

STAF BERKESAN PENGUPAYA ORGANISASI
(Effective Staff - Enabler to the Organisation)

Syarahannya Umum Pengerusi LPU
[Program Bicara Minda Bersama Pengerusi Lembaga Pengarah Universiti]

oleh

Zainai B Mohamed, PhD (Cambridge)*

18 Mac 2014

Sinopsis:

Pengupaya kepada mana-mana organisasi boleh terdiri daripada pekerja (staf), kemudahan fizikal (teknologi), sistem kerja (operasi), kepimpinan dan juga kesepakatan serta kerjasama. Dalam kes ini, perbincangan hanya ditumpu kepada kualiti pekerja atau staf sahaja dan pengupaya lain dianggap sedia ada. Tanggungjawab staf untuk meningkatkan keberkesanan mereka bagi menjayakan sesebuah organisasi menjadi perhatian kertas ini. Keberkesanan staf boleh ditingkatkan dan diperbaiki melalui pembelajaran dan pembaharuan kemahiran. Staf perlu memberi perhatian kepada pembelajaran semasa melaksanakan tugas dan mempunyai keinginan melihat perkhidmatan yang diberi sentiasa mendapat kepuasan pelanggan. Penghayatan dan perhatian terhadap kaedah dan proses kerja membolehkan penyelesaian yang dicapai sentiasa ada perubahan kepada yang lebih baik. Staf juga menerima latihan yang berkaitan dengan pekerjaan supaya mereka dibekalkan dengan keupayaan untuk berinovatif, memahami tujuan pekerjaan, mengenali pelanggan dan memahami harapan organisasi serta "stakeholders". Staf yang efektif sentiasa bersikap positif terhadap organisasinya dan mempertahankan/membawa nilai organisasi. Perbincangan ini membawa kepada kefahaman sama ada staf itu berkesan dan benar-benar berfungsi sebagai pengupaya kepada organisasinya atau pun sebaliknya.

**Profesor Emeritus Dato' Ir. Dr. Zainai Bin Mohamed, Pengerusi Lembaga Pengarah Universiti (LPU), Universiti Malaysia Perlis (UniMAP).*

STAF BERKESAN PENGUPAYA ORGANISASI

(Effective Staff - Enabler to the Organisation)

Syaraham Umum Pengerusi LPU

oleh

Zainai B Mohamed, PhD (Cambridge)

Pengenalan

Perbincangan tentang “staf berkesan” tidak boleh mengabaikan bahan kandungan (atau rencah) yang menjadikan mereka berkesan. Ilmu pengetahuan, kemahiran dan sikap (KSA) adalah rencah utama yang menjadikan seseorang itu berkesan. Mereka dapat berfungsi dengan baik dan membantu mencapai objektif organisasi seperti yang ditetapkan kerana mempunyai ilmu dan kemahiran berkaitan dengan pekerjaan serta bersikap positif yang membantu menggerakkan tindakan yang terbaik. Sifat yang berkesan ini juga akan dimanfaatkan oleh anggota organisasi yang lain apabila dilihat dari sudut sebagai ahli pasukan untuk organisasi. Mereka ini juga adalah pengupaya kepada organisasi.

Kertas ini membincangkan isu-isu berkaitan dengan keberkesanan seseorang staf. Sumber inspirasi dan motivasi untuk menjadikan mereka berkesan serta kepentingan berfungsi dengan berkesan juga diberi perhatian. Pengalaman membantu pembentukan anggota pentadbiran universiti dan membangun mereka sebagai kelompok staf yang penting kepada universiti dikongsi dalam perbincangan kertas ini. Perlu diambil perhatian bahawa staf berkesan itu lahirnya daripada kalangan mereka yang mempunyai integriti tinggi terhadap tanggungjawab dan yang menghargai peluang yang diberi kepada mereka.

Mengapa Kita Bekerja?

