



KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI

AKEPT

AKADEMI KEPIMPINAN PENDIDIKAN TINGGI

HIGHER
EDUCATION
LEADERSHIP
ACADEMY

MODUL RUNDINGAN DAN PENGARUH

MODUL GENERIK BERTERASKAN KOMPETENSI BAGI
KUMPULAN PENGURUSAN PROFESIONAL UNIVERSITI AWAM



**MODUL GENERIK BERTERASKAN KOMPETENSI
BAGI KUMPULAN PENGURUSAN DAN PROFESIONAL
UNIVERSITI AWAM**

**MODUL RUNDINGAN DAN PENGARUH
ARAS 1 DAN ARAS 2**

Pembangun Modul:

Dr. Nor Hafiza Binti Othman
Dr. Nor Asma Binti Ahmad
Dr. Zaminor Binti Zamzamir@ Zamzamin
Prof. Madya Dr. Mohd Nazri bin Zakaria
Universiti Malaysia Kelantan (UMK)

Ketua Projek AKEPT ACE:

Cik Faidzah Binti Shah Rum
Universiti Malaysia Kelantan

Hak Cipta Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT) Malaysia

Hak cipta adalah terpelihara. Setiap bahagian daripada terbitan ini tidak boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau dipindahkan kepada bentuk lain, sama ada dengan cara elektronik, mekanikal, gambar, rakaman dan sebagainya tanpa mendapat izin daripada pihak Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT) Malaysia.

Perpustakaan Negara Malaysia Data Pengkatalogan - dalam - Penerbitan

TAJUK: MODUL RUNDINGAN DAN PENGARUH (ARAS 1 DAN ARAS 2)

NO. ISBN: 978-967-2177-50-0



Data Pengkatalogan-dalam-Penerbitan

Perpustakaan Negara Malaysia

Rekod katalog untuk buku ini boleh didapati
dari Perpustakaan Negara Malaysia

eISBN 978-967-2177-50-0

AKADEMI KEPIMPINAN PENDIDIKAN TINGGI (AKEPT)

Lebuh Enstek, 71760 Bandar Enstek
Negeri Sembilan

Kerjasama dengan:

Universiti Malaysia Kelantan (UMK)



AKEPT

KATA PENGHARGAAN

Penghargaan dan terima kasih Istimewa dan khusus buat Pengarah AKEPT YBhg. Prof. Dr. Harshita Aini binti Haroon dan YBhg. Prof. Madya Norazharuddin Shah bin Abdullah, Timbalan Pengarah Pusat Pemprofilan Kepimpinan (CeLP) AKEPT dan Puan Azian binti Mohamad Azman Ketua Penolong Pengarah CeLP AKEPT serta pasukan CeLP AKEPT yang telah banyak membantu dalam menyokong dan mempermudah segala urusan berkaitan penghasilan modul ini.

Setinggi penghargaan juga diberikan kepada Ketua Projek, Cik Faizah binti Shah Rum yang telah merealisasikan usaha murni ini dan Ketua Fasilitator Projek YBhg. Prof. Dr. Salleh bin Ab. Rashid, Al Bukhary International University atas bimbingan yang diberikan sepanjang projek ini dilaksanakan serta para pembangun modul dan pihak Pusat/ Bahagian Bakat dan Kepimpinan dari empat (4) Universiti Awam yang telah terlibat dalam penyediaan kandungan bagi empat (4) modul generik ini.

Tidak lupa, semua pihak yang telah memberi sumbangan sama ada secara langsung dan tidak langsung dalam penghasilan modul generik ini. Terima kasih dan semoga usaha murni bersama dalam memartabatkan kumpulan bakat Universiti Awam dapat dijayakan sepertimana menepati gagasan AKEPT

“SHAPING MINDS, BUILDING LEADERS”

Terima Kasih

KANDUNGAN

Prakata Pengarah AKEPT	i
Prakata Timbalan Pengarah CeLP AKEPT	ii
Pendahuluan	1

ARAS 1 PENGAPLIKASIAN PERUNDINGAN YANG EFISIEN

1.0	Pengenalan kepada Konsep Perundingan	4
2.0	Kategori, Fasa dan Gaya Perundingan	4
3.0	Strategi Perundingan Berkesan	6
4.0	Kepentingan dan Halangan Keberkesanan Perundingan	8
5.0	Jadual 4	10

ARAS 2 PEMANTAPAN PERUNDINGAN YANG EFISIEN

1.0	Komunikasi Berkesan dalam Perundingan	16
2.0	Komunikasi Rentas Budaya dalam Perundingan	17
3.0	Etika dan Profesionalisme dalam Perundingan	18
4.0	Jadual 4	22



PRAKATA PENGARAH

AKADEMI KEPIMPINAN PENDIDIKAN TINGGI (AKEPT)



