
PEKELILING PENGURUSAN BIL. 26 TAHUN 2025

**DASAR PEMBANGUNAN BAKAT BERASASKAN KOMPETENSI
UNIVERSITI TUN HUSSEIN ONN MALAYSIA****TUJUAN**

Pekeliling Pengurusan Bil. 26 Tahun 2025 ini bertujuan untuk memaklumkan mengenai keputusan Mesyuarat Lembaga Pengarah Universiti Bil.3 Tahun 2025 yang bersidang pada 21 Julai 2025 telah meluluskan Dasar Pembangunan Bakat Berasaskan Kompetensi, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.

LATAR BELAKANG

Dasar ini diwujudkan bagi menggantikan Dasar Latihan UTHM 2015 dan menggunakan pakai Ceraian UP.6.1.1 Pekeliling Perkhidmatan Sumber Manusia Kemajuan Kerjaya dalam Perkhidmatan Awam Versi 1.0 (2022). Dasar ini akan menjadi panduan kepada pelaksanaan pembangunan bakat berasaskan kompetensi di Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.

PELAKSANAAN

Pelaksanaan Dasar Pembangunan Bakat Berasaskan Kompetensi, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia adalah seperti di **Lampiran**.

TARIKH KUAT KUASA

Pelaksanaan Garis Panduan ini adalah berkuat kuasa mulai tarikh ianya diluluskan.

PEMBATALAN

Dengan berkuat kuasa pekeling Pengurusan Bil.26 Tahun 2025 ini maka Pekeling Pengurusan Bil.8 Tahun 2015 Garis Panduan Dasar Latihan Staf Universiti Tun Hussein Onn Malaysia adalah dibatalkan.

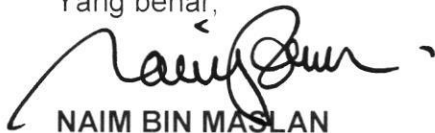
UTHM.PPO.100-6/3 (23)

Sekian untuk makluman dan perhatian YBhg. Prof./ Tuan/ Puan.

Terima kasih.

“DENGAN HIKMAH KITA MENEROKA”
“MALAYSIA MADANI”

Yang benar,



NAIM BIN MASLAN

Pendaftar/Ketua Pegawai Operasi

 : 07-4537100



DASAR PEMBANGUNAN BAKAT BERASASKAN KOMPETENSI UNIVERSITI TUN HUSSEIN ONN MALAYSIA

Pusat Kepimpinan Dan Kompetensi
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia

Mesyuarat Lembaga Pengarah Universiti Bil. 3/2025
21 Julai 2025

1.0 TUJUAN

Dasar ini diwujudkan sebagai panduan kepada pelaksanaan pembangunan bakat berasaskan kompetensi di Universiti Tun Hussein Onn Malaysia. Ianya digubal selaras dengan Dasar Pembangunan Sumber Manusia (DPSM) dan Kemajuan Kerjaya dalam Perkhidmatan Awam Versi 1.0 (2022).

2.0 LATAR BELAKANG

- 2.1 Mesyuarat Lembaga Pengarah Universiti Bil.1/2015 yang telah bersidang pada 24 Februari 2015 telah meluluskan pemakaian Dasar Latihan Staf UTHM 2015 berdasarkan Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 6 Tahun 2005 – Dasar Latihan Sektor Awam (DLSA).
- 2.2 Selaras dengan aspirasi negara untuk melahirkan tenaga kerja sektor awam yang berkemahiran dan berpengetahuan tinggi, DLSA ditambah baik dan digantikan dengan Dasar Pembangunan Sumber Manusia (DPSM) pada tahun 2022.
- 2.3 Kerajaan juga telah memfokuskan mengenai pengurusan bakat bagi menambah baik pengurusan kemajuan kerjaya dan meningkatkan kemajuan kerjaya dalam perkhidmatan awam masa hadapan melalui Pekeliling Perkhidmatan Sumber Manusia Perkhidmatan Awam - Kemajuan Kerjaya dalam Perkhidmatan Awam 2022.
- 2.4 Dasar Pembangunan Bakat Berasaskan Kompetensi UTHM ini adalah mengguna pakai kedua-dua Pekeliling Perkhidmatan Sumber Manusia dari sudut pembangunan kompetensi dan proses pelaksanaan pelan penggantian.

2.5 Bagi menjayakan agenda ini, Universiti telah menubuhkan Pusat Kepimpinan dan Kompetensi (PKK) pada 1 Januari 2022 yang bertanggungjawab melaksanakan program pembangunan staf berasaskan kompetensi.

3.0 TAFSIRAN

Dalam Dasar ini, melainkan jika konteksnya menghendaki makna yang lain:-

“dalam negara” ertinya negeri-negeri dalam Malaysia;

“Jawatankuasa Pemilih Jawatan Giliran” bermaksud satu jawatankuasa yang dibentuk untuk mengesyorkan pegawai yang cemerlang untuk disenarai pendek bagi mengisi jawatan strategik seperti yang diperuntukkan dalam Garis Panduan Pelantikan Jawatan Giliran UTHM;

“jawatan strategik” bermaksud jawatan tertinggi dalam sebuah Universiti atau apa-apa jawatan lain yang setaraf yang terlibat dalam penggubalan dasar, memerlukan kemahiran khusus atau unik atau mana-mana jawatan yang dari segi fungsi dan tugasnya memberi impak tinggi kepada organisasi;

“kamus kompetensi” bermaksud dokumen himpunan kompetensi staf UTHM yang mengandungi definisi kompetensi, tahap pengukuran kompetensi dan rubrik analitik kompetensi yang merangkumi kemahiran, pengetahuan dan tingkah laku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas semasa;

“Ketua Pusat Tanggungjawab (PTJ)” ertinya seseorang pegawai yang mengetuai Pejabat/ Jabatan/ Pusat/ Fakulti/ Institut/ Kolej Kediaman;

“kolam bakat kepimpinan” bermaksud himpunan bakat kepimpinan Universiti yang dikenalpasti sebagai kumpulan bakat kepimpinan yang berpotensi dan

berprestasi tinggi sebagai pemimpin semasa dan pemimpin masa hadapan Universiti;

“kompetensi” ertinya set tingkah laku, kemahiran, pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan;

“latihan / kursus” ertinya kursus jangka pendek bersemuka atau dalam talian (bengkel, seminar, symposium, kolokium, persidangan, konvensyen atau forum) bertujuan menambah pengetahuan dan kemahiran untuk memenuhi keperluan serta tuntutan semasa dalam organisasi yang tempohnya tidak melebihi tiga (3) bulan termasuk hari kelepasan mingguan, kelepasan am dan cuti akademik;

“Latihan Jangka Panjang” ertinya latihan sepenuh masa/sepuluh masa yang tempohnya melebihi dua belas (12) bulan kalendar termasuk hari kelepasan mingguan, kelepasan am dan cuti akademik;