Sebagai manusia biasa, seseorang perlukan pekerjaan bagi meneruskan kehidupan – mengadakan makanan, tempat tinggal, dan juga pakaian. Ini merupakan keperluan asas untuk hidup di alam nyata. Kita bekerja (berusaha) kerana itulah sumber saraan (pendapatan) untuk membiayai kehidupan – diri dan keluarga. Kita bekerja kerana untuk dimanfaatkan oleh orang lain, organisasi dan masyarakat. Dengan perkataan lain, kita hendaklah berfaedah dan beribadah.

Apabila kita bekerja dengan sesebuah organisasi, maka pekerja itu adalah salah satu pengupaya kepada organisasi berkenaan. Pengupaya yang lain, antaranya ialah teknologi, infrastruktur, kepimpinan, proses/sistem, dan bekerjasama. Pengupaya merupakan penggerak bagi membolehkan sesuatu organisasi berubah kepada lebih baik dan berdaya saing. Jadi untuk menghasilkan sesebuah organisasi berkesan, pengupaya juga perlu terlebih dahulu dapat melaksanakan peranan masing-masing dengan berkesan.

Tanggungjawab Pihak Pekerja dan Majikan

Pekerja atau staf di universiti sebenarnya mempunyai tanggungjawab yang tidak banyak berbeza dengan mereka yang berada dalam organisasi lain. Pada asasnya mereka perlu memahami dan menghayati visi/misi universiti serta berusaha mengadakan inisiatif baru, aktiviti dan tindakan yang boleh bergerak ke arah pencapaian visi/misi yang ditetapkan. Bekerja dengan ikhlas menggunakan waktu berkualiti untuk tujuan menjayakan tanggungjawab sebagai pekerja adalah satu kewajipan.

Pada dasarnya pekerja hendaklah secara berterusan meningkatkan ilmu dan kemahiran yang berkaitan dengan skop tugas masing-masing. Sebagai contoh, Skim N di universiti, perlukan ilmu dan kemahiran dalam beberapa bidang utama pentadbiran universiti - Akademik, HEP & Alumni, Kewangan, Sumber Manusia, dan pentadbiran am. Begitu juga dengan skim khusus W, S, J, L dan lain-lain, memerlukan kemahiran tinggi dalam bidang khusus mereka selain daripada pentadbiran am.

Bagitu juga dengan tanggungjawab majikan – menyediakan infrastruktur dan latihan untuk pekerjanya. Majikan menyediakan prasarana pekerjaan bagi memudahkan penghasilan perkhidmatan dan produk organisasi (dalam kes universiti ialah pelajar). Majikan ingin melihat pekerjanya menggunakan kemudahan yang disediakan dengan terbaik dan berkesan. Majikan juga bertanggungjawab melatih pekerjanya (melalui program latihan dalaman dan luaran) dengan tujuan untuk meningkatkan ilmu dan kemahiran mereka semasa melaksanakan pekerjaan masing-masing. Majikan bertanggungjawab memantau objektif organisasi dapat dicapai pada tahap terbaik.

Majikan dan pekerja adalah kepunyaan organisasi. Kedua-duanya saling memerlukan dan merupakan pelengkap antara satu sama lain. Mereka perlu tingkatkan kualiti sinergi dengan bertindak sebagai satu pasukan dan berkongsi memperkasakan nilai organisasi. Mereka perlu berganding dan dapat mewujudkan hasil yang lebih besar seperti kata Stephen R. Covey (1989).

“Synergy is about producing a third alternative-not my way, not your way, but a third way that is better than either of us would come up with individually. It’s fruit of mutual respect-of understanding and even celebrating one another differences in solving problems, seizing opportunities. Synergistic teams and families thrive on individual strengths so that the whole becomes greater than the sum of the parts. Such relationships and teams renounce defensive adversarialism ($1 + 1 = \frac{1}{2}$). They don’t settle on compromise ($1 + 1 = 1\frac{1}{2}$) or merely cooperation ($1 + 1 = 2$). They go for creative cooperation ($1 + 1 = 3$ or more)”.

Kelakuan atau tabiat pekerja dan majikan membentuk budaya sesebuah organisasi iaitu cemerlang atau sebaliknya.

