami Bertanya soalan yang jelas dan relevan, menjelaskan soalan dan arahan daripada orang lain 	<ul style="list-style-type: none"> Bertutur dengan tepat Menggunakan istilah teknikal dengan sesuai dan betul Bertutur dengan berkesan di hadapan kumpulan atau pasukan, memparafrasa apa yang diucapkan dan menggunakan nahu yang betul Menggunakan kaedah komunikasi bersempuka yang sesuai dan lain-lain untuk mendapat hasil yang diinginkan Menyesuaikan gaya komunikasi dengan mengambil kira perbezaan individu 	<p>Berkomunikasi dengan berkesan kepada kumpulan, menyesuaikan gaya untuk audiens yang berbeza, berkomunikasi secara aktif dengan mereka yang mempunyai pendapat serta pemahaman yang berbeza</p> <ul style="list-style-type: none"> Mendengar dan memparafrasa pendapat berbeza orang lain Menggunakan soalan terbuka untuk menggalakkan komunikasi Mereka bentuk bahasan dan membuat pembentangan jelas mengikut jenis dan tahap unit/bahagian 	<p>Menyampaikan topik kompleks secara berkesan kepada pelbagai audiens dengan penggunaan alat bantuan audio visual; mengaplikasi pemahaman kumpulan pelbagai konstituen dalam Universiti dan berusaha untuk menambah baik hubungan</p> <ul style="list-style-type: none"> Berkomunikasi dengan jelas dan padat (dan memberi maklum balas untuk soalan berkaitan maklumat kompleks) Menggunakan bantuan audio visual untuk menyampaikan bahan kompleks Mendengar dan memparafrasa pendapat yang berbeza 	<p>Mempengaruhi secara aktif mereka yang mempunyai pendapat dan tahap pemahaman berbeza</p> <ul style="list-style-type: none"> Mempamerkan komunikasi lisan dan bertulis tahap tinggi, contoh peka kepada nada, audiens dan politik organisasi/unit Memujuk mereka yang berbeza pendapat dengan menggunakan strategi, hujah dan bahan yang efektif



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI

KLUSTER 1: KEBERKESANAN PERIBADI

Kematangan individu berhubung dan bekerja dengan orang lain, boleh mengawal keberkesanannya prestasi apabila berhadapan dengan tekanan dan kesukaran persekitaran secara tiba-tiba

1.2 Kecerdasan Emosi

Bertindak secara diplomasi dan berhemah mencerminkan pemahaman terhadap orang lain. Ia termasuk kebolehan untuk mendengar dengan tepat dan memahami pemikiran, perasaan dan kebimbangan yang tidak dinyatakan sepenuhnya. Kompetensi ini juga termasuk mengawal emosi dan menahan diri daripada tindakan negatif apabila berhadapan dengan tantangan atau perrusuhan daripada orang lain atau sewaktu bekerja di bawah tekanan

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<i>Memberi respon secara bijak</i>	<i>Memahami orang lain dan menyesuaikannya diri dengan tingkah laku sendiri</i>	<i>Menyelaraskan semula tingkah laku orang lain dengan bijak</i>	<i>Menggunakan kebijaksanaan untuk mempengaruhi orang lain</i>	<i>Mengurus pandangan yang berbeza dengan berkesan</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Berinteraksi dengan orang lain secara bijak • Membalas pertanyaan pekerja bawahan secara bijak 	<ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan sikap empati dan hormat kepada pekerja bawahan • Mendengar secara aktif, mengambil kira kebimbangan orang lain dan menyesuaikan tingkah laku dengan baik • Memahami sebab atau motivasi tindakan seseorang • Memberi tumpuan penuh semasa menjalankan projek, tugasan atau berinteraksi dengan individu daripada pelbagai negara dan latar belakang • Menyatakan perasaan negatif secara konstruktif 	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan diri dapat diakses oleh pekerja daripada setiap tahap • Membetulkan kesalahan pekerja bawahan secara berhemah • Mengelakkan objektiviti ketika jawatan atau pendapat dicabar oleh rakan sekerja atau pemegang taruh • Menggalakkan orang lain untuk menyumbang dengan mengatasi halangan budaya dan latar belakang yang berbeza • Tetap berfikiran objektif apabila berhadapan dengan kritikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Melayan tiap individu daripada pelbagai lapisan organisasi dengan berhemah dan peka • Bertemu dengan staf dan mendengar perspektif mereka berkaitan polisi dan prosedur organisasi • Mengenal pasti dan memberi respon kepada corak perlakuan atau sikap tersembunyi seperti norma budaya dan perbezaan personaliti • Memfrasakan idea yang berkesan bagi mengelakkan reaksi negatif (dalam dan luaran) • Bertindak dengan tujuan bagi mengatasi kekecewaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Berinteraksi dengan kelompok berkepentingan orang awam yang mempunyai pendapat berbeza ketika menjalankan tugas organisasi • Sentiasa terbuka dan mudah didekati apabila menyelesaikan isu kompleks dan amat sensitif • Membentang kes secara bijak apabila berhadapan dengan pegawai atasan • Tahu masa untuk bertegas dan bertolak ansur • Mendengar dan memahami dengan tepat fikiran atau perasaan yang tidak dizahirkan orang lain dan mengambil tindakan perkara tersebut