“Latihan Jangka Sederhana” ertinya latihan sepenuh masa/sepuluh masa yang tempohnya melebihi tiga (3) bulan tetapi tidak melebihi dua belas (12) bulan kalendar termasuk hari kelepasan mingguan, kelepasan am dan cuti akademik;

“Lembaga” ertinya Lembaga Pengarah Universiti Tun Hussein Onn Malaysia;

“luar negara” ertinya negara-negara lain selain daripada Malaysia;

“Naib Canselor” ertinya Naib Canselor Universiti Tun Hussein Onn Malaysia;

“pelan penggantian” bermaksud satu perancangan menggunakan kaedah yang sistematik dalam mengenal pasti, menilai dan membangunkan keupayaan pegawai bagi memenuhi keperluan organisasi pada masa kini dan akan datang;

“pembangunan diri” merujuk kepada peningkatan kemahiran, kebolehan dan kerjaya yang dapat dicapai dengan mempraktikkan pengetahuan, pendedahan kepada pelbagai idea dan pengalaman serta melalui latihan dan *mentoring*;

“pembangunan kompetensi” ertinya pendekatan yang dirancang dan dilaksana secara sistematik bagi meningkatkan kompetensi staf;

“potensi” ertinya keupayaan atau kemampuan seseorang staf untuk melaksanakan atau melepasi tahap ekspektasi tugas di peringkat kemajuan kerjaya;

“PKK” merujuk kepada Pusat Kepimpinan dan Kompetensi UTHM;

“Senat” ertinya Senat Universiti Tun Hussein Onn Malaysia;

“staf” merujuk kepada semua kategori staf yang sedang berkhidmat di UTHM yang dilantik secara tetap, sementara, kontrak atau staf pinjaman; dan

“Universiti” merujuk kepada Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.

4.0 OBJEKTIF DASAR PEMBANGUNAN BAKAT BERASASKAN KOMPETENSI UTHM

Secara umumnya, Dasar Pembangunan Bakat Berasaskan Kompetensi UTHM digubal untuk mencapai objektif berikut:

- 4.1 Membangunkan staf yang berkemahiran dan berpengetahuan tinggi dalam melaksanakan tugas melalui latihan kompetensi dan pembangunan bakat.
- 4.2 Menerapkan nilai jati diri UTHM berdasarkan visi, misi dan hala tuju

UTHM bertunjangkan paradigma tauhid.

- 4.3 Menyokong proses pelaksanaan pelan penggantian universiti melalui pelaksanaan program kepimpinan bakat yang komprehensif.

5.0 PELAKSANAAN

- 5.1 Dasar berhubung urusan pelaksanaan pembangunan bakat berasaskan kompetensi di UTHM akan dilaksanakan berdasarkan kepada dua (2) garis panduan berikut:

Dasar Pembangunan Bakat Berasaskan Kompetensi (DPBK)	
Kod Ceraian	Butiran
Ceraian PBBK.1.0	Garis Panduan Pengurusan Pembangunan Bakat Berasaskan Kompetensi
Ceraian PBBK.2.0	Garis Panduan Pelan Penggantian Bakat Kepimpinan UTHM

- 5.2 Konsep latihan dalam DPBK UTHM diperkembangkan supaya lebih menyeluruh dan inklusif. Setiap staf perlu melengkapkan diri dengan sekurang-kurangnya **40 jam latihan berbentuk formal dan berstruktur dalam tahun penilaian.**
- 5.3 Perancangan keperluan latihan tahunan akan dimaklumkan kepada Jawatankuasa Eksekutif Universiti selepas dibentangkan kepada Panel Pembangunan Sumber Manusia.
- 5.4 Pelaksanaan Pelan Penggantian berasaskan kompetensi mengambil kira staf yang cemerlang secara menyeluruh termasuk berprestasi tinggi

berdasarkan Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) dan pentaksiran kompetensi kepimpinan.

6.0 KUASA, PERANAN DAN TANGGUNGJAWAB

6.1 Untuk melaksanakan dasar ini dilaksanakan secara berkesan, Lembaga Pengarah Universiti, Panel Pembangunan Sumber Manusia, Pusat Kepimpinan dan Kompetensi, Ketua PTj dan staf mempunyai kuasa, peranan dan tanggungjawab masing-masing seperti berikut:

6.1.1 Lembaga Pengarah Universiti

Tertakluk kepada peruntukan kewangan dan kuasa yang ditetapkan oleh Universiti dalam Perlembagaan UTHM dan peraturan-peraturan yang mengikat Pihak Berkuasa Universiti, Lembaga perlu menyediakan peruntukan tahunan sekurang-kurangnya satu peratus (1.0%) daripada peruntukan emolumen untuk tujuan latihan dan pembangunan.

6.1.2 Panel Pembangunan Sumber Manusia

- i. Menetapkan dan menambah baik Kamus Kompetensi UTHM serta pendekatan Pembangunan Kompetensi yang sesuai bagi maksud kemajuan kerjaya.
- ii. Menetapkan skop tadbir urus Pelan Penggantian Universiti secara menyeluruh, efektif dan rasional memenuhi hala tuju jangka pendek dan jangka panjang Universiti.

- iii. Menasihati isu-isu berkaitan pembangunan kompetensi dan bakat kepimpinan UTHM dan mencadangkan program-program pembangunan bakat berdasarkan keperluan semasa.
- iv. Mengiktiraf pembangunan bakat terbaik di bawah program kolam bakat kepimpinan (*Talent Pool*).

6.1.3 Pusat Kepimpinan dan Kompetensi

- i. Merancang dan mengenal pasti keperluan latihan staf Universiti supaya selaras dengan Dasar ini.
- ii. Melaksanakan skop tadbir urus Pelan Penggantian Universiti secara menyeluruh, efektif dan rasional memenuhi hala tuju jangka pendek dan jangka panjang Universiti.
- iii. Menyediakan modul pembangunan yang berasaskan kepada Kamus Kompetensi dengan menggunakan pendekatan 3P (70% Pendedahan, 20% Pengalaman dan 10% Pendidikan).
- iv. Memastikan Kamus Kompetensi tersedia dan ditambah baik sekurang-kurangnya sekali dalam tempoh tiga tahun bagi memastikan ia sentiasa selari dengan hala tuju Universiti.
- v. Mengurus dan melaksanakan program pembangunan kompetensi sama ada di dalam atau di luar negara yang dianggap perlu bagi staf Universiti.
- vi. Menimbang dan memperakukan calon-calon untuk mengikuti program pembangunan kompetensi.

- vii. Menguruskan peruntukan tahunan yang diluluskan bagi tujuan latihan dan pembangunan bakat berasaskan kompetensi.