Alhamdulillah dan syukur ke hadrat Ilahi kerana atas limpah dan kurniaNya, empat (4) modul generik khusus untuk pemeraksanaan kalangan Pentadbir bagi Kumpulan Pengurusan dan Profesional Universiti Awam telah berjaya diterbitkan di bawah projek AKEPT Competency Excellence (ACE). Modul ini akan dijadikan sebagai panduan dan amat disarankan untuk digunakan dalam konteks pemeraksanaan latihan berteraskan kompetensi kepada kumpulan bakat di Universiti Awam. Penyediaan modul ini disediakan oleh pasukan projek selari dengan Model Kompetensi Kepimpinan Pentadbir Universiti Awam yang diperihalkan dalam Buku Pengurusan Bakat Berasaskan Kompetensi: Kepemimpinan Pentadbir Universiti, terbitan AKEPT pada 2021. Projek ini juga diharap akan dapat melengkapi ekosistem bagi pembudayaan pemprofilan kompetensi yang sedang giat dilaksanakan di bawah Pusat Pengurusan Bakat, AKEPT.

Usaha murni ini juga adalah bertepatan dengan sasaran di bawah Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015-2025, menerusi Lonjakan 2: Kecemerlangan Bakat (Inisiatif B1: Pembangunan Bakat dan Keupayaan ICT serta C2: Memantapkan Kelompok Bakat Kepimpinan). Penghasilan modul seperti ini diharapkan dapat mengecilkan jurang kompetensi dalam kalangan bakal pemimpin universiti awam dengan penekanan kepada penyediaan latihan yang lebih berfokus, berstruktur, praktikal dan komprehensif.

Semoga segala usaha yang dilaksanakan ini akan dapat direalisasikan dengan jayanya secara bersama antara AKEPT bagi memperkasakan Pentadbir Universiti Awam. Tahniah sekali lagi kepada pasukan projek yang diketuai oleh Cik Faidzah binti Shah Rum dan pembangun modul dari empat (4) Universiti Awam atas kejayaan penghasilan modul ini.

“SHAPING MINDS, BUILDING LEADERS”

PROF. DR. HARSHITA AINI BINTI HAROON



Building Leadership

AKEPT
HIGHER EDUCATION LEADERSHIP ACADEMY
ASEAN KOMPETENSI PENGANTAR TINGKAT

PRAKATA TIMBALAN PENGARAH

PUSAT PEMPROFILAN KEPIMPINAN (CELP)
AKADEMI KEPIMPINAN PENDIDIKAN TINGGI (AKEPT)



Alhamdulillah dan tahniah diucapkan kepada pasukan projek AKEPT Competency Excellence (ACE) kerana telah berjaya menghasilkan empat (4) Modul Generik berteraskan kompetensi, khusus untuk kumpulan Pengurusan dan Profesional Universiti Awam. Sesungguhnya, AKEPT akan sentiasa memberi sokongan dan kerjasama dalam memastikan proses pemantapan dan pemeraksanaan bakat staf di Universiti Awam akan dapat dibentuk dan dilaksanakan dengan efektif dan berkesan. AKEPT amat menghargai usaha dan komitmen yang diberikan dalam penghasilan modul ini.

Setinggi-tinggi terima kasih diucapkan kepada empat (4) Universiti Awam terpilih dalam penghasilan modul ini iaitu Universiti Islam Antarabangsa Malaysia (UIAM), Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM), Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTeM) dan Universiti Malaysia Kelantan (UMK). Wakil dari setiap universiti ini telah dilantik sebagai pembangun modul dengan memfokus kepada empat (4) kompetensi generik utama di bawah kompetensi Kepemimpinan Pentadbir (Pendaftar dan Bendahari) Universiti Awam, iaitu modul rundingan dan pengaruh, kerja berpasukan dan kepimpinan pasukan, Integriti, nilai dan etika, serta penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan. Modul-modul ini pasti akan melengkapi model Kompetensi Kepimpinan Pentadbir Universiti Awam dan akan memberi manfaat yang besar dalam membimbing calon bakat sebaiknya.

Akhir kata, sekali lagi ucapan terima kasih kepada pasukan projek dari Universiti Malaysia Kelantan (UMK) yang telah mengetuai projek ACE ini dan juga kepada semua yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam menjayakan modul ini. Semoga inisiatif bersama seperti ini akan membuka lebih peluang dan ruang dalam membantu Kementerian Pendidikan tinggi untuk memperkasakan dan melahirkan bakat terpilih dan unggul sepertimana dalam agenda nasional.

“SHAPING MINDS, BUILDING LEADERS”

PROF. MADYA DR. NORAZHARUDDIN SHAH BIN ABDULLAH

PENDAHULUAN

Modul Kompetensi Generik Berteraskan Kompetensi Bagi Kumpulan Pengurusan dan Profesional Universiti Awam: Modul Rundingan dan Pengaruh disediakan berdasarkan kepada dua (2) aras iaitu aras 1 khusus untuk peserta yang mencapai tahap penilaian kompetensi dalam lingkungan skala novis/ layak manakala aras 2 disediakan untuk peserta yang mencapai tahap penilaian kompetensi dalam lingkungan skala mahir/cekap.