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI

KLUSTER 1: KEBERKESANAN PERIBADI

Kematangan individu berhubung dan bekerja dengan orang lain, boleh mengawal keberkesanannya prestasi apabila berhadapan dengan tekanan dan kesukaran persekitaran secara tiba-tiba

1.3 Integriti, Nilai dan Etika

Memupuk dan menyokong prinsip dan nilai universiti serta perkhidmatan awam secara keseluruhan

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
Mempamerkan perlakuan yang konsisten dengan nilai universiti	Mengenal pasti implikasi etika	Menjajarkan pasukan dengan nilai dan etika universiti	Mempromosi nilai dan etika universiti	Menunjukkan contoh dan mempamerkan nilai dan etika universiti
<ul style="list-style-type: none"> Melayan orang lain dengan adil dan rasa hormat. Bertanggungjawab terhadap tugas sendiri, termasuk isu serta masalah Menggunakan piawaian profesional, prosedur, polisi dan/atau undang-undang yang telah ditetapkan apabila mengambil tindakan atau membuat keputusan Mengenal pasti dilema etika dan situasi konflik kepentingan dan bertindak untuk mengelak dan menghalangnya Meramal dan mengekang pelanggaran kerahsiaan dan/atau keselamatan 	<ul style="list-style-type: none"> Mengenal pasti dan mengambil kira pelbagai aspek etika dalam sesuatu situasi apabila membuat keputusan Mengenal pasti dan mengimbang nilai yang bersaing apabila memilih pendekatan atau cadangan dalam menangani sesuatu situasi 	<ul style="list-style-type: none"> Memupuk suasana saling mempercayai dalam pasukan kerja Melaksanakan proses dan struktur bagi menangani kesulitan dalam kerahsiaan dan/atau keselamatan Memastikan keputusan mengambil kira etika dan nilai universiti serta perkhidmatan awam secara keseluruhan Berinteraksi dengan orang lain secara adil dan objektif 	<ul style="list-style-type: none"> Memberi nasihat dalam menjaga hubungan yang adil dan konsisten terhadap orang lain serta semasa menangani dilema etika Berurus secara terus dan konstruktif dengan kesilapan integriti (cth. campur tangan pada masa yang tepat ketika memberikan peringatan tentang keperluan menghormati maruah orang lain 	<ul style="list-style-type: none"> Mentakrif, berkomunikasi dan menunjukkan contoh nilai dan etika universiti. Memastikan kewujudan piawaian dan jaminan untuk melindungi integriti universiti (cth. piawaian profesional, piawaian laporan kewangan, integriti/keselamatan sistem maklumat) Mengenal pasti isu yang mendasari yang memberi impak negatif ke atas orang ramai dan mengambil tindakan yang bersesuaian dalam menanganinya (cth. diskriminasi sistemik)



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI

AKEPT

HIGHER
EDUCATION
LEADERSHIP
ACADEMY



KLUSTER 2: KOGNISI

Cara seorang individu mencari jalan memahami sesuatu keadaan, tugas, masalah, peluang atau ilmu pengetahuan

2.1 Pemikiran Strategik

Membangun dan menginspirasi komitmen ke arah visi kejayaan; mempromosi dan memastikan ia sejajar dengan visi dan nilai Universiti

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<i>Mempamerkan penajaran kerja peribadi</i>	<i>Mempromosi penajaran pasukan</i>	<i>Menjajarkan matlamat dan perancangan</i>	<i>Mempengaruhi hala tuju strategik</i>	<i>Membangunkan visi</i>
<ul style="list-style-type: none"> Menetapkan matlamat kerja peribadi selaras dengan matlamat operasi bidang tugas Menilai secara berterusan kemajuan dan tindakan peribadi untuk memastikan keselarasan dengan visi organisasi dan matlamat operasi Berhubung dengan orang lain untuk memastikan keselarasan dengan matlamat dan visi Universiti 	<ul style="list-style-type: none"> Berkomunikasi dan menginterpretasi secara berkesan visi strategik kepada pekerja di bawahnya Menyampaikan dengan jelas dan mempromosi kepentingan dan impak sumbangan pekerja Mermantau kerja pasukan untuk memastikan keselarasan hala tuju strategik, visi dan nilai Universiti Mengenal pasti potensi dan hala tuju masa hadapan dalam bidang kerja selaras dengan visi Universiti 	<ul style="list-style-type: none"> Bekerja bersama pasukan untuk menetapkan matlamat dan perancangan program/operasi mengikut hala tuju strategik Sentiasa mempromosi visi dan nilai Universiti kepada pelanggan, pemegang taruh dan rakan kongsi Bekerja bersama staf untuk menetapkan matlamat strategik untuk bahagian yang dipertanggungjawab kepadanya Menilai jurang antara keadaan semasa dan hala tuju masa hadapan yang diingini dan mengambil langkah efektif untuk merapatkan jurang tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> Menjangkakan halangan dan peluang untuk Universiti serta bertindak sewajarnya Mentakrif isu, menjana pilihan dan memilih penyelesaian yang konsisten dengan strategi dan visi Mengimbas, mencari dan menilai informasi mengenai potensi hala tuju masa hadapan Menyediakan hala tuju dan menyampaikan visi untuk menggalakkan keselarasan dalam Universiti Mempromosi objektif strategik secara bersungguh-sungguh dan berterusan dengan rakan sekerja 	<ul style="list-style-type: none"> Memimpin pembangunan visi Universiti Mendefinisi serta mengartikulasikan secara berterusan visi dan strategi dalam konteks keutamaan kerajaan yang lebih luas Menerangkan visi dan nilai dalam istilah yang menarik untuk pemahaman dan menggalakkan penerimaan/komitmen staf dan pemegang taruh Mengenal pasti, mengkonsepsi dan mensintesis aliran baharu atau hubungan antara isu organisasi dan menterjemahkannya kepada keutamaan Universiti



