

Ucap Utama
Seminar Budaya PERDANA Kedua UiTM
YBhg Dr Hajah Zahrah Mokhtar
11 – 13 November, Port Dickson

Tajuk :

Budaya PERDANA Menjana Transformasi

Anjuran
Sektretariat Budaya PERDANA
Universiti Teknologi MARA
d/a.Bahagian Pengurusan Kualiti
Pejabat Pendaftar
UiTM SHAH ALAM

PERUBAHAN FALSAFAH, VISI DAN MISI UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA (UiTM)

UiTM mendukung falsafah, kepercayaan bahawa individu mampu berusaha untuk mencapai kecemerlangan melalui pemindahan ilmu serta penerapan nilai-nilai murni bagi melahirkan graduan profesional yang berperanan membangunkan diri, ilmu, masyarakat dan negara.

Visi UiTM adalah untuk menjadikan UiTM sebuah universiti unggul yang berteraskan keserjanaan dan kecemerlangan akademik bagi menerajui dinamisme Bumiputera dalam semua bidang profesional bertaraf dunia supaya terlahir graduan yang berdaya saing, global dan beretika.

Misi UiTM adalah untuk mempertingkatkan keilmuan dan kepakaran Bumiputera dalam semua bidang menerusi penyampaian program profesional, penyelidikan serta penglibatan khidmat masyarakat yang berlandaskan kepada nilai-nilai murni dan etika keprofesionalan.

Falsafah, visi dan misi UiTM tersebut telah diperbaharui pada tahun 2003 dan telah dipekelilingkan oleh Naib Canselor melalui Pekeliling Naib Canselor UiTM ¹. Iaitu setelah 47 tahun beroperasi sebagai institusi pengajian tinggi di Malaysia sebagai Institut Teknologi MARA atau ITM. Iaitu setelah pengumuman rasmi pemberian taraf universiti oleh Perdana Menteri Malaysia (ketika itu) YAB Dr Mahathir Mohamad dalam perhimpunan rakyat bersejarah pada tanggal 26 Ogos 1999 di Stadium Malawati, Shah Alam, Selangor Darul Ehsan.

Penjenamaan semula ITM meminda akta ibu Akta 173 telah diwartakan melalui Akta A1073 ². Selain menyebut Universiti Teknologi MARA (tanpa terjemahan dalam bahasa lain), Seksyen 1A, Akta A1073 ³ dengan jelas menyatakan bahawa penubuhan UiTM mempunyai hubungannya dengan perkara 153 Perlembagaan Malaysia.

MEREALISASI PARADIGMA BARU UiTM

¹ Penggubalan semula falsafah, visi dan misi UiTM itu dipimpin oleh Naib Canselor kedua UiTM (pada ketika itu) YBhg Tan Sri Prof Dr Ibrahim Abu Shah sebagai Resolusi Bukit Tinggi 2002. Pekeliling berkaitan adalah Pekeliling Naib Canselor Bil 19/2003 bertarikh 11 November 2003.

² Akta Universiti Teknologi MARA (Pindaan) 2000 diterbitkan dalam warta pada 18 Mei 2000

³ Seksyen 14, Akta A1073: Akta ibu dipinda dengan memasukkan selepas seksyen 1 yang berikut; 1A. Universiti Teknologi MARA ditubuhkan menurut dan mengikut peruntukan Perkara 153 Perlembagaan Persekutuan.

UiTM wujud kerana dasar pengukuhan negara. Pengukuhan dalam konteks memperkasa Melayu dan bumiputera melalui pemberian pendidikan peringkat separa profesional dan profesional di institusi pengajian tinggi. Matlamatnya kini bukan setakat pencetus kemajuan dan pembangunan serta keseimbangan sosial negara tetapi merupakan penjana modal insan negara di kalangan Melayu dan bumiputera Malaysia bernilai murni dan etika keprofesionalan serta mampu bersaing di peringkat global.

Keghairahan di atas pengiktirafan sebagai sebuah universiti itu amat ketara. UiTM seolah-olah telah lama bersedia *to play a new game*⁴ atau telah lama kita melakukannya! Kebetulan dunia dalam persiapan menyambut alaf baru, abad 21. Agenda 21 Abad 21 UiTM dilahirkan dan dijadikan asas. Projek 2000, sebagai mekanisme pencetus paradigma baru UiTM tidak dapat dinafikan keberhasilannya. Pelbagai inisiatif mengeluarkan UiTM dari dalam kepompong ITM nyata berkesan.