Modul aras 1 Pengaplikasian Perundingan Yang Efisien

Modul aras 1 Pengaplikasian Perundingan Yang Efisien bertujuan untuk mendedahkan kepentingan Kemahiran perundingan dan pengaruh dalam menjalankan rundingan yang efisien di university. Kursus ini mempraktikkan strategi, gaya dan taktik perundingan yang memberi kesan kepada pengaruh dalam menjalankan rundingan. Pada akhir kursus, peserta dapat membangunkan taktik pengaruh dalam menjalankan perundingan.

Modul aras 2 Pemantapan Perundingan Yang Efisien

Modul aras 2 Pemantapan Perundingan Yang Efisien bertujuan untuk memperkasakan kemampuan untuk menjalankan perundingan secara efisien. Kursus ini juga menekankan aspek etika dan profesionalisme dalam membuat Keputusan. Pada akhir kursus ini, peserta dapat menyelesaikan isu atau permasalahan yang sering berlaku dalam proses perundingan di Universiti.



ARAS 01

PENGAPLIKASIAN PERUNDINGAN YANG EFISIEN



Pada akhir kursus ini, peserta dapat:

1. Menganalisis kepentingan, fasa, gaya dan strategi perundingan yang efisien.
 2. Membezakan kemahiran perundingan mengikut situasi dengan menggunakan strategi yang efisien
 3. Merancang taktik pengaruh dan strategi bagi meningkatkan pengaruh dalam rundingan
-

1.0 PENGENALAN KEPADA KONSEP PERUNDINGAN

1.1 DEFINISI PERUNDINGAN

Rundingan adalah kaedah yang mana individu menyelesaikan perbezaan/percanggahan pendapat. Ia adalah satu proses dalam mencapai persetujuan bagi mengelak pertengkaran, konflik dan isu yang berlaku/tidak diingini.

1.2 PRINSIP PERUNDINGAN

- a. Menyelesaikan masalah.
- b. Menumpukan kepada faedah bersama untuk mengelakkan konflik.
- c. Alternatif dalam mencapai kepentingan bersama.
- d. Membuat keputusan berdasarkan kriteria dan standard tertentu.

2.0 KATEGORI, FASA DAN GAYA PERUNDINGAN

2.1 KATEGORI PERUNDINGAN

- a) Rundingan secara keras (hard) merujuk kepada pihak yang berunding cenderung menggunakan taktik dan strategi yang agresif, tegas dan kompetitif untuk mencapai tujuan mereka.
- b) Rundingan secara lembut (soft) merujuk kepada pihak yang berunding dengan cenderung menggunakan taktik dan strategi yang koperatif, ramah, dan bersikap lebih fleksibel dalam mencapai kesepakatan.
- c) Rundingan berprinsip merujuk kepada pihak-pihak yang terlibat dalam rundingan mengikut prinsip etika, integriti dan nilai-nilai tertentu dalam mencapai kesepakatan bersama.

2.2 FASA PERUNDINGAN

a) Penyiasatan

1. Menentukan matlamat perundingan.
2. Mentakrifkan isu utama yang berkaitan dengan pencapaian matlamat.
3. Menghimpun isu-isu dan menentukan kepentingannya
4. Mengenal pasti alternatif
5. Menentukan “alternatif terbaik kepada perjanjian yang dirundingkan” (BATNA)

b) Mengusul Pilihan

1. Mengetahui kemampuan anda termasuk kelemahan
2. Menganalisis dan memahami matlamat, isu dan cabaran pihak lain.

c) Pembentangan Pilihan

1. Menetapkan sasaran sendiri dan membentangkan isu kepada pihak lain.
2. Membuat keputusan
3. Membuat keputusan berdasarkan kriteria dan standard tertentu.

2.3 GAYA PERUNDINGAN

a) Bertolak Ansur

Gaya ini merujuk kepada hasil perundingan yang lebih memihak kepada matlamat pihak lain tanpa melihat kepada matlamat sendiri. Mereka membiarkan pihak lain mencapai apa yang mereka inginkan dan hanya menunjukkan sedikit minat atau kebimbangan sama ada matlamat mereka sendiri tercapai atau tidak.

b) Pengelakan

Gaya ini merujuk kepada individu yang cenderung mengelak dari mendapat apa yang dimahukan. Mereka lebih memendam perasaan sebenar atau berdiam diri dan percaya tidak akan berjaya menyelesaikan masalah.

c) Kolaboratif

Gaya ini lebih menumpukan kepada agenda rundingan dalam mewujudkan faedah bersama. Mereka cenderung mencari jalan untuk memuaskan kedua belah pihak.

d) Kompetitif

Gaya ini berfokuskan kepada kemenangan dan semua benar. Mereka tidak menghiraukan perasaan orang lain/ tidak mahu mengalah dalam memperoleh hasil yang diinginkannya.

2.4 HASIL RUNDINGAN

a) Kalah-Kalah

Kedua belah pihak tidak mahu mengalah dan tidak mencapai kata sepakat. Perundingan ini gagal.

b) Menang-Kalah/ Kalah-Menang

Satu pihak akan menang dan satu pihak akan kalah.

c) Menang-Menang

Kedua belah pihak tidak mahu mengalah dan tidak mencapai kata sepakat. Perundingan ini gagal.

d) Tiada Hasil (tiada akibat, negatif atau positif)

Kedua belah pihak tidak untung dan tidak rugi dan selepas perundingan mereka kekal atau kembali kepada keadaan asal.