6.1.4 Ketua Pusat Tanggungjawab

- i. Memastikan setiap staf terlibat sekurang-kurangnya 40 jam latihan berbentuk formal dan berstruktur dalam tahun penilaian.
- ii. Mengenal pasti kompetensi fungsian berdasarkan kerangka kompetensi '*House of Competency*' mengikut gred jawatan dan semasa atau berdasarkan maklum balas Laporan Nilain Prestasi Tahunan dan Analisis Keperluan Latihan.

6.1.5 Staf

- i. Merancang, memohon dan melibatkan diri dalam program pembangunan kompetensi sekurang-kurangnya 40 jam latihan berbentuk formal dan berstruktur dalam tahun penilaian. Staf juga digalakkan untuk melibatkan diri dengan program-program pembangunan diri secara tidak formal yang lain.
- ii. Staf lantikan baharu dalam tempoh percubaan 1 hingga 3 tahun adalah dimestikan untuk menghadiri dengan jayanya kursus-kursus wajib yang telah ditentukan oleh pihak Universiti.
- iii. Melaksanakan sesi perkongsian berkaitan latihan yang dihadiri, khusus bagi staf yang telah menghadiri latihan dengan yuran melebihi RM5,000.00.

- iv. Mengemukakan borang-borang yang berkaitan seperti peraturan yang sedang berkuatkuasa sebelum menghadiri latihan di luar Universiti.
- v. Menghadiri latihan yang diluluskan atau ditetapkan dengan penuh komitmen.
- vi. Staf yang telah diluluskan untuk menghadiri latihan adalah;
 - a) tertakluk kepada Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 [Akta 30], Akta Badan-Badan Berkanun (Tatatertib dan Surcaj) 2000 [Akta 605] dan apa-apa undang- undang yang terpakai di Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
 - b) tidak dibenar mengambil bahagian dalam apa-apa kegiatan yang tidak berkaitan dengan kursus sama ada secara langsung atau tidak langsung.
 - c) tidak dibenarkan terlibat dengan sebarang aktiviti yang boleh mencemarkan nama baik Universiti sama ada secara langsung atau tidak langsung.

7.0 PENALTI

Setelah staf bersetuju mengikuti latihan dan sekiranya tidak hadir tanpa alasan yang munasabah, penalti akan dikenakan mengikut kadar semasa yang berkuatkuasa.

Jenis Latihan	Kadar Denda / Penalti
Kursus anjuran Universiti (dalam Universiti)	RM50.00/kursus (Penceramah dalaman) RM100.00/kursus (Penceramah luar)

Kursus anjuran Universiti (luar Universiti)	Berdasarkan kos kursus (per staf)
Kursus anjuran agensi Luar	Mengikut yuran yang dikenakan agensi tersebut

8.0 TARIKH KUATKUASA

Dasar Pembangunan Bakat Berasaskan Kompetensi UTHM ini berkuat kuasa mulai 1 Januari 2025.

GARIS PANDUAN

PENGURUSAN PEMBANGUNAN BAKAT BERASASKAN KOMPETENSI

1.0 TUJUAN

Garis panduan ini bertujuan untuk menerangkan pelaksanaan Dasar Pembangunan Bakat Berasaskan Kompetensi UTHM selaras dengan Dasar Pembangunan Manusia Perkhidmatan Awam serta peraturan lain yang sedang berkuatkuasa.

2.0 PENGENALAN

2.1 Program Pembangunan Kompetensi adalah berdasarkan Kerangka Kompetensi UTHM seperti di **Lampiran Kerangka Kompetensi UTHM**.

2.2 Terdapat empat (4) kategori kompetensi yang perlu dibangunkan dalam diri setiap staf:

2.2.1 **Kompetensi Teras** merangkumi pengetahuan, kemahiran dan nilai-nilai murni yang perlu ada pada setiap staf tanpa mengira gred / skim perjawatan.

2.2.2 **Kompetensi Generik** iaitu ciri-ciri yang perlu dimiliki oleh semua staf, di mana tahap bagi setiap satunya adalah mengikut gred perjawatan staf berkenaan.

2.2.3 **Kompetensi Fungsian** yang merujuk kepada kemahiran, keupayaan dan pengetahuan khusus yang diperlukan untuk

menyempurnakan tugas yang dipertanggungjawabkan berdasarkan deskripsi tugas di sesuatu jawatan.

2.2.4 Kompetensi kepimpinan bermaksud set kemahiran, sifat, dan pengetahuan yang diperlukan oleh seorang pemimpin untuk menjalankan tugasnya dengan berkesan.

3.0 PELAKSANAAN PROGRAM PEMBANGUNAN KOMPETENSI

3.1 Kategori Program Pembangunan Kompetensi: -

3.1.1 Latihan

- i. Kursus Kompetensi.
- ii. Bersijil kehadiran / sijil kompetensi.
- iii. Anjuran agensi luar atau UTHM.
- iv. Bersemuka / dalam talian.
- v. Lain-lain latihan formal yang berkaitan dengan fungsi tugas.

3.1.2 Sesi Pembelajaran

- i. Kursus berkaitan Kesejahteraan Staf.
- ii. Program berkaitan nilai-nilai murni.
- iii. Majlis Universiti yang tidak melalui Pekeliling Rasmi.
- iv. Bengkel Kerja Jabatan / Pusat Tanggungjawab (PTj).
- v. Sesi Perkongsian / Taklimat.
- vi. Sesi Perbincangan / Sesi Libat Urus / Sesi Jerayawara.
- vii. Lawatan Rasmi.
- viii. Lain-lain latihan selain daripada perkara 3.1.1

3.2 Kaedah Pengiraan Jam Latihan

Bagi memastikan staf memenuhi 40 jam latihan setahun, berikut merupakan jadual kaedah pengiraan jam latihan:

Latihan	Latihan atau Sesi Pembelajaran	Majlis Universiti
20 jam minimum 30 jam maksimum	10 jam maksimum	10 jam wajib dilengkapkan

3.3 Pengiraan Jam Latihan berdasarkan tempoh perkhidmatan dalam setahun:

3.3.1 Jumlah jam latihan yang dikira bagi staf baharu dilantik dengan tempoh perkhidmatan melebihi enam (6) bulan dan kurang daripada dua belas (12) bulan tidak mengambil kira pecahan di perkara 3.2.