Alhamdulillah, UiTM tidak mengambil masa lama untuk terjun dalam takrifan baru sebuah universiti, iaitu sebagai penyampai ilmu, pemerkasa ilmu melalui penyelidikan dan pembangun komuniti melalui ilmu. Walaupun jelas, UiTM adalah *teaching universiti* namun langkah-langkah drastik ke arah *innovative entrepreneurial research universiti* (ERU) bertaraf dunia menjelang 2010 memberi banyak pengalaman baru kepada pengurusan dan warga UiTM.

Gerak kerja untuk mendapatkan akreditasi dan pengiktirafan badan profesional kepada program akademik teratur. Arahan pengurusan UiTM supaya seluruh jentera pengurusan mendapatkan pensijilan ISO 9000 bagi jaminan dan kepastian hasil berkualiti nyata merintis kepada penerimaan Anugerah Kualiti Perdana Menteri (AKPM) 2008 dan *Most Trusted Brand* bagi tahun 2009 dan 2010 daripada *Reader's Digest*. APA dan SETARA juga mendapat pengiktirafan yang baik.

⁴

Paradigms The Business of Discovering the Future by Joel Arthur Barker.
<http://www.tnellen.com/ted/tc/paradigm.html>

DINAMISME BARU UiTM

Tumpuan dan keberhasilan yang baik jelas dan amat terasa oleh seluruh warga di semua peringkat. Ada rasa kebanggaannya! Dalam tempoh 10 tahun bergelar Universiti, UiTM telah membuktikan ianya adalah sebuah universiti yang berkaliber sebaris dengan 'universiti' yang lebih awal di Malaysia, khususnya Universiti Penyelidikan (RU).

Dalam amanat sulung Naib Canselor UiTM ketiga sempena tahun baru 2010, Dato' Prof Dr Ir Sahol Hamid Abu Bakar memohon supaya warga UiTM menghayati semula asas penubuhan UiTM. Beliau turut menggariskan 10 agenda utama untuk melonjakkan peranan UiTM⁵ sebagai benteng terakhir bumiputera. Walaupun telah mencapai berbagai kejayaan serta pengiktirafan yang membanggakan diterima oleh sama ada pengurusan tertinggi, warga akademik, warga pentadbir malah siswa siswi, namun kita tidak boleh berasa selesa dan cepat berpuas hati. Perasaan ini amat berbahaya lantas kita terus leka.

Nyata kita perlu terus mengorak langkah dengan suatu dinamisme baru untuk melonjak dan meletakkan UiTM di dalam peta dunia⁶ pula. Suatu anjuran pengurusan UiTM yang perlu diambil perhatian segera dan membentuk pelan tindakan bagi memastikan UiTM berada dalam arus perdana pendidikan tinggi negara. Lantaran inilah iltizam kita untuk merealisasi Pelan Strategik Pendidikan Tinggi Negara (PSPTN) seiringan Program Transformasi Negara (PTN) serta Program Transformasi Ekonomi (ETP).

Kini kita mula bergelut dengan *National Key Result Areas (NKRA)*, *Critical Agenda Programme (CAP)*, *Vice Chancellor Special Project (VCSP)* untuk mengendali gaya baru pengurusan yang mengutamakan prestasi pengurusan atau *performance management* secara objektif. UePMO atau sistem pemantauan pelaksanaan projek atas talian tempat melapor pelan tindakan yang telah disempurnakan merupakan *the Single Point of Truth*.

⁵ 10 agenda utama UiTM 2010: 1) Sasaran 200,000 pelajar, 2) Pembangunan Pelajar, 3) Pembangunan Modal Insan, 4) Pembangunan Akademik, 5) Penyelidikan dan Inovasi, 6) Jaringan Industri dan Masyarakat, 7) Pengukuhan Tadbir Urus, 8) Pengukuhan Kualiti, 9) Pembangunan Infrastruktur dan Infostruktur dan 10) Pengurusan Kewangan.

⁶ Adalah usaha UiTM berkolaborasi dan networking di peringkat antarabangsa.