3.0 STRATEGI PERUNDINGAN BERKESAN

3.1 DEFINISI STRATEGI PERUNDINGAN

Strategi ialah orientasi atau pendekatan holistik seseorang individu ke arah mencapai hasil atau objektif. Strategi sering digunakan untuk mengenal pasti rancangan untuk mencapai objektif tersebut. Secara kolektif, istilah strategi merujuk kepada:

i. Orientasi Strategik:

Orientasi ke arah konflik kepentingan atau pertikaian.

ii. Objektif Strategik :

Kaedah untuk mencapai hasil atau objektif yang diinginkan.

iii. Pelan Strategik:

Pelan untuk mencapai hasil atau objektif yang melaksanakan taktik tertentu.

3.2 JENIS STRATEGI PERUNDINGAN

1. Strategi Distributif

Kadang-kadang dipanggil rundingan 'menang/kalah'. Rundingan distributif timbul apabila wujudnya pihak yang sedang berkonflik.

2. Strategi Integratif

Kadang-kadang dipanggil rundingan 'menang/menang'. Rundingan integratif timbul apabila pihak terlibat melihat matlamat untuk mendapatkan persetujuan.

3.3 STRATEGI MENINGKATKAN PENGARUH

1. Menawarkan bantuan
2. Menjadi pakar rujuk
3. Menyelesaikan konflik
4. Mendorong berfikir di luar kotak
5. Memahami keperluan dan kepentingan orang lain.

3.4 LANGKAH UTAMA DALAM RUNDINGAN INTEGRATIF

- Langkah 1: Kenal pasti dan menentukan masalah
- Langkah 2: Analisis keperluan dan kepentingan
- Langkah 3: Menjana penyelesaian alternatif
- Langkah 4: Menilai dan memilih alternatif terbaik

3.5 FAKTOR KEJAYAAN RUNDINGAN INTEGRATIF

1. Kehadiran matlamat yang sama
2. Kepercayaan kepada keupayaan menyelesaikan masalah sendiri
3. Kepercayaan terhadap kesahihan kedudukan pihak yang satu lagi
4. Motivasi dan komitmen untuk bekerjasama
5. Amanah
6. Pemahaman tentang dinamika perundingan integratif.

4.0 KEPENTINGAN DAN HALANGAN KEBERKESANAN PERUNDINGAN

4.1 KEPENTINGAN PERUNDINGAN

1. Perunding menyedari dan mampu mengatasi masalah
2. Membolehkan perubahan dan adaptasi organisasi
3. Memperkuatkan hubungan dan moral
4. Menggalakkan kesedaran mengenai diri sendiri dan orang lain
5. Menggalakkan perkembangan sendiri
6. Menggalakkan perkembangan psikologikal
7. Meningkatkan semangat dan keseronokan

4.2 PERSEPI DALAM PERUNDINGAN

Persepsi Distorsi

1. Stereotaip
2. Kesan Halo
3. Persepsi Terpilih
4. Jangkaan

4.3 EMOSI DALAM PERUNDINGAN

i) Emosi Positif

Emosi positif terhasil apabila wujudnya tarikan positif dengan pihak lain. Contohnya, berasa gembira dalam setiap perkembangan dan kemajuan perundingan dalam mencapai keputusan kedua belah pihak.

ii) Emosi Negatif

Emosi negatif wujud apabila perkembangan dan kemajuan dalam perundingan menimbulkan perasaan yang tidak selesa. Contohnya, tidak berasa gembira dengan hasil perundingan.

4.4 KESAN EMOSI POSITIF DAN NEGATIF DALAM PERUNDINGAN

1. Perasaan positif boleh memberi kesan negatif
2. Perasaan negatif boleh memberi kesan positif

4.5 HALANGAN KEBERKESANAN PERUNDINGAN

1. Tiada kefahaman antara kedua belah pihak
2. Tidak bersedia untuk membuat rundingan
3. Masa terhad
4. Tidak mempunyai kesabaran
5. Kritikan dan sindiran ketika perundingan
6. Elakkan perubahan saat akhir
7. Menjadi terlalu rigid
8. Kurang berkeyakinan