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI

AKEPT

HIGHER
EDUCATION
LEADERSHIP
ACADEMY

AKADEMI KEPIMPINAN PENDIDIKAN TINGGI

KLUSTER 2: KOGNISI

Cara seorang individu mencari jalan memahami sesuatu keadaan, tugas, masalah, peluang atau ilmu pengetahuan

2.2 Penyelesaian Masalah & Pembuatan Keputusan

Membuat keputusan dan menyelesaikan masalah melibatkan tahap kerumitan, kekaburan dan risiko yang berbeza

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<i>Membuat keputusan mengikut peraturan sémata-mata</i>	<i>Membuat keputusan dengan mentafsir peraturan</i>	<i>Membuat keputusan dalam keadaan di mana terdapat ruang untuk mentafsir peraturan</i>	<i>Membuat keputusan rumit tanpa peraturan</i>	<i>Membuat keputusan berisiko tinggi dalam keadaan rumit dan kabur</i>
<ul style="list-style-type: none"> Membuat keputusan mudah berdasarkan pilihan yang telah ditentukan terdahulu menggunakan kriteria/peraturan yang jelas Berunding atau merujuk isu/situasi dengan orang lain untuk mencapai resolusi apabila kriteria tidak jelas Menangani pengecualian mengikut parameter yang ditetapkan menggunakan peraturan dan prosedur yang telah dinyatakan dengan jelas Membuat keputusan yang membabitkan sedikit atau tiada kesilapan Membuat verifikasi bahawa keputusan/penyelesaian yang dibuat adalah betul 	<ul style="list-style-type: none"> Mengguna garis panduan dan prosedur yang memerlukan interpretasi apabila berhadapan dengan pengecualian Membuat keputusan mudah berdasarkan maklumat yang jelas dan mencukupi Mengambil kira risiko dan kesan sesuatu tindakan dan/atau keputusan Membuat keputusan yang melibatkan sedikit kesan kesilapan Memohon panduan yang diperlukan apabila situasi tidak pasti 	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan garis panduan dan prosedur yang memberi banyak ruang kepada budi bicara dan tafsiran Membuat keputusan dengan mengambil kira beberapa faktor Seperti mana yang diperlukan, libatkan orang yang betul untuk proses membuat keputusan Membuat penyelesaian yang menangani punca masalah dan menghalang ia daripada berlaku kembali Mengenal pasti, membuat analisis dan menyelesaikan masalah merentasi projek dan dalam keadaan kompleks 	<ul style="list-style-type: none"> Mempermudah maklumat kompleks daripada pelbagai sumber untuk menyelesaikan isu Membuat keputusan kompleks apabila tiada prosedur ditetapkan Mengambil kira kepelbagai faktor yang saling berkait di mana terdapat maklumat yang tidak lengkap serta bercanggah Membuat penyelesaian kepada masalah, mengimbangi risiko, keutamaan dan implikasi merentasi projek pelbagai Mengesyorkan penyelesaian dalam persekitaran berisiko dan kabur 	<ul style="list-style-type: none"> Mengimbangi komitmen untuk mencapai kecermerlangan dengan mengambil kira kepentingan pelanggan dan organisasi apabila membuat keputusan Menggunakan prinsip, nilai dan akal perniagaan yang kukuh untuk membuat keputusan Mencapai keputusan dengan yakin dalam persekitaran yang diawasi awam Menilai persekitaran dalaman dan luaran untuk membuat keputusan yang bijak Mengenal pasti masalah berdasarkan pelbagai faktor biasanya kompleks dan meluas, susah untuk didefinisi dan bercanggah



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI

KLUSTER 2: KOGNISI

Usaha individu untuk memahami sesuatu keadaan, tugas, masalah, peluang atau ilmu pengetahuan

2.3 Kreativiti & Inovasi

Mempersoal pendekatan konvensional, meneroka alternatif dan menangani cabaran dengan penyelesaian inovatif atau perkhidmatan menggunakan intuisi (gerak hati), membuat eksperimen dan perspektif baharu

