



UNIVERSITI
TEKNOLOGI
MARA

KOLABORASI NASIONAL TANPA SEMPADAN: MENGHAPUSKAN SILO, MEMACU IMPAK

UCAPAN PLENARI

KONVENSYEN PERKHIDMATAN AWAM
TAHUN 2026 (KOPA 2026)



YBhg. Datuk Prof. Ts. Dr. Shahrin bin Sahib @ Sahibuddin, FASc
Naib Canselor, Universiti Teknologi MARA



9 SEPTEMBER 2026 (RABU)



DEWAN AGUNG TUANKU CANSELOR, UiTM SHAH ALAM



AGENDA UCAPAN

1

Masalah Rakyat, Bukan Carta Organisasi

2

Silo: Punca Kelewatan dan Kehilangan Nilai

3

Perkhidmatan Awam sebagai Trusted Orchestrator

4

Lima Peralihan Kolaborasi Nasional

5

Contoh: Enam Program atau Satu Penyelesaian

6

Universiti sebagai National Solution Partner

7

Data, AI dan Seni Bina Kepercayaan

8

Daripada Aktiviti kepada Impak (ROI, ROV, KIP dan Integriti)

9

Kepimpinan Pemecah Silo

10

Penutup: Satu Negara, Satu Ekosistem, Satu Misi

Trust Architecture: Man-to-Man • Man-to-Machine • Machine-to-Machine

TEMA KOPA 2026

**“Merealisasikan Reformasi,
Menyantuni Rakyat:
Menerajui Perkhidmatan
Berintegriti dan Berimpak.”**



REFORMASI



INTEGRITI



IMPAK



PESAN UTAMA

Masalah rakyat tidak mengenal sempadan kementerian, penyelesaian kita juga tidak boleh terperangkap dalam sempadan institusi.

“

Sempadan organisasi mesti menjadi garis tanggungjawab, bukan tembok kerjasama.



1. MASALAH RAKYAT, BUKAN CARTA ORGANISASI



Kemiskinan, kesihatan, pendidikan, perubahan iklim, keselamatan siber dan mobiliti sosial ialah isu rentas sektor.



Rakyat tidak mahu tahu siapa pemilik proses.



Rakyat mahu tahu satu perkara yang mudah:
“Masalah saya selesai atau tidak?”



2. SILO: PUNCA KELEWATAN DAN KEHILANGAN NILAI

SILO WUJUD DALAM BANYAK BENTUK



**DARIPADA
“WHO OWNS THIS?”**



**KEPADA
“WHO CAN SOLVE THIS?”**

Sempadan organisasi mesti menjadi garis tanggungjawab,
bukan tembok kerjasama.

3. PERKHIDMATAN AWAM SEBAGAI TRUSTED ORCHESTRATOR

Perkhidmatan awam mempunyai kelebihan unik:



Peranan baharu perkhidmatan awam:

Convener • Platform Builder • Standard Setter • Trusted Orchestrator

Kerajaan tidak perlu melakukan semuanya sendiri.
Kerajaan perlu menggerakkan semua pihak yang mampu menyumbang.

4. LIMA PERALIHAN KOLABORASI NASIONAL

- 1 Daripada Organisasi ➡ kepada Misi
- 2 Daripada MoU ➡ kepada Outcome
- 3 Daripada Data Organisasi ➡ kepada Shared Intelligence
- 4 Daripada KPI Organisasi ➡ kepada KIP (Key Impact Performance) + Shared Accountability
- 5 Daripada Government-Centric ➡ kepada Citizen-Centric

Peralihan keempat diperjelas: KPI kekal penting, tetapi KIP memastikan prestasi berakhir dengan impak.

4.1 DARIPADA ORGANISASI KEPADA MISI

BUKAN mula dengan:



“Agensi mana yang akan mengetuai program ini?”



MULAKAN dengan:



“Apakah masalah nasional yang mahu kita selesaikan?”

KEMUDIAN tanya:



Data?



Kepakaran?



Teknologi?



Akses
Komuniti?



Fasa
Komitmen?



Rakan
Kolaborasi?



Penilaian?

Dari **my programme**



kepada **our national outcome**

4.2 DARIPADA MoU KEPADA OUTCOME

**MoU, mesyuarat dan aktiviti
BUKAN impak.**

- ✗ MoU bukan impak.
- ✗ Mesyuarat bukan impak.
- ✗ Seminar bukan impak.
- ✗ Lawatan bukan impak.
- ✗ Pelancaran bukan impak.

**Impak berlaku apabila keadaan lebih baik
DAN kita boleh membuktikannya:**

- ✓ Proses dipendekkan
- ✓ Kos rakyat dikurangkan
- ✓ Masa menunggu disingkatkan
- ✓ Inovasi digunakan
- ✓ Pekerjaan diwujudkan
- ✓ Komuniti meningkat pendapatan
- ✓ Keputusan dasar menjadi lebih baik



ROI (Return on Investment)
Menilai pulangan kewangan



ROV (Return on Value)
Menilai nilai kepada rakyat,
institusi dan negara

4.3 DARIPADA DATA ORGANISASI KEPADA *SHARED INTELLIGENCE*

BUKAN DATA

- ✗ Terlalu banyak data tanpa fokus bermakna
- ✗ Fokus data untuk silo
- ✗ Setiap organisasi melihat mengikut yang tertentu.