5.0 JADUAL

Kluster	IMPAK DAN PENGARUH
Kompetensi	Rundingan Dan Pengaruh
OD Diberi	Mendapat sokongan dan meyakinkan orang lain untuk memajukan objektif Universiti
OD Dicadangkan	Perundingan adalah proses mencapai persetujuan bersama yang mana pengaruh akan memberi kesan kepada hasil rundingan dalam universiti.
Nama Latihan	PENGAPLIKASIAN PERUNDINGAN YANG EFISIEN
Rasional Penawaran Modul	Program ini bertujuan untuk membangunkan kemahiran perundingan dan pengaruh dalam menyelesaikan isu yang akan memberi manfaat kepada semua pihak dalam mencapai matlamat universiti.
Sinopsis	Kursus ini bertujuan untuk mendedahkan kepentingan kemahiran perundingan dan pengaruh dalam menjalankan rundingan yang efisien di universiti. Kursus ini mempraktikkan strategi, gaya dan taktik perundingan yang memberi kesan kepada pengaruh dalam menjalankan rundingan. Di akhir kursus, peserta dapat membangunkan taktik pengaruh dalam menjalankan perundingan.
Kumpulan Sasar	Pentadbir yang mencapai/ berada pada skala novis/layak.
Nama Pembina Modul kali pertama	Dr. Nor Hafiza Othman Dr. Nor Asma Ahmad Dr. Zaminor Zamzamin @ Zamzamin Prof. Madya Dr. Mohd Nazri Zakaria

Hasil Pembelajaran yang diharapkan (ILO)	Perkara Pada akhir kursus ini, staf dapat:	Taksonomi
ILO 1	Menganalisis kepentingan, fasa, gaya dan strategi perundingan yang efisien.	C5, A3, P3
ILO 2	Menganalisis taktik pengaruh yang efisien.	
ILO 3	Mempraktikkan kemahiran yang mempengaruhi perundingan.	

Pengetahuan Sedia Ada	
-----------------------	--

Jumlah Tempoh Latihan (Jam)	Kuliah	Tutorial	Praktikal	Lain-lain (On-job training)	Jumlah
	2	5	9	0	16 jam

Pemindahan Kemahiran			
Hari Pertama Komunikasi Kepimpinan			
Hari	Kandungan kursus dan subtopik	Tempoh Latihan (Jam)	Kaedah/Bahan
1	Menganalisis kepentingan perundingan yang efisien mencakupi lima fasa rundingan (penyiasatan, penentuan alternatif, pengusulan pilihan, pembentangan, membuat keputusan), gaya rundingan (tolak-ansur, mengelak, bekerjasama, berkompromi) dan strategi rundingan (integratif, distributif).	30 minit	Pembelajaran bersemuka dan berasaskan pemerhatian (video).
	Aktiviti 1: Fasa Perundingan	60 minit	Latihan dalam kumpulan (LDK) secara bersemuka (pembentangan)

	Mengambil bahagian dalam permainan Saidina dalam mengaplikasikan gaya dan strategi perundingan.		
	Aktiviti 2: Let's NEGOT!	120 minit	Refleksi "Saidina Game"
	Menganalisis taktik pengaruh mencakupi pendekatan pengaruh (kurang berkesan vs paling berkesan) dan strategi meningkatkan pengaruh (menawarkan bantuan, menjadi pakar rujuk, menyelesaikan konflik, mendorong berfikir di luar kotak, memahami keperluan dan kepentingan orang lain).	30 minit	Pembelajaran bersemuka.
	Aktiviti 3: Push/Pull dalam pengaruh	120 minit	Simulasi menggunakan pendekatan pengaruh dalam mengendalikan perundingan.
2	Mempraktikkan kemahiran perundingan mengikut situasi melalui pemerhatian, pengawalan emosi, perhubungan dan komunikasi.	180 minit	Pembelajaran bersemuka dan berasaskan pemerhatian (video)-filem The Negotiation.
	Aktiviti 3: Let's Watch: The Negotiation	120 minit	Latihan dalam kumpulan (LDK) secara bersemuka (Story-telling)

Penilaian/Pengukuran		
Bil	Penilaian	Pemberat
1	Pembentangan	10
2	Penilaian sendiri dan membuat refleksi	40
3	Simulasi	20
4	Story-telling	30

Rujukan	
1.	Lee, S., Han, S., Cheong, M., Kim, S.L. & Yun, S. How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics, <i>The Leadership Quarterly</i> , 28 (1): 210-228. (2017)
2.	Lewicki, R.J., Barry, B., & Saunders, D. <i>Essentials of Negotiation</i> . 6th Edition. McGraw Hill, (2016).
3.	Ryhuo, O. <i>The art of influence: 28 ways to win peoples hearts and bring positive change to your life</i> , 1st Edition. IRH Press, (2019).

Keperluan Mengendalikan Latihan:	
Peserta	Gred N41 ke atas
Lokasi	Bilik Latihan
Masa diperlukan	16 jam = 2 hari
Peralatan	Filem (The Negotiation), Saidina Game, Projektor, Flip board, Marker
Lain-Lain	Susun atur bilik latihan menggunakan meja bulat

Bajet*				
Bil.	Perkara	Kuantiti (Unit)	Harga (RM)	Jumlah (RM)
1				
2				
3				
4				

Akreditasi Kursus	
-------------------	--



ARAS 02

PEMANTAPAN PERUNDINGAN YANG EFISIEN



Pada akhir kursus ini, peserta dapat:

1. Membuat refleksi kepentingan komunikasi merentas budaya dalam perundingan.
 2. Menilai amalan rundingan yang beretika dan profesionalisme
 3. Merancang dan melaksanakan aktiviti rundingan yang efisien dengan menggunakan sumber pengaruh.
-