Pemegang Taruh (Stakeholders) Universiti

Banyak kelompok (dalam dan luar) yang boleh digolong sebagai “stakeholders” kepada universiti. Pelajar dan staf (pekerja) adalah stakeholder dalam universiti. Manakala masyarakat setempat, industri, ibu-bapa, penaja, dan kementerian berkenaan adalah antara stakeholder luar universiti yang utama. Kesemua mereka mempunyai kepentingan dalam universiti dan mengharapkan manfaat secara langsung. Dengan adanya universiti, stakeholder peroleh sumber ilmu dan budaya baru. Mereka juga turut berubah dalam aspek “mind-set” dan pemikiran dengan adanya aktiviti baru di persekitaran mereka. Masyarakat setempat akan mendapat peluang meningkatkan sumber ekonomi melalui aktiviti perniagaan dan sebagainya.

Pelajar dan staf (dua stakeholder dalaman) diberi tempat untuk meningkatkan kualiti hidup (diri). Pelajar disedia dengan kemudahan pembelajaran (bersubsidi tinggi, jika di IPTA) dan staf diberi tempat bekerja (menambah rezeki hidup) serta diberi peluang untuk terlibat dengan pembelajaran sepanjang hayat, dan bersama-sama bertanggungjawab membagunkan reputasi organisasi. Kedua-dua kelompok ini bukan “customer” tulin atau yang menerima perkhidmatan tetapi lebih sebagai stakeholder kerana mereka bersama-sama bertanggungjawab menjaga kepentingan universiti.

Bersinergi

Stephen R. Covey pada tahun 1989 telah menulis buku tentang tujuh tabiat orang berkesan. Antara yang akan dibincang disini ialah tabiat ke enam, iaitu bersinergi. Bersinergi secara mudah adalah kesepakatan yang saling memberi erti dan dimanfaatkan oleh kesemua pihak yang bekerjasama dengan tujuan mencapai objektif yang ditetapkan. Prinsip asas kerjasama, mengikut Covey, ialah jumlah keseluruhan lebih besar daripada hasil tambah setiap bahagiannya atau $1 + 2 \geq 3$. Atau boleh dianalogi seperti dengan ikatan lidi. Satu batang lidi bila-bila masa boleh dipatah tetapi berbeza bagi satu ikatan lidi, tidak mudah dipatah.

Bersinergi juga membawa erti bahawa sebagai staf, mereka saling bergantung, berinteraksi di bawah prinsip kepercayaan dan kreatif serta inovatif yang membawa nilai tinggi. Apabila berkomunikasi, akan berada pada tahap yang tinggi kerana mendekati apa-apa perbezaan yang wujud daripada paradigma lain. Oleh itu apabila bersinergi kita akan memberi perhatian kepada perbezaan mental, emosi dan psikologi dengan orang lain. Kebolehan dan kesuburan bersinergi juga membawa maksud menghargai kelainan, kerana kelainan menambah pengetahuan dan kefahaman terhadap realiti.

Pertukaran Idea (Dialog) dan Pembelajaran

Setiap kreativiti perlu diuji keberkesanan dan manfaatnya. Sesuatu cadangan yang baik, dibahas dan diteliti terlebih dahulu oleh pihak kedua supaya tidak timbul kekeliruan dan jelas objektifnya. Proses perbincangan dan pertukaran idea serta pertukaran pendapat atau dialog seumpama ini merupakan satu pembelajaran melalui pengalaman yang seharusnya diamalkan oleh segenap lapisan pekerja atau staf. Pendekatan ini bukan sahaja memberi makna kepada sesuatu kreativiti tetapi mengelakkan keraguan dan ketidaktelitian. Ini juga bermaksud mengamalkan

sistem governan yang sebenar iaitu ada pencadang, penilai dan pengesahan (atau memberi kelulusan).