3.3.2 Kaedah dan contoh pengiraan adalah seperti berikut:

Bulan berkhidmat = A $A/12 \text{ bulan} \times 40 \text{ jam} = \text{Bilangan jumlah jam latihan yang perlu dihadiri}$ Bagi setiap pengiraan jam, hasil pengiraan hendaklah dibundarkan ke bawah (<i>round down</i>) tanpa titik perpuluhan.	
Bulan Berkhidmat dan Contoh Pengiraan	Jumlah

6 bulan perkhidmatan Faktor minimum keseluruhan 6 bulan /12 bulan = 0.5 0.5 x 40 jam = 20 jam setahun Minimum 20 jam latihan setahun Faktor minimum jam kategori latihan 20 jam / 40 jam = 0.5 0.5 x 20 jam setahun = 10 jam Minimum 10 jam kategori Latihan Faktor minimum jam kategori Majlis Universiti 10 jam /40 jam = 0.25 0.25 * 20 jam = 5 jam Minimum 5 jam kategori Majlis Universiti	20 jam keseluruhan Minimum 10 jam kategori Latihan Minimum 5 jam kategori Majlis Universiti
11 bulan perkhidmatan Faktor minimum keseluruhan 11 bulan /12 bulan = 0.92 0.92 x 40 jam = 36.8 jam setahun Minimum 36 jam latihan setahun (dibundarkan ke bawah tanpa titik perpuluhan) Faktor minimum jam kategori Latihan 20 jam / 40 jam = 0.5 0.5 x 36 jam setahun = 18 jam Minimum 18 jam kategori Latihan Faktor minimum jam kategori Majlis Universiti 10 jam /40 jam = 0.25 0.25 * 36 jam = 9 jam Minimum 9 jam kategori Majlis Universiti	36 jam keseluruhan setahun Minimum 18 jam kategori Latihan Minimum 9 jam kategori Majlis Universiti

3.4 Peraturan Menghadiri Latihan

3.4.1 Hanya staf Universiti layak memohon untuk menghadiri latihan menggunakan peruntukan Universiti.

3.4.2 Keutamaan yang diberikan kepada staf untuk menyertai kursus yang berbayar adalah seperti berikut: -

- i. Staf berjawatan tetap;
- ii. pinjaman;
- iii. kontrak; dan

3.4.3 Staf akademik dan pentadbiran diberi pertimbangan untuk menghadiri latihan berbayar seperti berikut:

Staf	Program	Bilangan Program Yang Dibenarkan Setahun
Akademik	Kursus Anjuran Luar	2 kali
	Kursus Anjuran Dalam	1 kali
Pentadbiran	Kursus Anjuran Luar	1 kali
	Kursus Anjuran Dalam	2 kali

3.5 Pengemaskinian Rekod Kursus

3.5.1 Staf bertanggungjawab memastikan rekod jam latihan dikemas kini dalam tempoh 14 hari selepas tamat latihan.

3.5.2 Bagi program anjuran dalaman, penganjur program bertanggungjawab mengemas kini rekod jam latihan bagi semua peserta yang hadir setelah tamat program.

3.5.3 PKK bertanggungjawab mengesahkan butiran rekod kehadiran latihan yang dihantar melalui sistem eKursus.

3.6 Kemudahan-kemudahan

3.6.1 Staf yang telah diluluskan untuk menghadiri latihan adalah layak untuk dipertimbangkan elaun-elaun mengikut peraturan yang sedang berkuatkuasa.

3.6.2 Universiti akan membayar yuran pendaftaran bagi pihak staf.

3.6.3 Staf layak menggunakan perkhidmatan kapal terbang jika perkhidmatan tersebut lebih menjimatkan kewangan Universiti.

3.6.4 Staf dibenarkan menggunakan kenderaan sendiri dan menuntut elaun perbatuan atau tambang gantian sekiranya kenderaan rasmi Universiti tidak dapat disediakan.

3.6.5 Staf layak dibayar elaun pakaian panas sekiranya mengikuti latihan di negara beriklim sederhana berdasarkan syarat dan kadar mengikut peraturan yang sedang berkuatkuasa.

3.6.6 Staf yang menghadiri latihan tanpa mendapat kelulusan terlebih dahulu daripada Universiti tidak layak dibayar atau menuntut apa-apa elaun dan kemudahan dan hendaklah menanggung sendiri apa-apa kos yang berkaitan.

3.7 Peruntukan Kewangan

- 3.7.1 Kelayakan dan had yuran setiap staf untuk menghadiri latihan adalah sebanyak RM3,000.00 setahun, tertakluk kepada baki peruntukan semasa. Pengarah PKK boleh meluluskan pengecualian had ini sekiranya terdapat keperluan atau permohonan yang melebihi had yang ditetapkan ini mengikut keperluan dan kepentingan Universiti.
- 3.7.2 Elaun perjalanan / sara diri / penginapan layak dipertimbangkan tertakluk kepada baki peruntukan semasa. Segala peruntukan yang diguna pakai bagi maksud perkiraan dan pembayaran elaun-elaun dan lain-lain bayaran perlu selaras dengan dasar dan peraturan yang berkuatkuasa.
- 3.7.3 Permohonan menghadiri latihan anjuran agensi luar sama ada di dalam atau di luar negara yang tidak melibatkan sebarang peruntukan kewangan Universiti layak untuk dipertimbangkan untuk kelulusan.
- 3.7.4 PKK tidak akan menanggung kos yuran penyertaan dan tuntutan lain bagi staf yang dijemput oleh penganjur sebagai panel/pemerhati/penceramah dan sebagainya. Kos hendaklah ditanggung sepenuhnya oleh pihak penganjur.
- 3.7.5 Permohonan untuk menghadiri latihan bagi staf yang telah menggunakan peruntukan tahunan dengan jumlah melebihi RM3,000.00 atau staf yang telah menghadiri 40 jam latihan adalah tidak layak untuk dipertimbangkan.

3.8 Tempoh Permohonan dan Kelulusan Latihan

- 3.8.1 Tempoh minimum permohonan untuk menghadiri latihan adalah seperti berikut:

Kursus	Tempoh Minimum
Dalam Negara	14 hari sebelum tarikh berlangsung
Luar Negara	30 hari sebelum tarikh berlangsung

3.8.2 Tempoh kelulusan permohonan adalah tujuh (7) hari selepas permohonan disokong oleh Pegawai Penilai Pertama.

3.8.3 Permohonan yang kurang daripada tempoh yang dinyatakan pada perkara 3.8.1 tidak akan dipertimbangkan.

3.9 Had Penyertaan bagi Latihan Berbayar

3.9.1 Dalam Negara:

- i. Bagi kursus yang mengenakan bayaran yuran, berikut merupakan had maksimum peserta yang ditanggung di bawah PKK: -

Anjuran	Lokasi	
	UTHM	Luar UTHM
UTHM	20 peserta	10 peserta
Agensi Luar	20 peserta	4 peserta

- ii. Kuasa untuk meluluskan tambahan peserta adalah tertakluk kepada kelulusan Pendaftar /Ketua Pegawai Operasi setelah mendapat ulasan, syor dan pandangan Pengarah PKK.

3.9.2 Luar Negara

- i. Permohonan untuk menghadiri latihan di luar negara hanya akan dipertimbangkan sekiranya;
 - a) staf telah disahkan dalam jawatan.
 - b) mempunyai kaitan dengan bidang atau tugas staf.