1.0 KOMUNIKASI BERKESAN DALAM PERUNDINGAN

1.1 CARA BERKOMUNIKASI DALAM PERUNDINGAN

1. Ciri-ciri Bahasa
2. Penggunaan Komunikasi Bukan Lisan
3. Pemilihan Saluran Komunikasi

1.2 PENINGKATAN KOMUNIKASI DALAM PERUNDINGAN

1. Penggunaan Soalan
2. Mendengar
3. Pembalikan Peranan

1.3 PERINGKAT PERUNDINGAN DALAM KOMUNIKASI

1. Intrapersonal
2. Interpersonal
3. Intra jabatan
4. Inter jabatan
5. Nasional
6. Dua Hala
7. Serantau
8. Pelbagai Hala
9. Antarabangsa/ Global

1.4 FAKTOR MENCAPAI MENANG-MENANG DALAM RUNDINGAN

1. Elakkan menghadkan rundingan kepada satu isu/perkara tertentu.
2. Sedar bahawa rakan sejawat anda tidak mempunyai keperluan dan kehendak yang sama seperti yang anda lakukan.
3. Jangan menganggap anda tahu keperluan rakan sejawat anda.

2.0 KOMUNIKASI RENTAS BUDAYA DALAM PERUNDINGAN

2.1 PERINGKAT PERUNDINGAN PELBAGAI PIHAK

i) Peringkat Pra : Perundingan

Berunding secara tidak formal antara kedua belah pihak dan mementingkan penyelesaian isu dalam perundingan. Contohnya jumlah pihak yang terlibat dan kesan selepas perundingan.

ii) Peringkat Rundingan Formal : Mengurus Proses Dan Hasil Rundingan

Kedua belah pihak berunding bersama secara formal contohnya melantik Pengerusi yang sesuai ketika proses perundingan.

iii) Peringkat Perjanjian

Kedua belah pihak perlu membuat keputusan berdasarkan perlbagai alternatif dalam perundingan. Terdapat beberapa langkah penyelesaian masalah pada peringkat ini. Antaranya adalah:

- Pilih penyelesaian yang terbaik
- Membangunkan pelan tindakan.
- Melaksanakan pelan tindakan.
- Menilai hasil dan proses

2.2 PERBEZAAN RUNDINGAN ANTARABANGSA DENGAN RUNDINGAN TEMPATAN

1. Konteks Persekitaran
2. Konteks Segera

3.0 ETIKA DAN PROFESIONALISME DALAM PERUNDINGAN

3.1 DEFINISI ETIKA DAN PROFESIONALISME

Etika adalah satu standard kelakuan seseorang dilindungi dengan kesesuaian moral atau akhlak sama ada betul atau salah. Semasa melaksanakan perundingan, sebaiknya pihak yang terlibat cuba mematuhi etika yang dipersetujui bersama. Profesionalisme adalah tahap kecekapan, akauntabiliti dan tanggungjawab yang seharusnya didukung oleh seseorang profesional tersebut. Ia juga dikaitkan dengan kesetiaan dan komitmen beserta tingkah laku yang positif sehingga membawa kepada pencapaian matlamat organisasi.

3.2 ISU-ISU DALAM PERUNDINGAN

1. Peranan ciri-ciri personaliti dalam perundingan
2. Perbezaan jantina dalam perundingan
3. Perbezaan budaya dalam perundingan
4. Rundingan pihak ketiga

3.3 KATEGORI TAKTIK PERUNDINGAN YANG TIDAK BERETIKA

i. Persaingan Tradisional

Membuat tawaran pembukaan yang melambung tinggi.

ii. Manipulasi Emosi

Tidak menunjukkan perasaan yang sebenar. Contohnya kemarahan, ketakutan, kekecewaan, kegembiraan palsu dan kepuasan.

iii. Memberi Maklumat Yang Tidak Tepat

Menyampaikan maklumat yang tidak tepat dalam rundingan.

iv. Salah Tafsir Kepada Rangkaian Lawan

Menjatuhkan reputasi lawan anda dengan rakan sebayanya.

v. Pengumpulan Maklumat Yang Tidak Sesuai

Rasuah, pengintipan dan seumpamanya.

vi. Penipuan

Ugutan atau janji yang tidak ikhlas.

3.4 STRATEGI PERUNDING DALAM MENANGANI TIPU DAYA DALAM PERUNDINGAN

1. Bertanya soalan dalam bentuk menyiasat
2. Soalan frasa dalam pelbagai cara
3. Memaksa pihak lain untuk berbohong atau mengundurkan diri
4. Menguji pihak lain
5. Menggunakan taktik
6. Membalas rundingan dengan cara baik

3.5 KEPENTINGAN PENGARUH DAN AMALAN BAIK DALAM PERUNDINGAN

i. Definisi Pengaruh

Pengaruh dalam rundingan merujuk kepada keupayaan salah satu pihak atau individu yang terlibat dalam perundingan untuk mempengaruhi pandangan, tindakan atau keputusan pihak lain dengan tujuan mencapai hasil yang membawa keuntungan dan kepentingan terhadap diri sendiri. Pengaruh dalam konteks perundingan mencakupi pelbagai taktik, strategi dan keterampilan yang digunakan untuk mempengaruhi pemikiran atau tindakan pihak lawan serta mencapai persetujuan yang diinginkan.