Pembelajaran melalui penyelesaian masalah, yang menghasilkan kreativiti, merupakan pendekatan yang berkesan untuk meningkatkan keupayaan diri dan menjayakan sesebuah “organisasi pembelajaran”. Kesemuanya ini dapat dipraktik dalam pelbagai peringkat perkhidmatan, baik antara kumpulan perkhidmatan, dalam satu kumpulan perkhidmatan yang sama, atau kumpulan profesional dengan pelaksana. Yang penting dalam konteks keberkesanan pekerja ialah sesuatu pekerjaan yang disiapkan itu dihayati sebagai satu pengalaman pembelajaran (learning experience). Penyiapan sesuatu pekerjaan bererti staf telah mempelajari proses dan inti pati kandungan yang berkait dengan pekerjaan tersebut. Menghasilkan sesuatu daripada pekerjaan yang dilakukan dengan penuh tanggungjawab dan disiplin sebenarnya akan melepasi nilai produk lazim (routine output). Ini boleh berlaku kerana usaha yang dilakukan dengan penuh perhatian itu akan lebih baik daripada aspek kualiti (hasil dan impak). Kaedah dan pendekatan ini juga dapat meningkatkan kualiti perkongsian nilai (shared value) tentang organisasi dan juga membangun budaya cemerlang organisasi berkenaan. Kecemerlangan organisasi boleh dipacu sekiranya setiap ahli (staf) secara aktif terlibat atau memberi keutamaan kepada pembelajaran. Menambah ilmu dan kemahiran secara berterusan memenuhi keperluan pembelajaran sepanjang hayat yang akan memertabatkan diri dan organisasi.

Pembelajaran Sepanjang Hayat

Pemenang (winner) sebenar di tempat kerja adalah mereka yang terus terlibat dengan proses pembelajaran. Seperti yang disebutkan sebelum ini, apabila pekerja dapat menyelesaikan sesuatu masalah yang sifatnya di luar kebiasaan, itu adalah kejayaan kreativiti dan melibatkan pembelajaran yang berkualiti. Jika penyelesaian dicapai dengan hanya menggunakan proses biasa (routine) maka

tidak ada pembelajaran dalam erti kata sebenarnya. Di luar kebiasaan (bukan routine) di sini bermaksud ada penjimatan (masa dan kos) atau berjaya memberi pilihan atau menghasilkan kepuasan pelanggan yang tinggi atau gabungannya. Tindakan dan pencapaian di luar kebiasaan seumpama ini hanya dapat dihasilkan apabila penyelesaian disertai dengan nilai tambah daripada apa yang kebiasaan. Adalah dipercayai nilai tambah boleh diadakan jika adanya proses pembelajaran seperti membuat analisis dan sintesis kepada penyelesaian lazim dan diberi perhatian kepada peningkatan kualiti. Sikap begini juga merupakan ciri-ciri pemenang dalam konteks kehidupan harian. Mereka ini ingin memberi kemanfaatan kepada yang lain (pelanggan, stakeholder atau/dan masyarakat umum). Contoh antara pemenang adalah pemimpin, guru dan juga usahawan. Kehadiran mereka banyak dimanfaatkan oleh orang lain. Mereka ini secara umumnya adalah berkesan dalam konteks masyarakat setempat.

Persoalan disini ialah mengapa pembelajaran sepanjang hayat penting dan relevan? Antara jawapan yang munasabah ialah:

- Ajaran agama Islam sendiri memerlukan umatnya terus berusaha atau belajar. *“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum kecuali kaum itu sendiri yang mengubah apa-apa yang pada diri mereka”* (Ar-Ra’d., QS13:11);
- Ilmu perlu diperbaharui. Ilmu yang ada (yang telah dipelajari sebelumnya) akan ketinggalan dan lapuk dengan perkembangan terkini;
- Terlalu banyak media/sumber ilmu baru yang tersedia;
- Perubahan skop kerja, dan
- Harapan pelanggan.

Jelas disarankan bahawa tidak ada yang akan merubah kejayaan diri dalam kehidupan kecuali mereka yang mengubah diri mereka sendiri. Ini adalah kewajipan kepada umat Islam. Jadi perkara asas adalah “berusaha” dan perlu ada cita-cita serta sasaran. Oleh itu pembelajaran berterusan adalah kewajipan kepada warga organisasi.