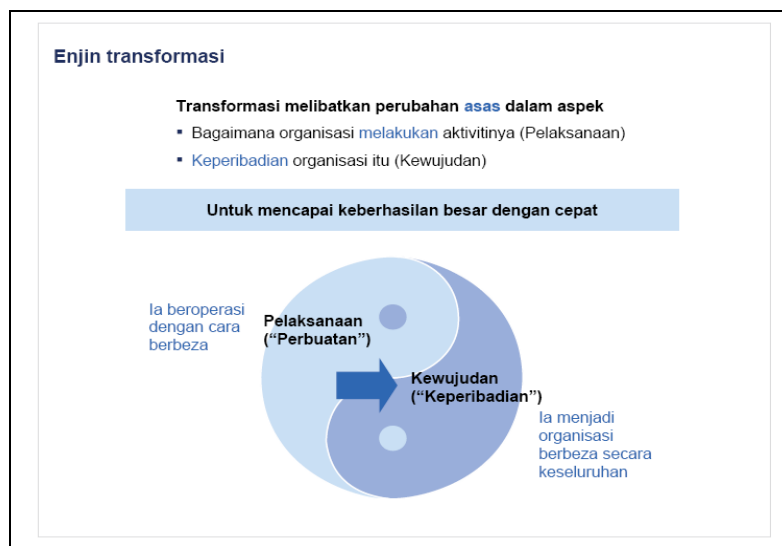
Kempen *Give Change a Chance*, yang dilancarkan sempena 100 Hari Kepimpinan Naib Canselor juga merupakan isyarat yang jelas bagaimana warga perlu memberi gerak balas yang pantas untuk berdepan dengan dinamisme baru UiTM.

TRANSFORMASI: AGENDA NASIONAL

Kita hanya punyai masa 10 tahun lagi ke tahun 2020. Dalam tempoh sesingkat ini, apa yang mampu kita lalukan untuk mencapai objektif penubuhan UiTM atau memperkasa UiTM dalam sebuah negara maju. Maksud yang jelas, bagaimana UiTM menyediakan Melayu dan bumiputera Malaysia untuk menjadi tuan di tanah airnya sendiri.

Justeru, matlamat program transformasi negara bukan *incremental* tetapi secara drastik. *TRANSFORMATION = BIG, RESULT/OUTCOME, FAST*. Organisasi perlu menjadi organisasi berbeza secara keseluruhan agar ia beroperasi dengan cara berbeza untuk mencapai keberhasilan besar dengan cepat. Keberhasilan utama (bukan *output* tetapi *OUTCOME*). Idea-idea sentiasa dikemaskini untuk mencantas halangan, silos malah birokrasi supaya mencapai keberhasilan yang pantas (*FAST*). Di sini amat penting kita semua bergerak menuju ke *BLUE OCEAN* melalui kaedah *ERRC (Eliminate/Reduce/Raise/Create)*.

Enjin transformasi negara seperti dijelaskan dalam Rajah 1 berikut menjelaskan kaitan yang saling bergantung kepada perubahan asas dalam aspek; a) bagaimana organisasi melakukan aktivitinya, dan b) keperibadian organisasi itu.



Rajah 1: Enjin Transformasi ⁷

KEPERIBADIAN UiTM

UiTM adalah sebuah institusi pengajian tinggi bumiputera terbesar di Malaysia di pelbagai lokasi berbeza. Kini ⁸, warga akademik berjumlah 8,114 akademik dan 8,701 pentadbiran. UiTM merencana 200 program baru dengan jumlah 200 ribu siswa siswi menjelang 2015.

Mengupayakan budaya keilmuan atau budaya akademik ⁹ dan keserjanaan untuk menyempurnakan objektif UiTM dalam serba kepelbagaian adalah suatu keutamaan. Bukan sahaja di kalangan staf akademik malah staf pentadbiran perlu menghayati dan mengamalkan budaya itu di samping berkongsi visi dan misi yang satu. Punyai nilai dan etika ¹⁰ serta keperibadian tersendiri.

Merujuk kepada Rajah 2, statistik tempoh perkhidmatan staf UiTM bahawa 12% staf sahaja telah terlibat secara langsung dalam transformasi ITM ke UiTM, iaitu mereka yang telah berkhidmat melebihi 10 tahun (2000 – 2010). Pengalaman melaksanakan atau sekurang-kurangnya menyerap inisiatif transformasi itu telah ada pada mereka dan wajar dikongsi.