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<i>Memperaku keperluan pendekatan baharu</i>	<i>Mengubah suai pendekatan semasa</i>	<i>Memperkenal pendekatan baharu</i>	<i>Mencipta konsep baharu</i>	<i>Memupuk kreativiti</i>
<ul style="list-style-type: none"> Menerima idea baharu Mempersoal pendekatan konvensional dan mencari alternatif Mengenal pasti bila pendekatan baharu diperlukan; mengintegrasikan maklumat baharu dengan segera sementara mempertimbang pilihan lain 	<ul style="list-style-type: none"> Menganalisis kekuatan dan kelemahan pendekatan semasa Mengubah suai dan mengadaptasi kaedah dan pendekatan semasa untuk memenuhi keperluan dengan lebih baik Mengenal pasti penyelesaian berbeza berdasarkan kes terdahulu Mengenal pasti penyelesaian optimum selepas mengambil kira kelebihan dan kekurangan pendekatan alternatif 	<ul style="list-style-type: none"> Mencari idea atau penyelesaian yang telah berjaya digunakan di tempat lain dan mengamalkan di Universiti Menggunakan penyelesaian sedia ada dalam kaedah inovasi untuk menyelesaikan masalah Melihat kesan jangka panjang terhadap penyelesaian yang berpotensi 	<ul style="list-style-type: none"> Mengintegrasikan dan mensintesis konsep yang relevan kepada satu penyelesaian baharu yang tidak pernah digunakan Mencipta model dan kaedah baharu untuk Universiti Mengenal pasti penyelesaian yang fleksibel dan mudah disesuaikan namun masih mengiktiraf piawaian profesional dan organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> Membangunkan persekitaran yang memupuk pemikiran kreatif Menggalakkan cabaran terhadap pendekatan konvensional Menaja eksperimentasi untuk memaksimumkan potensi ke arah inovasi



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI

KLUSTER 3: MEMIMPIN YANG LAIN

Subset khusus kecekapan *impak dan pengaruh*, menyatakan *niat untuk mempunyai impak khas ke atas pekerja bawahan*

3.1 Kerja Berpasukan dan Kepemimpinan Pasukan

Bekerjasama dengan orang lain, menjadi sebahagian daripada pasukan, dan mengambil peranan sebagai pemimpin pasukan, bekerjasama secara berkesan dengan matlamat yang saling bergantung dan nilai serta norma yang sama untuk memupuk persekitaran kolaboratif dan memacu pasukan ke arah yang sama

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<i>Mengambil bahagian sebagai ahli pasukan</i>	<i>Memupuk kerja berpasukan</i>	<i>Mempamerkan kepemimpinan dalam pasukan</i>	<i>Memberi kuasa kepada pasukan</i>	<i>Memberi inspirasi kepada ahli dan merapatkan hubungan antara pasukan</i>
<ul style="list-style-type: none"> Mengambil tanggungjawab secara peribadi dan memenuhi komitmen terhadap orang lain Memahami matlamat setiap pasukan dan peranan setiap ahli dalam pasukan Berusur secara jujur dan adil serta mempamerkan sikap timbang rasa dan hormat terhadap orang lain Memberi sokongan kepada rakan sekerja dengan rela hati dan bekerja secara kolaboratif dan bukan bersaing Berkongsi pengalaman, pengetahuan dan amalan terbaik dengan ahli pasukan 	<ul style="list-style-type: none"> Mengambil tanggungjawab terhadap aktiviti berkaitan kerja dan usaha penyelarasang Menggalakan matlamat pasukan Meminta input dan penglibatan orang lain serta mendengar pendapat mereka Mengubah keutamaan dan gaya serta memberi respon terhadap pendekatan baharu untuk memenuhi matlamat pasukan Mencadang atau membangun kaedah dan cara untuk memaksimum input dan penglibatan ahli pasukan Mengiktiraf hasil kerja orang lain 	<ul style="list-style-type: none"> Membina hubungan dengan ahli pasukan dan unit lain Memupuk semangat pasukan dan kolaborasi dalam pasukan Membincang dengan ahli pasukan masalah/isu yang boleh menjasaskan keputusan Menyatakan ekspektasi untuk kerja berpasukan dan kolaborasi Memudahcarakan luahan pelbagai pandangan untuk memantapkan kerja berpasukan Manfaatkan kelebihan ahli pasukan Memberi pujian terhadap kejayaan dan mengiktiraf sumbangan dan usaha individu kepada keberkesan pasukan 	<ul style="list-style-type: none"> Memulakan kolaborasi projek atau kaedah operasi dengan kumpulan/organisasi lain Manfaatkan peluang dan menangan cabaran yang dibentangkan oleh ahli pasukan pelbagai bakat Menyokong dan menggalakkan ahli pasukan mencapai objektif Menggalakan perbincangan terbuka dalam mencari penyelesaian atau alternatif Menggalakkan pasukan mempromosi kerja mereka ke seluruh Universiti Memantapkan kredibiliti pasukan dengan pemegang taruh dalam dan luaran 	<ul style="list-style-type: none"> Memudahkan kolaborasi di seluruh Universiti dengan institusi lain untuk mencapai matlamat yang sama Membina pasukan yang mantap yang memanfaatkan kepelbagaiannya, kepakarannya, kemahiran dan latar belakang Memecahkan halangan (struktur, fungsi dan budaya) antara pasukan, memudahkan perkongsian kepakaaran dan sumber Membina komitmen pasukan terhadap misi, matlamat dan nilai Universiti Menjajarkan objektif dan keutamaan pasukan dengan objektif Universiti yang lebih luas



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI

KLUSTER 3: MEMIMPIN YANG LAIN

Satu subset khusus kecekapan *impak dan pengaruh*, menyatakan niat untuk *impak spesifik* ke atas pekerja bawahan

3.2 Membangun Orang Lain

Memupuk pembangunan dan kemajuan orang lain dengan menyediakan persekitaran yang membina untuk meningkatkan prestasi dan pertumbuhan profesional