MAKLUMAT

- ✓ Mengekstrak data
- ✓ Memahami bagaimana satu sama lain
- ✓ Memperkaya input data
- ✓ Mencampurkan bukan rutin
- ✓ Bertindak lebih awal (predictive)

MELINTASKAN KEPELBAGAIAN MENJADI SILO LEBIH HORIZONTAL



AI tanpa data hanyalah tahap spekulasi inteligens semata.



AI tanpa governance = risiko



AI tanpa human judgement = keputusan tidak bermakna



4.4 DARIPADA KPI KEPADA KIP + SHARED ACCOUNTABILITY



SHARED IMPACT INDICATORS: bukan hanya berapa program, tetapi apakah perubahan, outcome dan nilai yang benar-benar diwujudkan.

DARIPADA KPI KEPADA KIP: PRESTASI MESTI BERAKHIR DENGAN IMPAK, DAN IMPAK MEMERLUKAN AKAUNTABILITI YANG JELAS.

4.5 DARIPADA GOVERNMENT-CENTRIC KEPADA CITIZEN-CENTRIC

Soalannya:



Bagaimanakah rakyat
mengalami proses ini?

Bukan:



Bagaimana sistem ini
kelihatan dari dalam
organisasi.

**Sistem seharusnya memahami keperluan rakyat,
bukan sebaliknya.**

5. CONTOH: ENAM PROGRAM ATAU SATU PENYELESAIAN?



Data pelajar – Kementerian



Realiti setempat – Kerajaan Negeri



Kepakaran – Universiti



Biasiswa & latihan – GLC



Kemahiran masa hadapan – Industri



Akses komuniti – NGO

Jika bekerja
secara berasingan:



6 PROGRAM

VS

Jika disatukan
oleh satu misi:



**1 PENYELESAIAN
NASIONAL**

6. UNIVERSITI SEBAGAI NATIONAL SOLUTION PARTNER

Peranan Universiti:



1 Talent Engine



2 Knowledge Engine



3 Innovation Engine



4 Policy Partner



5 National Solution Partner

Namun, universiti juga perlu memecahkan silo:

- Silo antara fakulti
- Silo antara disiplin
- Silo antara penyelidikan dengan dasar
- Silo antara penerbitan dengan pelaksanaan
- Silo antara pengetahuan dengan masyarakat



Daripada policy evaluation ➔ kepada **policy co-creation**



7. DATA, AI DAN SENI BINA KEPERCAYAAN (TRUST ARCHITECTURE)

Trust Architecture dalam era digital dan AI perlu merangkumi tiga lapisan hubungan kepercayaan:

MAN-TO-MAN

1

Kepercayaan antara manusia dan institusi melalui integriti, peranan yang jelas, perkongsian data bertanggungjawab dan akauntabiliti bersama.

MAN-TO-MACHINE

2

Kepercayaan manusia terhadap sistem digital dan AI melalui ketelusan, keselamatan, etika, kebolehjelasan dan human oversight.

MACHINE-TO-MACHINE

3

Kepercayaan antara sistem melalui interoperabiliti, integriti data, authentication, cybersecurity dan auditability.

Jika satu lapisan gagal, keseluruhan ekosistem kolaborasi boleh terdedah kepada risiko.

Impak tanpa integriti bukan kejayaan; kecekapan tanpa governance menghasilkan risiko.

TRUST ARCHITECTURE = MAN-TO-MAN + MAN-TO-MACHINE + MACHINE-TO-MACHINE

8. KEPIMPINAN: PEMECAH SILO YANG SEBENAR

1.



Keberanian berkongsi data

2.



Keberanian mengakui tidak ada semua jawapan

3.



Keberanian bekerja merentas sempadan

4.



Keberanian berkongsi kejayaan

“

Kita datang daripada
institusi yang berbeza,
tetapi kita bekerja untuk
TANAH AIR YANG SAMA.

”

9. TIGA SOALAN UNTUK SETIAP KOLABORASI

1



**ADAKAH IA
MENCIPTA NILAI?**

2



**ADAKAH IA
MEMPERCEPAT
PENYELESAIAN?**

3



**BOLEHKAH
IMPAKNYA
DIBUKTIKAN?**

10. PENUTUP

SATU NEGARA. SATU EKOSISTEM. SATU MISI. IMPAK KEPADA RAKYAT.



“ Masalah rakyat tidak mengenal sempadan kementerian.
Maka penyelesaian kita juga tidak boleh terperangkap
dalam sempadan institusi. **”**

Terima kasih.