Kepada warga baru, iaitu 88% lagi adalah mereka yang memahami dan mengetahui akan keperluan kepastian dan jaminan kualiti ke atas penyampaian perkhidmatan lantaran budaya kualiti adalah juga budaya UiTM. Kita hidup dalam organisasi yang telah menerima Anugerah

⁷ Pelan Hala Tuju Program Transformasi Kerajaan, Jabatan Perdana Menteri. 28 Januari 2010

⁸ 31 Oktober 2010, Unit Perancangan Guna Tenaga, JPSM Pejabat Pendaftar

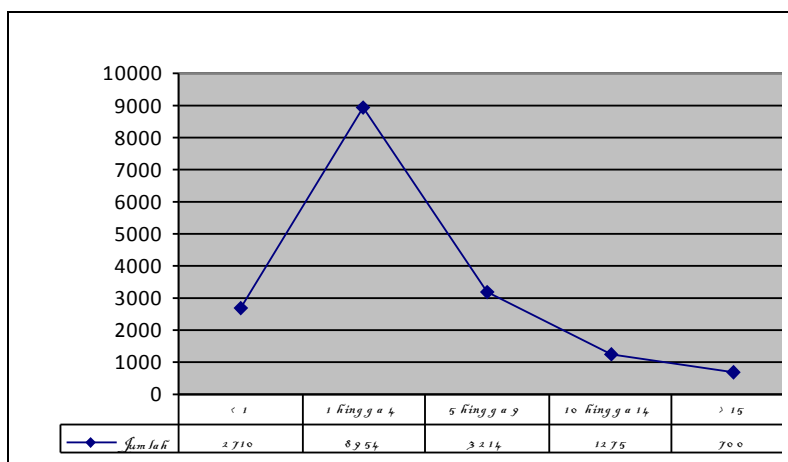
⁹ Budaya Akademik merupakan falsafah utama dalam penjanaan modal insan yang seimbang dari segi intelek, sosial, keterampilan dan sahsiah. Pembudayaan akademik merupakan teras untuk mencapai kecemerlangan akademik. Budaya akademik yang berkualiti menuntut kreativiti pendidik dalam usaha meningkatkan motivasi dan prestasi pelajar. Justeru, setiap institusi pengajian tinggi harus merencanakan mekanisma pembudayaan akademik untuk bergerak ke arah kecemerlangan akademik.

Penataran budaya akademik yang dilihat sebagai satu sistem, memerlukan sokongan semua pihak dalam setiap aspek yang merangkumi mekanisme pelaksanaan, peneraju (*players*), suasana dan persekitaran yang kondusif, inisiatif berterusan dan pelan tindakan untuk menghasilkan kemahiran teknikal dan kemahiran insaniah dalam kalangan siswazah.

(Model Pembangunan Kemahiran Insaniah (Soft Skills) untuk IPT, Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia.2006)

¹⁰ Amanah/Integriti*, Akauntabiliti, Dedikasi, Menghargai Masa, Tawadduk (Humility), Penambahbaikan berterusan, Berdisiplin, Bekerjasama, Mengejar Kecemerlangan/Keserjanaan* dan Bersyukur (* bagi staf akademik). (Nilai & Etika Staf Pentadbiran, 2004)(Nilai & Etika Pensyarah, 2007)

Kualiti Perdana Menteri iaitu salah satu anugerah berprestij negara dan terpilih sebagai *Best Brand* oleh pembaca *Readers' Digest*.



Rajah 2: Tempoh Berkhidmat Warga UiTM ¹¹ .

Budaya PERDANA MENJANA TRANSFORMASI

Gagasan Budaya PERDANA adalah amalan warga terhadap Nilai dan Etika UiTM berdasarkan 7 prinsip PERDANA yang mendasari konsep Budaya Kerja Kelas Pertama sebagai Insan yang Berihisan.

Objektif Budaya PERDANA pula untuk melahirkan warga UiTM yang mampu melestari dan memacu kegemilangan UiTM ¹². Budaya PERDANA adalah suatu keperluan lonjakan atau perubahan atau transformasi budaya.

¹¹ Sumber Unit Perancangan Guna Tenaga JPSM BPD pada 10 November 2010.

¹² Monograf Budaya PERDANA UiTM, Sekretariat Budaya PERDANA UiTM. Jun 2010

To change a business's culture, you need a set of processes – social operating mechanisms – that will change the beliefs dan behaviour of people in ways that are directly linked to bottom-lines results ¹³

Dalam buku *Execution* tersebut dijelaskan adalah kurang tepat bagi penggubal budaya kerana terlalu memberi tumpuan kepada perubahan *values* atau NILAI. Lantaran NILAI adalah suatu asas prinsip dan piawai – NILAI perlu diperkasakan dan jarang perlu perubahan.