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<i>Berkongsi kepakaran dengan orang lain</i>	<i>Menyokong pembangunan dan peningkatan tahap individu</i>	<i>Menggalakan pembelajaran dan pembangunan berterusan</i>	<i>Menyediakan peluang untuk pembangunan</i>	<i>Mewujudkan persekitaran pembelajaran dan pembangunan berterusan</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Sentiasa berkongsi kepakaran dengan ahli pasukan untuk menyokong pembelajaran dan penambahbaikan berterusan • Menasihati, membimbing dan melatih orang lain dengan berkongsi pengalaman dan berbincang bagaimana untuk menangani keimbangan semasa atau yang dijangka 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan maklum balas prestasi dan sokongan, mengukuhkan semula kekuatan dan mengenal pasti bidang untuk penambahbaikan • Menggalakan staf meningkatkan dan menggunakan kemahiran mereka • Mencadangkan kepada individu cara untuk memperbaiki prestasi dan kecekapan 	<ul style="list-style-type: none"> • Membantu ahli pasukan meningkatkan kemahiran dan keupayaan • Mengadakan sesi dialog untuk pembangunan dan perancangan kerjaya dengan pekerja • Bekerja dengan pekerja dan pasukan untuk mentakrifkan matlamat kerja yang realistik tetapi mencabar • Menggalakan ahli pasukan untuk memajukan pelan kerjaya dan pembelajaran dan membuat susulan bagi membimbing dan mengukur pencapaian • Menyokong dan komited kepada latihan dan kemajuan berterusan untuk memupuk budaya pembelajaran 	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan terdapat sumber dan masa untuk aktiviti pembangunan • Memastikan bahawa semua pekerja mempunyai akses yang sama untuk pembangunan kerjaya • Menyediakan peluang untuk pembangunan melalui alatan, tugas, pementoran dan kejurulatihan dan lain-lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan hala tuju jangka panjang berkaitan keperluan pembelajaran staf dan bagaimana untuk mendalami pencapaian pembelajaran ini • Memulakan mekanisme dan proses secara meluas di Universiti untuk menggalak dan menyokong pembelajaran berterusan dan peningkatan tahap individu • Mengurus proses pembelajaran untuk memastikan ia berlaku secara dirancang dan bukan secara kebetulan

KLUSTER 3: MEMIMPIN YANG LAIN

Satu subset khusus kecekapan *impak dan pengaruh*, menyatakan niat untuk *impak spesifik* ke atas pekerja bawahan

3.3 Memimpin Perubahan

Mengurus, memimpin dan memudahkan proses perubahan dan transisi semasa membantu orang lain menghadapi kesannya

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<i>Memastikan orang lain sedar tentang perubahan</i>	<i>Menekankan sifat positif sesuatu perubahan</i>	<i>Mengurus proses untuk perubahan</i>	<i>Menajarkan inisiatif perubahan dengan objektif organisasi</i>	<i>Memperjuang perubahan</i>
<ul style="list-style-type: none"> Mengenal pasti dan menerima keperluan dan proses perubahan Menerangkan proses, implikasi dan rasional perubahan Memberi peluang untuk berbincang tentang pandangan terhadap perubahan 	<ul style="list-style-type: none"> Mempromosi manfaat natijah perubahan Menjelaskan potensi peluang dan akibat perubahan yang dicadangkan Menerangkan bagaimana perubahan memberi kesan kepada amalan semasa 	<ul style="list-style-type: none"> Mengenal pasti amalan penting/berkesan yang perlu diteruskan setelah perubahan dilaksana Menjangkakan sebab-sebab tertentu yang mendasari rintangan terhadap perubahan dan melaksanakan pendekatan tertentu untuk menangani rintangan 	<ul style="list-style-type: none"> Menghubungkan projek/objektif dengan perkhidmatan jabatan/awam sebagai inisiatif perubahan dan menggambarkan impak ke atas kos operasi Membentang realiti perubahan dan bersama-sama staf membangunkan strategi untuk mengurusnya Mengenal pasti keperluan perubahan yang akan menggalakan kemajuan ke arah objektif yang dibentuk 	<ul style="list-style-type: none"> Mencipta persekitaran yang menggalakan perubahan dan inovasi Berkongsi dan mempromosi usaha perubahan yang berjaya ke seluruh Universiti Secara peribadi menyampaikan visi yang jelas tentang kesan perubahan yang luas

KLUSTER 4: IMPAK DAN PENGARUH

Keprihatinan mendasarkan individu dengan kesannya terhadap orang lain, yang dipengaruhi oleh pertimbangan kebaikan organisasi atau orang lain