Ilmu yang ada boleh jadi “lapok” (obsolete) dan tidak relevan lagi. Kajian pada tahun 1994, menyatakan ilmu di peringkat asas (fundamental) akan kekal lebih lama, seperti hasil pembelajaran sehingga umur kira-kira 18 tahun (diperoleh dari Sekolah) berbanding dengan ilmu teknologi terkini seperti dalam bidang ICT/Komputer, lihat Rajah 1.

Rajah 1: (Lihat di mukasurat terakhir)

Apabila berbincang tentang media/sumber ilmu untuk dipelajari, ini boleh dikaitkan dengan kaedah pembelajaran. Memperoleh ilmu tidak semestinya melalui kaedah secara formal sahaja tetapi boleh secara tak-formal, dan bukan formal. Ini bererti ilmu boleh diperoleh daripada program rasmi (berjadual atau berstruktur) seperti mengikuti/mendaftar dengan mana-mana program pengajian atau mempelajari daripada sumber ilmu yang berstruktur tetapi secara santai/tidak berjadual atau pelajari melalui pengalaman semasa bekerja.

Adalah dipercayai staf yang berkesan (efektif) terdiri daripada kalangan mereka yang berterusan mempelajari sesuatu, sama ada berkaitan secara langsung dengan pekerjaan atau diluar skop pekerjaan. Staf ini akan lebih “bijaksana” (wisdom) keperibadiannya kerana mereka berilmu. Apabila berbicara tentang skop pekerjaan dan tanggungjawab sepanjang kerjaya, maka secara lazimnya kepakaran staf itu berubah daripada keperluan kemahiran teknikal kepada kemahiran pengurusan (yang memerlukan lebih nilai kemanusiaan) di sepanjang tempoh perkhidmatan (atau kerjaya). Rajah 2 menggambarkan perubahan kepakaran dalam kerjaya. Keperluan ini juga berkait rapat dengan harapan pelanggan. Pelanggan sentiasa mengharapkan suasana cakna atau endah (caring) dan “engagement” yang berkualiti diterima daripada staf sesuatu organisasi. Perkara ini boleh dicapai sekiranya staf melengkapkan diri dengan ilmu kemanusiaan supaya lebih endah (caring) dan boleh bertindak dengan penuh bijaksana dan berhemah.

Rajah 2: (Lihat di mukasurat terakhir)

Berkesankah Kita Dalam Organisasi?

Staf berkesan sekiranya kehadiran mereka menyumbang kepada kekuatan pengupaya organisasi. Kehadiran staf juga tidak membebankan organisasi itu sendiri tetapi sebaliknya mengukuhkan organisasi. Staf yang berkesan dimanfaatkan oleh rakan sekerja dan memudahcarakan proses kerja dalam konteks pencapaian penyelesaian masalah dan pencapaian objektif organisasi. Staf itu berkesan sekiranya sumbangan yang diberi menambah nilai kepada budaya cemerlang organisasi.

Dalam konteks staf universiti, berkesanya mereka jika memiliki kepakaran yang diperlukan untuk mengukuhkan keupayaan dalam pengajaran/pembelajaran, penyelidikan dan khidmat masyarakat. Seseorang pegawai (Gred 41 dan ke atas) perlu ada kemahiran dalam ilmu pengurusan am, pengurusan sumber manusia, pengurusan akademik, pengurusan perolehan/kewangan, pengurusan hal ehwal pelajar, dsb. Bagitu juga staf pelaksana (Gred 27-39) perlu ada kemahiran pengurusan am dan pilihan antara akademik, perolehan/kewangan, hal ehwal pelajar, sumber manusia, dsb. Itulah sebabnya latihan khusus disediakan oleh pihak unversiti untuk meningkatkan ilmu dan kemahiran staf dalam aspek yang berkaitan. Semuanya ini merupakan tanggungjawab organisasi (universiti) untuk meningkatkan tahap keberkesanan staf di sepanjang perkhidmatan mereka.