Sebaliknya *beliefs* atau kepercayaan yang banyak mempengaruhi *behaviours* atau PERLAKUAN ITU PERLU DIUBAH. Walaupun telah dikenalpasti tujuh (7) Personaliti UiTM ¹⁴ tetapi *it is not a “wish” list of behaviours and values, but what is preached and practised* ¹⁵. Menzahirkan perlakuan dan kepercayaan kepada bentuk tindakan. Perlakuan yang membuahkan hasil. Iaitu, transformasi perlakuan kepada tindakan yang membuahkan hasil. Dalam konteks ini, bukan sahaja *output* malah *outcome* pada hasil!

Ada sembilan (9) tanda kemunduran sesebuah organisasi ¹⁶, iaitu:

1. **Fuzzy Vision:** corporate *vision* and *mission* don't *inspire people*; lack of *strategic alignment*; people don't know where the organization is going and what it is trying to achieve in the future.
2. **Lack of Leadership Skills:** fear of *change*; *leaders* lack of leadership style on the part of management is either too directive or too hands-off; managers do not *lead* and don't *manage change*, they just administrate and micromanage; weak *leadership development* program.
3. **Discouraging Culture:** corporate *culture* does not *inspire people*; no *shared values*; lack of *trust*; blame culture; focus on problems, not opportunities; employees are not *energized*; people don't have fun at work; *diversity* is not celebrated; *failures* are not tolerated; people lose confidence in their leaders and systems.

¹³ Larry Bossidy, Ram Charan dan Charles Burck (2002). *Execution: The Discipline of getting things done* Random House Business Book.

¹⁴ Monograf Pencernaan Budaya PERDANA UiTM, Sekretariat Budaya PERDANA UiTM, 09 April 2010

¹⁵ Asma Abdullah (1996) *Culture in Organizations, Going Global; Cultural Dimensions In Malaysian Management*. Malaysian Institute of Management.

¹⁶ 9 sign losing organization. http://www.1000ventures.com/business_guide/org_losing_9signs.html

4. **High Bureaucracy:** *bureaucratic* organizational structures with too many layers; high boundaries between management layers; slow *decision making*; too close monitoring of things and subordinates; too many tools and documents discouraging *creative thinking*; bureaucracy is tolerated.
5. **Lack of Initiative:** employees are not *empowered*; poor *motivation* and encouragement; people do not feel *their contributions make a difference*; management fails to *engage the organization effectively*; people work defensively and not creatively, they do their job, and nothing more.
6. **Poor Vertical Communication:** people have no clue of the big picture and do not feel that their contributions are important; too much uncertainty; people don't know what top-managers are thinking and planning.
7. **Poor Cross-functional Collaboration:** functional mindset; lack of cross-functional goals and cross-functional collaboration spirit; functional, no *enterprise-wide business process management*; no *cross-functional management* committees; lack of or powerless *cross-functional teams*.
8. **Poor Teamwork:** no organizational commitment to *team culture*; lack of shared and worthwhile goals; weak team leaders; team members who don't want to play as part of a *team* are tolerated; teams are too large; lack of shared *rewards*.
9. **Poor Idea and Knowledge Management:** *cross-pollination of ideas* is not facilitated; no *creativity, idea* and *knowledge* management strategies and systems; *"know-it-all" attitude*; "not invented here" syndrome.

Justeru, kepercayaan dan perlakuan sebegini adalah menjadi keutamaan transformasi kepada semua ketua organisasi supaya lebih berhasil dengan memastikan *the culture of the organization can help employees to do the following*:

1. **Achieving goals and objectives.** *Employees will be able to see the fit between culture and its business strategies.*
2. **Making decisions.** *Employees will spend less time disagreeing about which premises should prevail as there is greater sharing of beliefs and values.*
3. **Building commitment.** *It increase employee commitment and build employees' sense of pride and emotional attachment to certain core values.*
4. **Enhancing communication.** *It facilitates communication since employees speak in one common language and provide cues to help interpret messages.*
5. **Promoting cooperation.** *It promotes internal co-operation as core values normally encompass mutual trust and group feeling.*
6. **Maintaining conformity.** *It saves time as employees will know how to behave most of the time.*