4.1 Rundingan dan Pengaruh

Mendapat sokongan dan meyakinkan orang lain untuk memajukan objektif universiti

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<i>Menggunakan fakta dan maklumat sedia ada untuk memujuk</i>	<i>Menyesuai padan rasional untuk mempengaruhi yang lain</i>	<i>Menunjukkan manfaat idea</i>	<i>Membina gabungan, hubungan strategik dan jaringan</i>	<i>Mencipta strategi pengaruh kompleks</i>
<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan tarikan kepada alasan, data, fakta dan angka Menggunakan contoh kukuh, bantuan audio visual dan demonstrasi untuk membuat hujah Menggambarkan potensi impak tindakan sendiri ke atas orang lain dan bagaimana ia memberi kesan ke atas persepsi diri 	<ul style="list-style-type: none"> Membuat jangkaan kesan pendekatan seseorang atau rasional yang dipilih ke atas emosi dan kepekaan orang lain Membuat penyesuaian diskusi dan pembentangan untuk menarik keperluan atau minat orang lain Menggunakan proses memberi dan menerima untuk mendapat sokongan Membina hubungan melalui perlakuan adil, jujur dan konsisten 	<ul style="list-style-type: none"> Membina inisiatif yang berjaya dan amalan dalaman serta luaran terbaik kepada Universiti untuk memperoleh penerimaan terhadap idea Menyatakan pro dan kontra serta analisis perinci bagi menekankan tentang nilai sesuatu idea Memujuk orang lain dengan mengimbau pengalaman dan membentangkan pelbagai hujah untuk menyokong idea 	<ul style="list-style-type: none"> Mengumpul, menggabung, membina sokongan di belakang tabir terhadap idea dan inisiatif Membangunkan jaringan hubungan yang meluas Menggunakan kemahiran proses kumpulan untuk memimpin atau mengarah kumpulan 	<ul style="list-style-type: none"> Mencipta strategi yang menempatkan dan mempromosi idea dan konsep kepada pemegang taruh/pihak berkepentingan Menggunakan strategi tidak langsung untuk merayu, seperti membentuk pakatan, menggunakan pakar atau pihak ketiga Mendapat sokongan dengan memanfaatkan pemahaman kuasa politik yang mempengaruhi Universiti



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI

KLUSTER 4: IMPAK & PENGARUH

Keprihatinan mendasarkan individu dengan kesannya terhadap orang lain, yang dipengaruhi oleh pertimbangan kebaikan organisasi atau orang lain

4.2 Jaringan

Membina dan mengekalkan hubungan kerja dan/atau jaringan secara aktif untuk memajukan lagi matlamat universiti

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<i>Mengakses sumber maklumat</i>	<i>Membina kenalan utama</i>	<i>Mencari peluang jaringan baharu untuk diri sendiri dan orang lain</i>	<i>Mengembangkan jaringan secara strategik</i>	<i>Mencipta peluang jaringan</i>
<ul style="list-style-type: none"> Memohon maklumat daripada yang lain (cth. rakan sekerja, pelanggan) Mengekalkan hubungan peribadi dengan mereka yang dapat memberi maklumat berkaitan kerja daripada bahagian lain Universiti 	<ul style="list-style-type: none"> Mencari kepakaran orang lain dan membangunkan jaringan dengan sumber pakar dan maklumat Membangun dan memupuk hubungan utama sebagai sumber maklumat Melibatkan diri dalam majlis sosial dan jaringan secara dalaman dan luaran Universiti 	<ul style="list-style-type: none"> Mencari peluang untuk rakan kongsi dan pemindahan pengetahuan (contoh dengan melibatkan diri secara aktif dengan pameran, persidangan, mesyuarat, jawatankuasa, pelbagai kumpulan pemegang taruh dan/atau seminar) Memupuk hubungan peribadi dengan bahagian Universiti yang berbeza dan menggunakan hubungan ini secara berkesan bagi mendapatkan keputusan Memulakan dan membina hubungan yang pelbagai 	<ul style="list-style-type: none"> Membina jaringan dengan pihak yang dapat membantu pencapaian strategi Universiti Bertemu pasukan pakar informal Bersama-sama untuk menangani isu/keperluan, berkongsi maklumat dan menghapus perbezaan seperti yang diperlukan Menggunakan pengetahuan formal atau informal dan budaya bagi objektif strategik selanjutnya 	<ul style="list-style-type: none"> Mencipta dan memudahkan forum untuk membangunkan perikatan baharu dan rangkaian formal Mengenal pasti bidang untuk membina hubungan strategik Menghubungi pegawai kanan bagi mengenal pasti bidang yang berpotensi untuk kepentingan jangka panjang bersama



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI

AKEPT

HIGHER
EDUCATION
LEADERSHIP
ACADEMY

AKADEMI KEPIMPINAN PENDIDIKAN TINGGI

KLUSTER 5: PENCAPAIAN & TINDAKAN

Lebih terarah kepada tindakan dan pencapaian tugas daripada impak ke atas orang lain

5.1 Orientasi Pencapaian

Menumpukan kepada usaha peribadi dalam mencapai hasil yang konsisten dengan objektif universiti