- c) latihan tidak ditawarkan di dalam negara atau tiada kepakaran dalam negara.
 - d) belum menghadiri latihan di luar negara untuk tahun semasa.
- ii. Bagi latihan yang mengenakan bayaran yuran, berikut merupakan had minimum peserta yang ditanggung oleh PKK:-

Anjuran	Luar Negara
UTHM	2 peserta
Agensi Luar	2 peserta

- iv. Kuasa untuk meluluskan tambahan peserta melebihi had yang ditetapkan adalah tertakluk kepada kelulusan Naib Canselor setelah mendapat ulasan, syor dan pandangan Pengarah PKK.

3.10 Laporan Keberkesanan Latihan

Laporan keberkesanan latihan akan disediakan oleh PKK bagi mendapatkan maklum balas berikut:-

- i. **Tahap 1:** Reaksi peserta terhadap latihan.
- ii. **Tahap 2:** Penilaian kefahaman.
- iii. **Tahap 3:** Penilaian perubahan tingkah laku.

3.11 Analisis Jurang Kompetensi

3.11.1 Analisis jurang kompetensi dilaksanakan oleh PKK bagi menilai keupayaan staf dalam melaksanakan tugas hakiki. Jurang kompetensi merujuk kepada perbezaan antara potensi sebenar kemahiran dan pengetahuan staf dan keperluan sebenar organisasi. Jurang ini diperolehi melalui proses penilaian tahap kompetensi.

- 3.11.2 Proses penilaian tahap kompetensi perlu dijalankan sekurang-kurangnya sekali dalam masa **1 tahun** bagi mendapatkan jurang kompetensi setiap staf.
- 3.11.3 Melalui jurang kompetensi yang telah diukur, staf perlu menghadiri kursus yang bersesuaian bagi mengurangkan jurang kompetensi bagi meningkatkan prestasi tugas yang dilaksanakan.
- 3.11.4 PKK perlu menyediakan latihan yang bersesuaian mengikut tahap dan jurang kompetensi yang disasarkan.

Kerangka Kompetensi UTHM

GARIS PANDUAN

PELAN PENGANTIAN BAKAT KEPIMPINAN UTHM

1.0 TUJUAN

Garis Panduan ini bertujuan untuk menyediakan panduan bagi pengurusan bakat kepimpinan dan proses pelaksanaan Pelan Penggantian (*Succession Planning*) yang sistematik di UTHM dalam melaksanakan pemilihan bakat bagi mengisi jawatan-jawatan strategik Universiti.

2.0 PENGENALAN

2.1 Definisi Pelan Penggantian

Pelan Penggantian adalah satu perancangan menggunakan kaedah yang sistematik bagi mengenalpasti dan membangunkan calon untuk mengisi jawatan strategik dan bagi memastikan kesinambungan pengurusan dan kepimpinan organisasi pada masa hadapan.

2.2 Objektif Pelan Penggantian UTHM

- a) Menenalpasti, menilai serta membangunkan bakat kepimpinan yang berpotensi tinggi secara sistematik untuk mengisi jawatan-jawatan strategik Universiti.
- b) Memastikan bakat kepimpinan yang berprestasi tinggi dipilih untuk mengisi semua jawatan strategik bagi memenuhi keperluan Universiti, kehendak pemegang taruh dan persekitaran dengan mengambil kira perkara-perkara berikut:

- i) haluan (*trends*) dan jangkaan (*prediction*) dalam pengurusan bakat kepimpinan di Universiti;
 - ii) matlamat jangka panjang (*long-term goals*) Universiti; dan
 - iii) keperluan pembangunan bakat kepimpinan di Universiti.
-
- c) Meningkatkan tahap ketersediaan kelompok bakat dalam jawatan utama / kritikal.
 - d) Meningkatkan ketelusan dalam urusan pemilihan, penggantian dan penempatan jawatan strategik melalui *Search Committee*.
 - e) Menjadi strategi terhadap pengekalan bakat.
 - f) Membangunkan pemimpin Universiti supaya berdaya maju dan merapatkan jurang kompetensi kepimpinan melalui program pembangunan kompetensi kepimpinan yang disediakan.

3.0 PELAKSANAAN

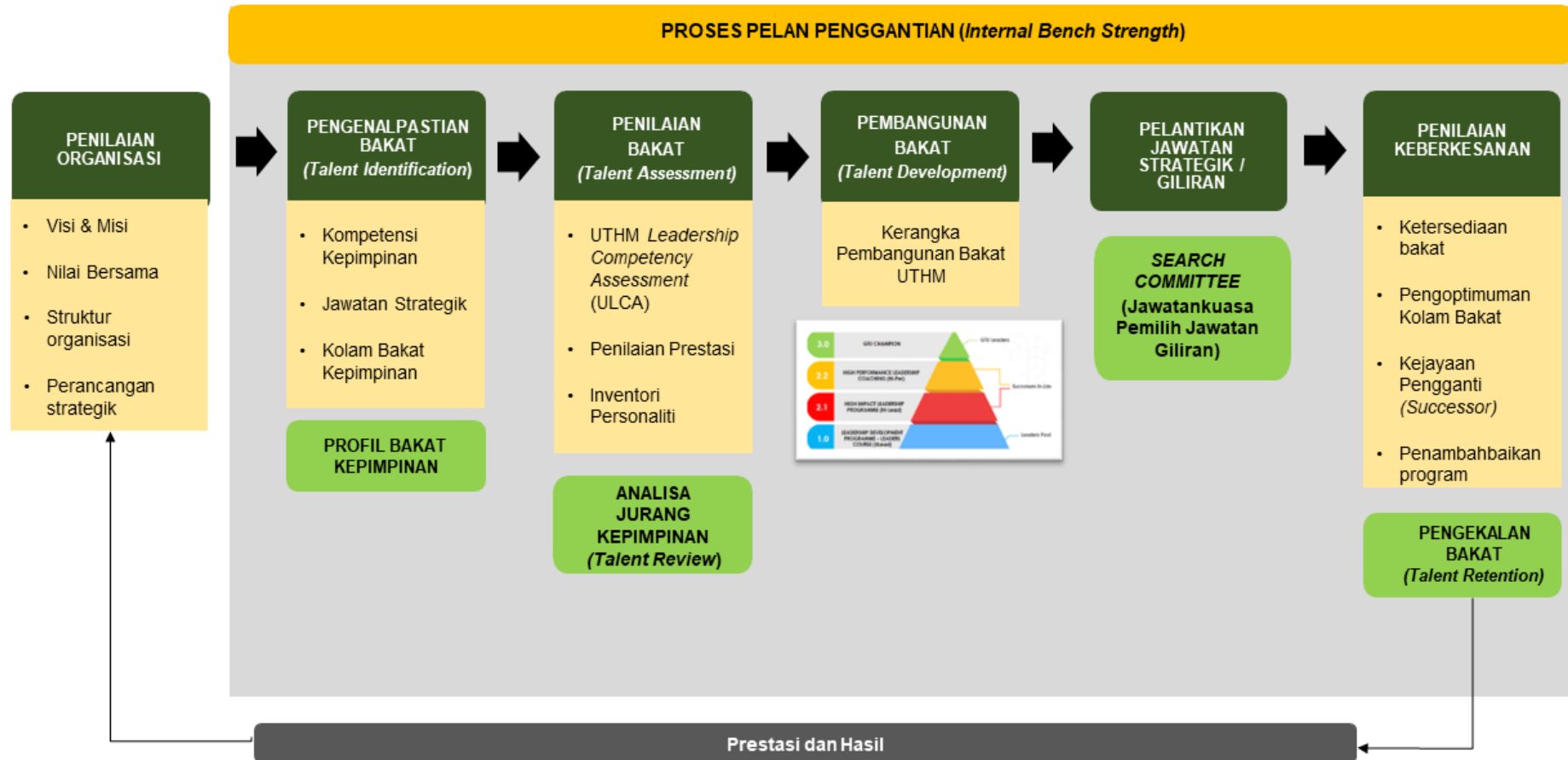
3.1 Kerangka Pelan Penggantian Bakat Kepimpinan UTHM