ii. Sumber Pengaruh

Sumber pengaruh bergantung pada konteks perundingan dan tujuan yang ingin dicapai. Antaranya adalah;

- Kuasa
- Pengetahuan/Kepakaran
- Kepemimpinan
- Hubungan Interpersonal
- Pengaruh Politik
- Reputasi/Imej

iii. Pendekatan Kuasa Dalam Perundingan

a) Kuasa Berdasarkan Kedudukan

Kuasa yang sah (Legitimate Power) adalah berasaskan kepada jawatan, tugas dan tanggungjawab dalam deskripsi kerja dan kedudukan dalam hierarki organisasi manakala sumber kuasa (Resource Power) adalah berdasarkan kawalan ke atas sumber (belanjawan, pembiayaan dan sebagainya) yang berkaitan dengan kedudukan tersebut.

b) Kuasa Berdasarkan Perhubungan

- Kebergantungan matlamat wujud apabila kedua belah pihak mempunyai matlamat yang sama dan bergantung kepada sokongan pihak luar
- Kuasa rujukan diperoleh menerusi penghormatan seseorang kerana atributnya seperti personaliti, integriti, gaya interpersonal dan sebagainya.

3.6 AMALAN TERBAIK DALAM PERUNDINGAN:

1. Persediaan sebelum perundingan
2. Kenal pasti asas rundingan yang dilakukan.
3. Kenal pasti alternatif terbaik kepada perkara yang dirundingkan (BATNA).
4. Memulakan perundingan
5. Menguasai elemen utama perundingan:
 - Menuntut nilai vs mencipta nilai
 - Berpegang pada prinsip
 - Berpegang teguh dengan strategi
 - Terlalu jujur dan terbuka
 - Terlalu percaya
6. Aktif mengurus gabungan - terdapat mereka yang menentang anda sama ada anda kenali ataupun tidak.
7. Menjaga reputasi.
8. Rasional dan adil adalah relatif.
9. Teruskan belajar daripada pengalaman anda.

3.7 KESILAPAN BIASA DALAM PERUNDINGAN

1. Tidak mengenal pasti pilihan yang ada
2. Egois
3. Mempunyai jangkaan tidak realistik
4. Menjadi terlalu emosi
5. Membiarkan keputusan negatif masa lalu mempengaruhi keputusan masa kini.

4.0 JADUAL

Kluster	IMPAK DAN PENGARUH
Kompetensi	Rundingan Dan Pengaruh
OD Diberi	Mendapat sokongan dan meyakinkan orang lain untuk memajukan objektif Universiti
OD Dicadangkan	Perundingan adalah proses mencapai persetujuan bersama yang mana pengaruh akan memberi kesan kepada hasil rundingan dalam universiti.
Nama Latihan	PEMANTAPAN PERUNDINGAN YANG EFISIEN
Rasional Penawaran Modul	Program ini bertujuan untuk membangunkan kemahiran perundingan dan pengaruh dalam menyelesaikan isu yang akan memberi manfaat kepada semua pihak dalam mencapai matlamat universiti.
Sinopsis	Kursus ini bertujuan untuk memperkasakan kemampuan peserta untuk menjalankan perundingan secara efisien. Kursus ini juga menekankan aspek etika dan profesionalisme dalam membuat keputusan. Di akhir kursus ini, peserta dapat menyelesaikan isu atau permasalahan yang sering berlaku dalam proses perundingan di universiti.
Kumpulan Sasar	Pentadbir yang mencapai/ berada pada skala cekap/ mahir.
Nama Pembina Modul kali pertama	Dr. Nor Hafiza Othman Dr. Nor Asma Ahmad Dr. Zaminor Zamzamin@ Zamzamin Prof. Madya Dr. Mohd Nazri Zakaria

Hasil Pembelajaran yang diharapkan (ILO)	Perkara Pada akhir kursus ini, staf dapat:	Taksonomi
ILO 1	Menilai amalan yang beretika dan profesionalisme dalam perundingan.	C6, P6, A4
ILO 2	Menggunakan pengaruh dalam menyelesaikan isu atau permasalahan dalam perundingan.	
ILO 3	Mengadaptasi ciri-ciri perunding yang efisien dan berupaya mengekalkan hubungan sosial untuk memaksimumkan pengaruh dalam universiti.	