Kemahiran Tahap 1	Kemahiran Tahap 2	Kemahiran Tahap 3	Kemahiran Tahap 4	Kemahiran Tahap 5
<i>Berusaha untuk mencapai ekspektasi kerja</i>	<i>Sentiasa memenuhi ekspektasi yang ditentukan</i>	<i>Melebihi ekspektasi yang ditentukan</i>	<i>Mencari cabaran penting</i>	<i>Mengejar kecemerlangan pada tahap organisasi</i>
<ul style="list-style-type: none"> Menetapkan matlamat dan berusaha untuk mencapai ekspektasi yang ditetapkan, mengekalkan tahap prestasi Berusaha mengejar objektif organisasi dengan gigih dan bersungguh-sungguh. Menetapkan piawaian pencapaian peribadi yang tinggi Mengadaptasi cara kerja bagi mencapai objektif Menerima pemilikan dan tanggungjawab terhadap kerja yang dilakukan 	<ul style="list-style-type: none"> Sentiasa mencapai ekspektasi yang ditentukan melalui komitmen peribadi Membuat penyesuaian aktiviti/proses mengikut maklum balas yang diterima 	<ul style="list-style-type: none"> Melebihi ekspektasi semasa dan melonjak diri untuk hasil prestasi diri yang lebih baik Mengambil peranan dan tanggungjawab baharu apabila berhadapan dengan perubahan di luar jangka 	<ul style="list-style-type: none"> Mencari cabaran penting di luar bidang tugas semasa Melakukan projek atau tugas baru yang memberi nilai tambah tanpa menjelaskan akauntabiliti semasa Membimbing staf untuk mencapai piawaian tugasah, matlamat, proses dan prestasi 	<ul style="list-style-type: none"> Menjadi model kecemerlangan dan memotivasi ahli organisasi yang lain untuk mencontohnya Menggalakkan persoalan membina tentang dasar dan amalan. Menaja penyelidikan dan inovasi Memberi tanggungjawab kepada staf untuk pencapaian tahap kecemerlangan dan hasil kepada Universiti

KLUSTER 5: PENCAPAIAN DAN TINDAKAN

Lebih terarah kepada tindakan dan pencapaian tugas daripada impak ke atas orang lain

5.2 Fokus Pemegang Taruh

Mengenal pasti dan memberi maklum balas kepada keperluan semasa dan masa hadapan pemegang taruh; memberi perkhidmatan terbaik kepada pemegang taruh dalaman dan luaran

Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
<p><i>Memberi respon kepada permintaan pemegang taruh</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Mengenal pasti keperluan dan ekspektasi pemegang taruh Memberi respon kepada permintaan secara cekap dan berkesan Bertindak melebihi permintaan nyata dalam lingkungan piawaian perkhidmatan yang ditetapkan Merujuk kepada pembuat keputusan tahap lebih tinggi untuk persoalan kompleks Memenuhi keperluan pemegang taruh dengan hormat, membantu dan responsif Mencari maklum balas untuk memahami dengan jelas keperluan pemegang taruh dan hasilnya Menggunakan kaedah pemantauan bagi memastikan kepuasan pemegang taruh 	<p><i>Membina hubungan positif dengan pemegang taruh</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Membuat pertanyaan susulan tentang perkhidmatan, penyelesaian atau produk kepada pemegang taruh untuk memastikan keperluan mereka telah dipenuhi dengan betul dan berkesan Memahami isu daripada perspektif pemegang taruh Memastikan pemegang taruh mendapat maklumat dan keputusan terkini yang akan memberi kesan kepada mereka Memantau perkhidmatan yang diberi kepada pemegang taruh dan membuat pembetulan dari semasa ke semasa seperti yang diperlukan 	<p><i>Membuat jangkaan dan mengadaptasi keperluan pemegang taruh</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Mengekalkan komunikasi berterusan dengan pemegang taruh Berkomunikasi secara berkala dan sistematis dengan pemegang taruh atau bakal pemegang taruh untuk mengenal pasti keperluan Menggunakan pemahaman mengenai perspektif pemegang taruh untuk mengenal pasti kekangan dan memberi sokongan bagi pihak mereka Bekerja dengan pemegang taruh untuk menyuaikan perkhidmatan, produk atau penyelesaian untuk memenuhi keperluan mereka Membuat jangkaan di mana sokongan atau pengaruh diperlukan dan berbincang keadaan/ keimbangan dengan individu yang sesuai 	<p><i>Memupuk budaya berfokuskan pemegang taruh</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Menjejaki aliran dan perkembangan yang akan memberi kesan kepada keupayaan Universiti untuk memenuhi keperluan pemegang taruh semasa dan bakal pemegang taruh Mengenal pasti manfaat untuk pemegang taruh dan mencari jalan untuk menambah nilai Mencari dan melibatkan pemegang taruh atau bakal pemegang taruh dalam menilai perkhidmatan, penyelesaian atau produk untuk mengenal pasti cara menambah baik Menetapkan piawaian perkhidmatan dan membangunkan strategi untuk memastikan pekerja mencapainya 	<p><i>Mengambil kira hala tuju strategik tentang fokus pemegang taruh</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Menyampaikan misi, visi dan nilai Universiti kepada pemegang taruh luaran Menilai secara strategik dan sistematis peluang baharu untuk menjalin hubungan dengan pemegang taruh Mewujudkan suasana di mana kepuasan pemegang taruh adalah diberi keutamaan Merujuk pemahaman yang menyeluruh dan mendalam mengenai keperluan dan strategi jangka panjang pemegang taruh dengan cadangan projek/ inisiatif semasa Mencadangkan/ menentukan hala tuju perkhidmatan untuk memenuhi unjur keperluan pemegang atau bakal pemegang taruh