Rajah 1.0 menunjukkan Kerangka Pelan Penggantian Bakat UTHM yang merangkumi lima (5) peringkat proses pelan penggantian di UTHM iaitu:

- a) Pengenalpastian Bakat (*Talent Identification*);
- b) Penilaian Bakat (*Talent Assessment*);
- c) Pembangunan Bakat (*Talent Development*);
- d) Pelantikan Jawatan Strategik / Giliran; dan
- e) Penilaian Keberkesanan



KERANGKA PELAN PENGANTIAN BAKAT KEPIMPINAN UTHM



Rajah 1.0 : Kerangka Pelan Penggantian Bakat UTHM

3.2 Peringkat-peringkat Proses Pelan Penggantian

3.2.1 Pengenalpastian Bakat (*Talent Identification*)

3.2.1.1 Kompetensi Kepimpinan

- a) Kompetensi kepimpinan UTHM adalah menggunakan kompetensi kepimpinan yang digunakan oleh Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT) atau mana-mana kompetensi kepimpinan yang dirasanya sesuai dan menjadi rujukan selepas daripada pewujudan Garis Panduan ini.
- b) Ini adalah untuk memastikan bakat kepimpinan Universiti yang dibangun dan disediakan selari dengan bakat yang dinilai dan dibangun di peringkat kebangsaan.
- c) Kerangka kompetensi kepimpinan adalah seperti di Lampiran **Kerangka Kompetensi Kepimpinan AKEPT**.

3.2.1.2 Jawatan Strategik

Jawatan Strategik yang dikenalpasti terbahagi kepada tiga (3) kategori berikut :

- a) Kategori 1
Naib Canselor dan Timbalan Naib Canselor, atau mana-mana jawatan utama (eksekutif) universiti.

- b) Kategori 2
Dekan / Pengarah, Timbalan Dekan /
Timbalan Pengarah dan Ketua Jabatan atau
yang setaraf.
- c) Kategori 3
Kumpulan Staf Pengurusan & Profesional Gred
12 dan ke atas atau yang setaraf yang dilantik
memegang portfolio Ketua Pusat
Tanggungjawab.

3.2.1.3 Kolam Bakat Kepimpinan (Talent Pool)

Kolam Bakat Kepimpinan UTHM (*Talent Pool*) diwujudkan sebagai satu platform untuk mengumpulkan staf dengan syarat dan kriteria tertentu sebagai calon penggantian pelan penggantian bakat kepimpinan UTHM.

- a) **Syarat Umum (Tapisan Pertama)**
Tapisan Pertama merujuk kepada syarat umum kelayakan peringkat pertama sebelum staf dimasukkan dalam Kolam Bakat Kepimpinan seperti berikut :
 - i. staf Kumpulan Pengurusan dan Profesional Gred 9 dan ke atas;
 - ii. warganegara Malaysia;
 - iii. telah disahkan di dalam perkhidmatan;
 - iv. mendapat tidak kurang daripada 85% purata di dalam penilaian Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) bagi tempoh tiga

(3) tahun terkini; dan

v. bebas daripada tindakan tatatertib pada tahun semasa.

b) Kriteria Kolam Bakat Kepimpinan (Tapisan Kedua)

Tapisan Kedua merupakan kriteria kemasukan calon ke dalam Kolam Bakat Kepimpinan UTHM seperti berikut:

- i. memenuhi syarat umum (tapisan pertama);
- ii. melengkapkan UTHM Leadership Competency Assessment (ULCA);
- iii. mempunyai pengalaman Pengurusan sebagai Penyandang Jawatan Giliran Universiti atau kumpulan staf Pengurusan & Profesional Gred 48 dan ke atas atau setara; dan
- iv. diperakukan oleh jawatankuasa berkaitan.

c) Profil Bakat Kepimpinan

Calon Bakat Kepimpinan yang dikenalpasti akan disediakan Profil Bakat Kepimpinan bagi memaparkan maklumat berdasarkan empat (5) elemen utama iaitu:

- i. Personaliti Individu
- ii. Latar belakang perkhidmatan
- iii. Pengalaman Pengurusan
- iv. Markah prestasi LNPT
- v. Kompetensi Kepimpinan

3.2.2 Penilaian Bakat (Talent Assessment)

3.2.2.1 Penilaian kompetensi kepimpinan perlu dilaksanakan sekurang-kurangnya satu (1) kali dalam tempoh 2 tahun.

3.2.2.2 Calon bakat kepimpinan yang akan melalui penilaian ini adalah daripada kumpulan berikut :

- a) Kolam Bakat Kepimpinan
- b) Penyandang Jawatan Giliran Universiti
- c) Lain-lain calon yang dikenalpasti Universiti selain daripada calon pada perkara (i) dan (ii)

3.2.2.3 UTHM Leadership Competency Assessment (ULCA)

ULCA merupakan instrumen penilaian 360° yang menilai kompetensi kepimpinan daripada pelbagai sumber seperti berikut :

- a) Diri sendiri (self)
- b) Pegawai atasan (Superior)
- c) Rakan sekerja (Peer)
- d) Pegawai bawahan (Subordinates)

3.2.2.4 Penilaian Prestasi

Penilaian prestasi adalah seperti penilaian LNPT yang digunapakai oleh Universiti pada tahun semasa.

3.2.2.5 Inventori Personaliti

Inventori Personaliti boleh menggunakan mana-mana instrumen penilaian yang dikenalpasti relevan dan memberi impak penilaian yang diperlukan.