Catatan Penutup

Sebagai penutup, dicatatkan sekali lagi penekanan yang diberi bagi menjelas dan merumuskan perbincangan tentang staf berkesan. Antara yang perlu diambil perhatian ialah:

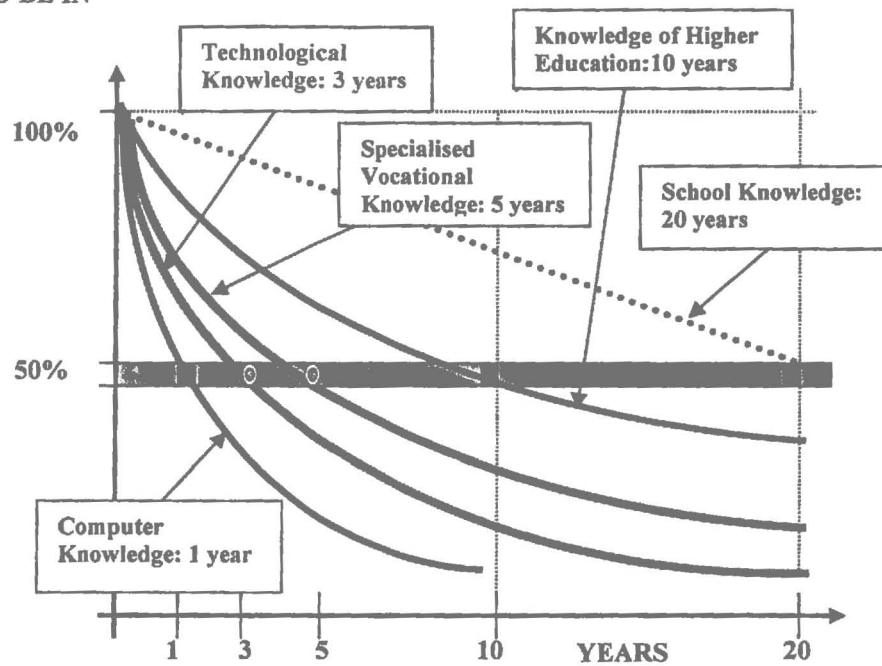
Staf berkesan sekiranya mereka mempunyai kelebihan dalam aspek sikap, berilmu dan kemahiran. Mereka tidak membebankan organisasi, tetapi sebaliknya menyumbang kepada kekuatan dan kemampuan organisasi. Di sepanjang kerjaya, mereka meningkatkan ilmu dan memberi kepentingan kepada pembelajaran berterusan.

Staf berkesan sekiranya mereka mengamalkan konsep sinergi dan berterusan berdialog dalam usaha menghasilkan kreativiti. Mereka akan memberi perkhidmatan kepada pelanggan dengan penuh kebijaksanaan dan berintegriti.

Sumber Maklumat

1. Stephen R. Covey (1989), "Seven Habits of Highly Effective People", Franklin Covey Co. (Facilitating few short courses for university's staff based on the book).
2. Zainai B Mohamed (2002), "Who are the Winners?", A discussion paper presented at UTM staff retreat, Port Dickson. April 2002.
3. Pengalaman berfungsi sebagai pentadbir dan pengurus semasa membangunkan beberapa organisasi baru diperingkat unit, jabatan, fakulti/sekolah, dan universiti mulai dari tahun 1988.

**KNOWLEDGE
NEEDED TO BE IN
CHARGE**



Rajah 1: Jangkaan Kemerosotan Ilmu Sehingga 50% - Mengikut Bidang Ilmu

	Technical	Human	Conceptual
TOP MANAGEMENT	17.9%	42.7%	39.4%
MIDDLE MANAGEMENT	34.8%	42.4%	22.8%
ST 1 LINE SUPERVISION	50.3%	37.7%	12.0%

Rajah 2: Optimal Skill Mix of an Officer by Hierarchical Level (T.L. Wheelen, G.K. Rakes & J.D. Hunger. "Skills of an Executive". A paper presented to the Academy of Management, Kansas City, August 1976)