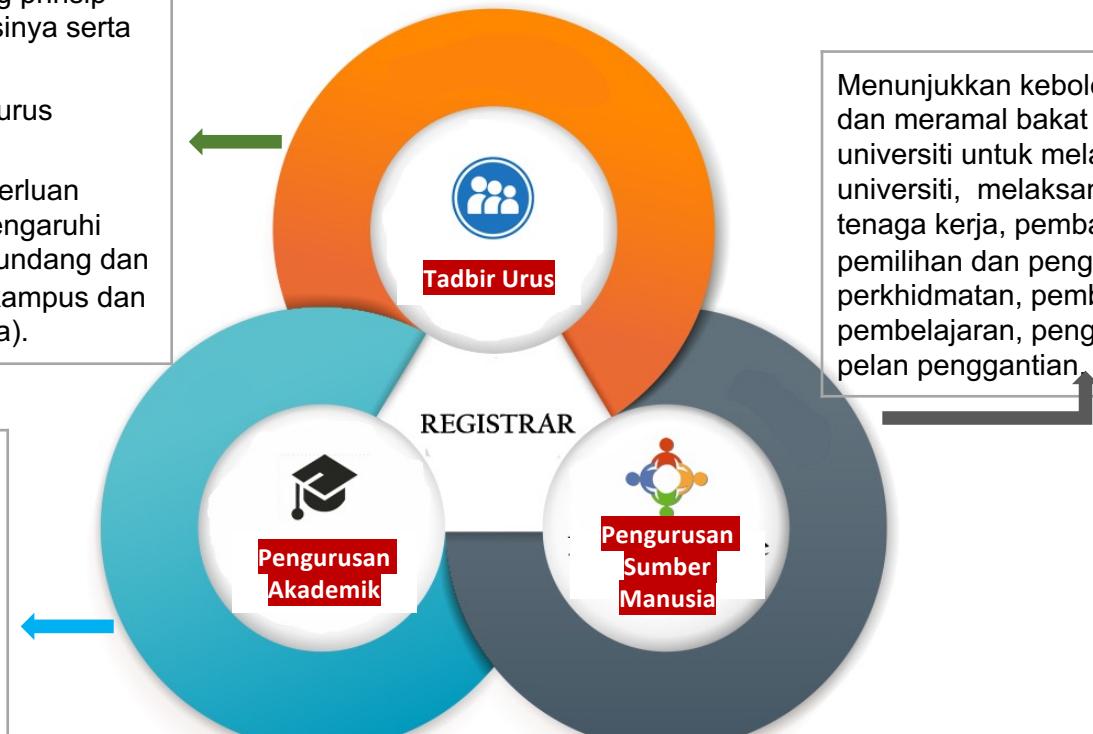
KOMPETENSI KHUSUS

Mempamerkan pengetahuan tentang prinsip tadbir urus, rangka kerja dan aplikasinya serta implementasi tadbir urus berkesan.

Mempamerkan pengetahuan tadbir urus korporat.

Sentiasa terkini dan memahami keperluan statutori dan peraturan yang mempengaruhi tadbir urus korporat (polisi, undang-undang dan peraturan, pekeliling, keselamatan kampus dan kesejahteraan, delegasi rangka kerja).

Memahami perjalanan, struktur dan budaya universiti dan organisasi pemegang taruh serta hal ehwal akademik, pentadbiran dan hal ehwal pelajar untuk mencapai matlamat (pengambilan dan kemasukan, peperiksaan, rekod, pengurusan senat, konvokesyen).



Menunjukkan kebolehan menganalisis dan meramal bakat yang diperlukan universiti untuk melaksanakan strategi universiti, melaksanakan perancangan tenaga kerja, pembangunan organisasi, pemilihan dan pengambilan, perkhidmatan, pembangunan dan pembelajaran, pengurusan prestasi dan pelan penggantian.

Kesan CBTM kepada Pegawai Muda

- Semua aktiviti berteraskan **kompetensi**
 - *L&D, Performance Appraisal, Succession Plan*
- **Peningkatan diri** melalui kompetensi → KPI
- **Hala tuju** dalam perkhidmatan **lebih jelas**
- **Pencapaian** menjurus kepada pelan **strategik**
 - PS UPM 2021-2025, PPPM (PT) 2015-2025



[UniPutraMalaysia](#)

[@uputramalaysia](#)

[uniputramalaysia](#)

[universitiputramalaysia](#)

Nilai Teras UPM

- Kecemerlangan (C)
 - Kepelbagaian (P)
 - Kelestarian (L)
 - Integriti (I)
-
- Adab (A)



[UniPutraMalaysia](#)

[@uputramalaysia](#)

[uniputramalaysia](#)

[universitiputramalaysia](#)

PERTANIAN • INOVASI • KEHIDUPAN
BERILMU BERBAKTI
WITH KNOWLEDGE WE SERVE

26 Hati Budi Melayu

- Hashim Hj. Musa et al. (2012). Hati Budi Melayu: Kajian Keperibadian Sosial ke Arah Penjanaan Melayu Gemilang: *Gema Online™ Journal of Language Studies*, 12(1).
- Tenas Effendy. (2004). *Tunjuk Ajar Melayu*: Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.



[UniPutraMalaysia](#)

[@uputramalaysia](#)

[uniputramalaysia](#)

[universitiputramalaysia](#)

PERTANIAN • INOVASI • KEHIDUPAN
BERILMU BERBAKTI
WITH KNOWLEDGE WE SERVE



Terima kasih

azizi@upm.edu.my
03-9769 1550

UniPutraMalaysia @uputramalaysia uniputramalaysia universitiputramalaysia

PERTANIAN • INOVASI • KEHIDUPAN
BERILMU BERBAKTI
WITH KNOWLEDGE WE SERVE