3.2.2.6 Analisis Jurang Kepimpinan

Analisis jurang kompetensi kepimpinan adalah suatu proses yang penting dalam menilai keupayaan pemimpin dalam mengendalikan organisasi. Jurang kompetensi merujuk kepada perbezaan antara potensi sebenar kemahiran seorang pemimpin dan keperluan sebenar organisasi. Jurang ini diperoleh melalui proses penilaian bakat yang dijalankan. Bagi merapatkan jurang kompetensi kepimpinan yang dikenalpasti, calon bakat kepimpinan perlu mengikut program-program pembangunan bakat agar dapat memenuhi tuntutan semasa dan meningkatkan prestasi organisasi secara keseluruhan.

3.2.3 Pembangunan Bakat (Talent Development)

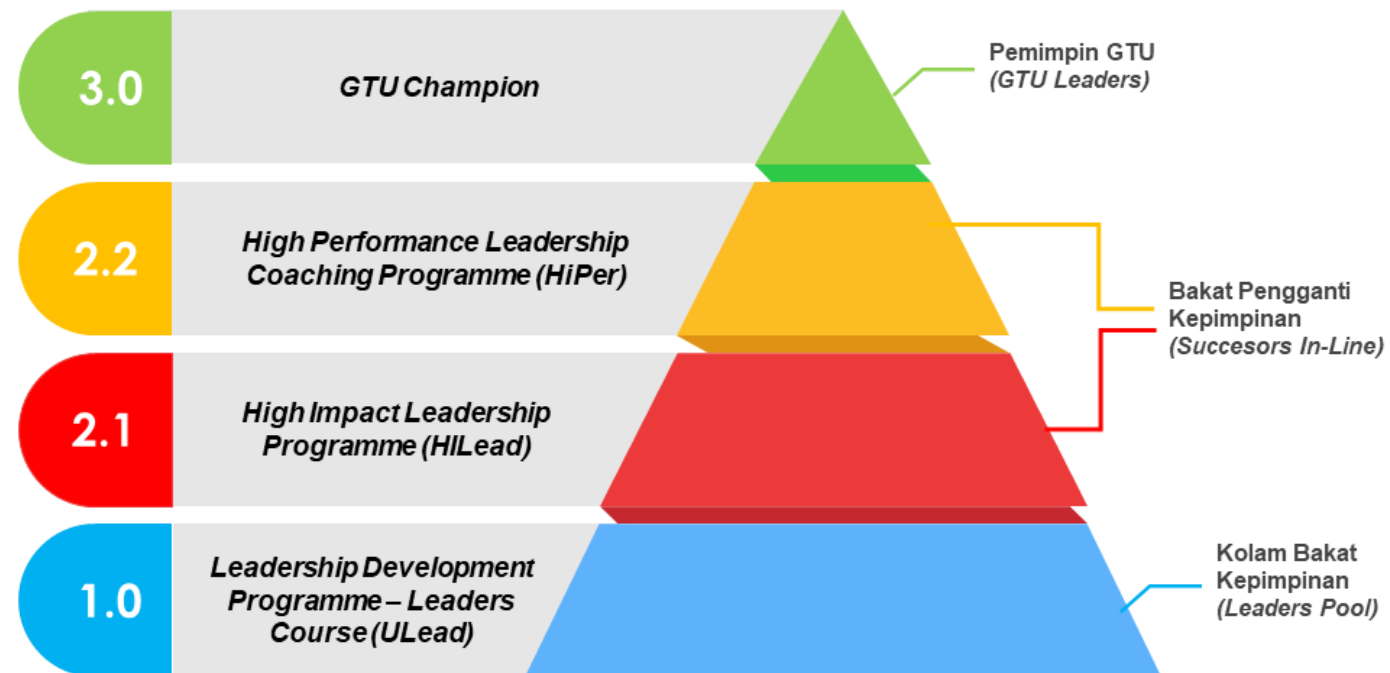
3.2.3.1 Kerangka Pembangunan Bakat Kepimpinan UTHM

Kerangka ini menerangkan berkenaan program-program pembangunan kepimpinan yang berstruktur bagi mengasuh dan membangunkan bakat kepimpinan di dalam Kolam Bakat Kepimpinan mengikut aras dan kumpulan sasaran. Kerangka

Pembangunan Bakat UTHM adalah seperti **Rajah 2.0**



KERANGKA PEMBANGUNAN BAKAT KEPIMPINAN UTHM UTHM LEADERSHIP TALENT DEVELOPMENT FRAMEWORK



Rajah 2.0 : Kerangka Pembangunan Bakat Kepimpinan UTHM

3.2.3.2 Peringkat-peringkat Pembangunan Bakat Kepimpinan UTHM

Aras 1.0 - Leadership Development Programme – Leaders Course (ULead)

Aras ini merupakan aras pertama dalam pembangunan bakat kepimpinan pada mana bakat kepimpinan didedahkan kepada kursus asas pengurusan yang merangkumi 5 modul utama :

- a) Pengurusan sumber manusia.
- b) Pengurusan kewangan.
- c) Etika dan integriti.
- d) Perancangan strategik dan pengurusan risiko.
- e) Pengurusan pihak berkepentingan.

Aras 2.1 - High Impact Leadership Programme (HILeap)

Program pada aras ini membantu memperkukuh dan menyedia bakat kepimpinan menggunakan kaedah kepimpinan diri yang berkesan dan membuat perubahan. Program dilaksanakan mengikut kluster kepimpinan seperti berikut:-

- a) Kluster Akademik dan Antarabangsa.
- b) Kluster Penyelidikan dan Inovasi.
- c) Kluster Hal Ehwal Pelajar dan Alumni.
- d) Kluster Pentadbiran.

Aras 2.2 - High Performance Leadership Coaching Programme (HiPer)

Aras ini menekankan kepada program gabungan pengetahuan teori dan kemahiran praktikal yang diperlukan untuk meningkatkan kemahiran kepimpinan dan pengurusan. Program ini memberi fokus kepada aspek kepimpinan diri berimpak, kepimpinan pasukan berimpak dan kepimpinan organisasi berimpak. Ia juga merupakan program pensijilan kepimpinan daripada institut kepimpinan yang diiktiraf dan dihadiri oleh pengurusan utama Universiti dan Ketua Pusat Tanggungjawab.