7. **Reducing anxiety.** *It can avoid the anxieties of identifying a new strategy each time employees face a problem.*¹⁷

Agenda seterusnya adalah perubahan sikap atau *attitude change*. Sikap yang lahir dari suatu kepercayaan mendalam terhadap budaya UiTM. Deal and Kennedy (1982) dalam bukunya Budaya Korporat adalah *the “way we do things around here” and is the key to growth, success and excellence achieved by the organization or a corporation in the competitive business environment.*¹⁸

Dalam konteks budaya universiti bertaraf dunia, *today’s dynamism demands a global value system, beyond the myopias of our own cultures and traditions. Cultures do not travel into other cultural premises. Traditions simply cannot be adapted into a foreign community without losing its own essence. That which travels are values. Values that can build sound societies, robust businesses, sustainable markets and competitive nations*¹⁹.

KESIMPULANNYA

Organizations (universities included) find themselves operating in an environment with unprecedented, unparalleled, unrelenting and largely unpredictable change. In this context, competitiveness is a moving target. In this rough and troubled world, the rate of change outpaces their organizational capacity to keep (Foster & Kaplan 2001). Work culture in the new era demands a pool of highly motivated and uniquely capable university administrators who, individually and collectively use their drive and talent to ensure organizational effectiveness. In truth dynamic environments, we need to ensure organizational effectiveness. In truly dynamic environments, we need to be different (Hamal 2000). What is required is a culture that promotes the value of high performance work practices. Issue of innovation, speed and adaptability with low cost becomes prerequisite of success. Employee commitment and involvement becomes a source of competitive advantage. Work culture thus provides opportunity and responsibility for change and improvement....Budaya PERDANA IS ONLY THE

¹⁷ Asma Abdullah (1996) Culture in Organizations, Going Glocal; Cultural Dimensions In Malaysian Management. Malaysian Institute of Management.

¹⁸ Asma Abdullah (1996) Culture in Organizations, Going Glocal; Cultural Dimensions In Malaysian Management. Malaysian Institute of Management.

¹⁹ Tan Sri Mohd Sidek Hassan, Ketua Setiausaha Negara. Waiting For Godot? - Leading On Values, Not Tradition. Ucapan Pembukaan The Capam Biennial Conference 2010, Monday, 18th October 2010, Malta

TIP OF THE ICEBERG FOR ACTION, WHICH MUST BE ACCOMPANIED WITH A STRONG CONVICTION AND BELIEF THAT ALL OF US HAVE A CRITICAL ROLE IN ENSURING THAT WE CAN MAKE A DIFFERENCE !

CHANGE WE MUST! dan the harsh reality of competitiveness is that it is blind to race, colour, creed or gender. In a borderless world of today, it would seem so rhetorical to even suggest we need fortitude to compete. NEED is not the noun we can use any longer. The real noun for now is, NORM. It is a norm, a way of life, and presumed verdict that to be different, you need a difference. How we make that difference lies in our own capabilities and wherewithal, individually and collectively...²⁰

If EXCELLENCE, QUALITY and PRECISION are the determinants to the CULTURE, then those are the OUTCOMES of what we expect from our staff and our graduates. The parameters that we set for what makes our CULTURE defines the society we leave behind for our children and grand children ²¹.

Seseorang yang mempunyai akhlak dan peribadi yang tinggi, akan sentiasa melakukan tindakan yang betul dan konsisten dalam pelaksanaan tugasnya. Tidak kira sama ada sedang dilihat atau dinilai, DAN LEBIH PENTING BILA TIADA SESIAPA YANG MELIHAT ATAU MENILAI, dalam apa jua keadaan, mereka yang berperibadi tinggi sentiasa bertindak dan memberikan perkhidmatan yang terbaik ²².

--- tamat ---

²⁰ Tan Sri Mohd Sidek Hassan, Ketua Setiausaha Negara. CHANGE WE MUST!. Mesyuarat Agung Tahunan Persatuan Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik Malaysia. 14 Julai 2010

²¹ Tan Sri Mohd Sidek Hassan, Ketua Setiausaha Negara. IIUM Quality Day. 15th May 2009

²² Tan Sri Mohd Sidek Hassan, Ketua Setiausaha Negara. Majlis Anugerah Fellow INTAN dan Penyampaian Diploma INTAN. 08 Jun 2010.