Pengetahuan Sedia Ada	Aras 1 (Pengaplikasian Rundingan dan Pengaruh)
-----------------------	--

Jumlah Tempoh Latihan (Jam)	Kuliah	Tutorial	Praktikal	Lain-lain (On- job training)	Jumlah
	3	5	8	320 (8 minggu)	336

Pemindahan Kemahiran			
Komunikasi Kepimpinan			
Hari	Kandungan kursus dan subtopik	Tempoh Latihan (Jam)	Kaedah/Bahan
1	Menilai amalan rundingan yang beretika dan profesionalisme mencakupi isu dan taktik perundingan yang tidak beretika	120 minit	Pembelajaran bersemuka dan pemerhatian video (One Cent Thief). (Flipped Classroom) *Peserta diminta untuk menonton filem tersebut sebelum program bermula.
	Aktiviti 1: Let's Watch: One Cent Thief.	60 minit	Latihan dalam kumpulan (LDK) secara bersemuka (Story-telling)
	Aktiviti 2: Refleksi Jurnal	90 minit	Analisis jurnal (A Lie Is a Lie: The Ethics of Lying in Business Negotiations, 2022)
	Mengambil bahagian dalam mempraktikkan rundingan dengan menggunakan pendekatan pengaruh (perhubungan dan kedudukan) dalam universiti.	20 minit	Pembelajaran bersemuka dan video
	Aktiviti 3: Yes, Please Do It!	120 minit	Latihan dalam kumpulan (LDK) Role-play berdasarkan situasi yang diberi

	Mempamerkan ciri-ciri perunding yang efisien mencakupi teknik lisan dan bukan lisan serta kemahiran menyoal semasa rundingan	60 minit	Pembelajaran bersemuka dan berasaskan pemerhatian (video)
	Aktiviti 4: Saya JUARA!	120 minit	Simulasi proses perundingan menggunakan strategi BATNA.
Selepas 2 minggu	Mengadaptasi ciri-ciri perunding yang efisien dan berupaya mengekalkan hubungan sosial untuk memaksimumkan pengaruh dalam universiti (P6)	8 minggu	Pemerhatian on-job training oleh Pegawai Penilai Pertama bagi penilaian perubahan tingkah laku.

Penilaian/Pengukuran		
Bil	Penilaian	Pemberat
1	Story-telling	20
2	Refleksi Jurnal	10
3	Role play	15
4	Simulasi	15
5	Perubahan tingkah laku.	40

Rujukan	
1.	Cohen, A.R. & Bradford, D.L. Influencing Up. New Jersey, Canada, (2012).
2.	Cohen, S. Negotiating Skills for Managers. Mc Graw Hill, New York. (2002).
3.	Lewicki, R.J., Saunders, D.M. & Barry, B. Negotiation 7th ed. Mc Graw Hill, New York, (2016).
4.	Sherwood, C. A. Lie Is a Lie: The Ethics of Lying in Business Negotiations. Business Ethics Quarterly, 32(4), 604-634. (2022)

Keperluan Mengendalikan Latihan:	
Peserta	Gred 41 dan ke atas
Lokasi	Bilik Latihan
Masa diperlukan	336 jam = 42 hari
Peralatan	Filem (<i>One Cent Thief</i>), Jurnal (<i>A Lie Is a Lie: The Ethics of Lying in Business Negotiations</i>), Projektor, Flip board, Marker
Lain-Lain	Susun atur bilik latihan menggunakan meja bulat

Bajet*				
Bil.	Perkara	Kuantiti (Unit)	Harga (RM)	Jumlah (RM)
1				
2				
3				
4				

Akreditasi Kursus	
-------------------	--



SINOPSIS

Seiring dengan keperluan bagi memenuhi tuntutan dibawah Lonjakan 2 Kecemerlangan Bakat dibawah Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2015-2025, maka pembangunan modul latihan yang komprehensif bagi menutup jurang (gap) kompetensi merupakan antara keperluan utama dalam usaha melahirkan kumpulan staf berprestasi tinggi dan kompeten dalam melaksanakan tanggungjawab/amanah yang diberikan terutama dalam meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan awam.

Pembangunan empat (4) modul kompetensi generik khusus untuk kumpulan pengurusan dan professional ini merupakan antara pendekatan dan inisiatif yang diusahakan oleh pihak AKEPT bagi memastikan pendekatan kandungan latihan yang ingin disampaikan kepada kumpulan bakat di Universiti ini adalah selari dan melengkap kepada Model Kompetensi Kepimpinan Pentadbir Universiti Awam (seperti dinyatakan dalam Buku Pengurusan Bakat Berasaskan Kompetensi: Kepemimpinan Pentadbir Universiti- terbitan pihak AKEPT dan UPM, 2021).

Secara jelas, kompetensi generik merupakan komponen kompetensi umum/asas yang merangkumi kemahiran, pengetahuan dan ciri/tingkah laku yang diperlukan oleh staf (merentasi skim/gred/jawatan) bagi melaksanakan sesuatu tugas/tanggungjawab dalam organisasi.

Secara keseluruhan, pembangunan modul generik ini secara langsung akan membantu dalam menyediakan kumpulan bakat yang menepati keperluan kompetensi sepertimana yang ditetapkan/disasarkan kerana kumpulan ini perlu dikembangkan potensi mereka dan seterusnya dilengkapi dengan pemeraksanaan latihan/program yang sewajarnya dalam Universiti sebelum dikenal pasti sebagai calon bakat kepimpinan dan dihantar kepada pihak AKEPT untuk mengikuti program yang ditawarkan.

e ISBN 978-967-2177-50-0



akept@mohe.gov.my