Aras 3.0 - GTU Champion

GTU Champion merupakan program pembangunan aras tinggi pada mana bakat kepimpinan didedahkan kepada perkara-perkara berikut:

- a) Latihan/ seminar / persidangan kepimpinan peringkat antarabangsa
- b) Program sangkutan kepimpinan di dalam dan luar negara
- c) Mengikuti program penilaian kepimpinan aras tinggi dan berfokus
- d) Mengikuti Penilaian Kepimpinan AKEPT dan memiliki Kad Laporan Kepimpinan AKEPT
- e) Tersenarai dalam Kolam Bakat AKEPT

3.2.4 Pelantikan Jawatan Strategik / Giliran

- 3.2.4.1 Jawatankuasa Pilih Jawatan Giliran berperanan sebagai Search Committee dan bertindak sebagai tonggak dalam pelantikan Jawatan Strategik Universiti dan Pelan Penggantian adalah sebagai satu kaedah untuk menyokong Jawatankuasa tersebut.
- 3.2.4.2 Jawatankuasa yang dibentuk oleh Universiti adalah untuk mengesyorkan staf yang cemerlang dan sesuai untuk disenarai pendek bagi mengisi jawatan strategik.
- 3.2.4.3 Bagi menyokong pelan penggantian, calon bakat kepimpinan yang disyorkan perlulah daripada calon bakat kepimpinan di dalam Kolam Bakat Kepimpinan UTHM bagi memastikan calon bakat kepimpinan tersebut melalui proses pelan penggantian yang dilaksanakan oleh Universiti.
- 3.2.4.4 Jawatankuasa Pilih Jawatan Giliran diwujudkan untuk:
 - a) Memastikan calon bakat kepimpinan yang kompeten mengisi jawatan-jawatan strategik bagi memenuhi keperluan organisasi, kehendak pemegang taruh dan persekitaran.
 - b) Meningkatkan ketelusan dalam urusan pemilihan, penggantian dan penempatan kerana setiap

keputusan dibuat secara kolektif melalui satu jawatankuasa; dan

- c) Memantapkan struktur organisasi Universiti dan mengekalkan perkhidmatan awam supaya sentiasa relevan dengan kehendak dan keperluan persekitaran.

3.2.5 Penilaian Keberkesanan

- 3.2.5.1 Dalam menentukan keberkesanan proses Pelan Penggantian yang dibentuk dan dilaksanakan maka Universiti perlu mengumpul, menganalisa, mentafsir dan merumus maklumat atau data berkenaan keberkesanan dari segi komunikasi dan pembangunan pelaksanaan Pelan Penggantian ini. Penilaian keberkesanan perlu dilaksanakan secara berkala sekurang-kurangnya satu kali bagi tempoh 5 tahun.
- 3.2.5.2 Berdasarkan kajian keberkesanan, langkah-langkah intervensi dan mitigasi perlu dilaksanakan ke arah penambahbaikan.
- 3.2.5.3 Penilaian keberkesanan dan penambahbaikan pelan penggantian bakat kepimpinan diukur dalam konteks:
 - a) Ketersediaan bakat.
 - b) Pengoptimuman Kolam Bakat.
 - c) Kejayaan pengganti (*successful successor*).
 - d) Penambahbaikan program pembangunan kepimpinan.

Kerangka Kompetensi Kepimpinan AKEPT

Kerangka Kompetensi Kepimpinan AKEPT

Kluster Kompetensi	
Kluster 1: Keberkesanan Peribadi Iaitu kematangan individu berhubung dan bekerja dengan orang lain, boleh mengawal keberkesanan prestasi apabila berhadapan dengan tekanan dan kesukaran persekitaran secara tiba-tiba	1.1 Integriti, Nilai & Etika - Memupuk dan menyokong prinsip dan nilai universiti serta perkhidmatan awam secara keseluruhan.
	1.2 Komitmen Organisasi - Kemampuan dan kesediaan individu untuk menyelaraskan tingkah laku sendiri dengan keperluan, keutamaan, dan matlamat organisasi.
	1.3 Keyakinan Diri - Keyakinan individu terhadap keupayaannya untuk menyelesaikan sesuatu tugas. Ini termasuk individu yang menunjukkan keyakinan dalam menangani keadaan yang semakin mencabar, membuat keputusan atau membentuk pendapat, dan menangani kegagalan secara konstruktif.
Kluster 2: Kognitif Iaitu usaha individu untuk memahami sesuatu situasi, tugas, masalah, peluang atau ilmu pengetahuan.	2.1 Membentuk Visi dan Hala Tuju Strategik - Membangun dan menginspirasi komitmen ke arah visi kejayaan; mempromosi dan memastikan ia sejajar dengan visi dan nilai universiti.
	2.2 Pemikiran Konseptual / Kreatif - Mempersoalkan pendekatan konvensional, meneroka alternatif, dan memberi respons terhadap cabaran dengan penyelesaian atau perkhidmatan inovatif, menggunakan intuisi, eksperimen, dan perspektif baru.
	2.3 Kepintaran Perniagaan - Memahami implikasi perniagaan peluang dan keputusan serta melaksanakan strategi perniagaan yang berjaya untuk meningkatkan fungsi organisasi. Ia memerlukan kesedaran terhadap isu-isu, proses, dan hasil kerana ia memberi impak kepada arah strategik organisasi dan pihak berkepentingan.
Kluster 3: Memimpin Yang Lain Iaitu satu subset khusus daripada kompetensi impak dan pengaruh, menyatakan niat untuk mempunyai impak spesifik 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.
	3.2 Memanfaatkan Kepelbagaian - Membangunkan tempat kerja yang inklusif di mana kepelbagaian dan perbezaan individu dihargai dan dimanfaatkan untuk mencapai visi dan misi organisasi.
	3.3 Mengubah Kepemimpinan / Kesesuaian - Mengurus, memimpin dan memudahkan proses perubahan dan transisi semasa membantu orang lain menghadapi kesannya.

Kluster Kompetensi	
Kluster 4: Impak & Pengaruh Iaitu keprihatinan mendasari individu dengan kesannya terhadap orang lain, di mana ia dipengaruhi oleh pertimbangan kebaikan organisasi atau kebaikan orang lain.	4.1. Impak & Pengaruh Mendapat sokongan dan meyakinkan orang lain untuk memajukan objektif universiti.
	4.2 Membina Hubungan / Rangkaian Membina dan mengekalkan hubungan kerja dan/atau jaringan secara aktif untuk memajukan lagi matlamat universiti.
	4.3 Diplomasi & Adab Bersikap bijaksana dan sopan bermaksud memahami orang lain. Ini termasuk kemampuan untuk mendengar dengan tepat dan memahami pemikiran, perasaan, dan kebimbangan yang tidak diucapkan sepenuhnya oleh orang lain. Dalam kebolehan ini termasuk juga menjaga emosi dan menahan tindakan negatif ketika menghadapi tentangan atau permusuhan dari orang lain atau ketika bekerja di bawah tekanan.
Kluster 5: Pencapaian & Tindakan Iaitu kecenderungan terhadap Tindakan yang lebih menumpu pada penyempurnaan tugas berbanding memberikan kesan ke atas orang lain.	5.1 Orientasi Pencapaian Menumpukan kepada usaha peribadi dalam mencapai hasil yang konsisten dengan objektif universiti.
	5.2 Inisiatif dan Perlakuan Proaktif Mengenal pasti dan menangani isu secara proaktif dan berterusan; merebut peluang yang timbul dan/ atau menghalang masalah/ ancaman yang anda jangkakan, daripada berlaku.
	5.3 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.