



KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI

AKEPT

HIGHER
EDUCATION
LEADERSHIP
ACADEMY

AKADEMI KEPIMPINAN PENDIDIKAN TINGGI

MODUL **PENYELESAIAN MASALAH DAN PEMBUATAN KEPUTUSAN**

MODUL GENERIK BERTERASKAN KOMPETENSI BAGI
KUMPULAN PENGURUSAN PROFESIONAL UNIVERSITI AWAM



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

**MODUL PENYELESAIAN MASALAH DAN PEMBUATAN
KEPUTUSAN**

ARAS 1, ARAS 2 DAN ARAS 3

Pembangun Modul:

Prof. Madya Dr. Ruhaya Binti Hussin
Puan Nur Khamsiah Binti Ahmad
Universiti Islam Antarabangsa Malaysia (UIAM)

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 PENYELESAIAN MASALAH DAN PEMBUATAN KEPUTUSAN
(ARAS 1, ARAS 2 DAN ARAS 3)**

NO. ISBN: 978-967-2177-49-4



Data Pengkatalogan-dalam-Penerbitan

Perpustakaan Negara Malaysia

Rekod katalog untuk buku ini boleh didapati
dari Perpustakaan Negara Malaysia

eISBN 978-967-2177-49-4

AKADEMI KEPIMPINAN PENDIDIKAN TINGGI (AKEPT)

Lebuhr 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 PANDUAN UNTUK ORGANISASI (TAHAP 1: PERINGKAT PEMULA)

1.0	Pengenalan	4
2.0	Situasi Rutin dan Masalah Kompleks	9
3.0	Strategi Membuat Keputusan dan Menyelesaikan Masalah	15
4.0	Keberkesanan Strategi Membuat Keputusan dan Penyelesaian Masalah	19
5.0	Jadual 4	26

ARAS 2 PANDUAN UNTUK ORGANISASI (PERINGKAT PERTENGAHAN)

1.0	Buku Log On The Job Training	34
2.0	Planner	35
3.0	Laporan Buku Log Harian	37
4.0	Rubrik: Penilaian Prestasi oleh Pegawai Penilai	38
5.0	Jadual 4	41

ARAS 3 PANDUAN UNTUK ORGANISASI (PERINGKAT LANJUTAN)

1.0	Rubrik: Penilaian sendiri	48
2.0	Rubrik: Pemerhatian dan Maklum Balas Rakan Sekerja	
3.0	Rubrik: Penilaian Pegawai Penilai	
4.0	Rubrik: Penilaian Pemegang Taruh Universiti	
5.0	Jadual 4	51



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 PENINGKATAN 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 Penyelesaian Masalah dan Pembuatan Keputusan 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 Kemahiran Membuat Keputusan dan Penyelesaian Masalah: Panduan Untuk Organisasi (Peringkat Pemula)

Modul aras 1 Kemahiran Membuat Keputusan dan Penyelesaian Masalah: Panduan Untuk Organisasi (Peringkat Pemula) bertujuan untuk menganalisis situasi rutin dan kompleks, mensimulasi strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah yang efisien dan menganalisis keberkesanan strategi yang digunakan di peringkat individu, kumpulan dan organisasi.

Modul aras 2 Kemahiran Membuat Keputusan dan Penyelesaian Masalah: Panduan Untuk Organisasi (Peringkat Pertengahan)

Modul aras 2 Kemahiran Membuat Keputusan dan Penyelesaian Masalah: Panduan Untuk Organisasi (Peringkat Pertengahan) bertujuan untuk membolehkan peserta mengaplikasi kemahiran membuat keputusan dan penyelesaian masalah yang melibatkan situasi rutin dan kompleks yang efisien di peringkat individu, kumpulan dan organisasi dimana peserta sedang bertugas.

Modul aras 3 Kemahiran Membuat Keputusan dan Penyelesaian Masalah: Panduan Untuk Organisasi (Peringkat Lanjutan) bertujuan untuk membolehkan peserta mengaplikasikan kemahiran membuat keputusan dan penyelesaian masalah bagi situasi rutin dan kompleks secara efisien di peringkat individu, kumpulan dan organisasi dalam Jabatan atau organisasi yang lain



ARAS 01

KEMAHIRAN MEMBUAT KEPUTUSAN DAN PENYELESAIAN MASALAH:

PANDUAN UNTUK ORGANISASI (PERINGKAT PEMULA)



Pada akhir kursus ini, peserta dapat:

1. Menganalisis situasi rutin dan masalah yang kompleks.
2. Mensimulasi strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah.
3. Menganalisis keberkesanan strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah.

1.0 PENGENALAN

1.1 DALAM SESEBUAH ORGANISASI, KEMAHIRAN MEMBUAT KEPUTUSAN DAN MENYELESAIKAN MASALAH MERUPAKAN ANTARA PERKARA UTAMA DALAM MEMASTIKAN KEBERKESANAN SISTEM PENYAMPAIAN ORGANISASI YANG EFISIEN DAN CEKAP. BAGI MEMASTIKAN SASARAN INI TERCAPAI, MAKA BEBERPA ASAS PERLU DIBERIKAN PERHATIAN IAITU:

1. Menetapkan **halatuju strategik** serta menentukan matlamat jangka panjang dan objektif organisasi.
2. Mengenal pasti bagaimana **sumber-sumber** seperti kewangan, masa, sumber manusia, dan teknologi digunakan dalam organisasi. Peruntukan sumber ini memberi kesan secara langsung kepada kecekapan dan keberkesanan organisasi.
3. Membuat keputusan yang efektif sangat penting dalam proses penyelesaian masalah yang dihadapi oleh organisasi kerana ia menyediakan **pendekatan yang tersusun** untuk mengenalpasti dan menangani sesuatu isu.
4. Menggalakkan **inovasi** melalui inisiatif dan idea baharu serta meneroka peluang bagi perkembangan organisasi.
5. Membuat keputusan melibatkan **penilaian dan pengurusan risiko**, ia dapat membantu proses membuat pilihan yang tepat di samping mempertimbangkan kesan terhadap organisasi.

6. Memperkemaskan tatacara kerja melalui proses membuat keputusan dan penyelesaian masalah akan meningkatkan kecekapan operasi, mengurangkan pembaziran serta mengelakkan pertindihan.
7. Melibatkan pekerja dalam proses membuat keputusan dan penyelesaian masalah dapat meningkatkan semangat, kepuasan kerja dan komitmen mereka terhadap organisasi.
8. Membuat keputusan dan menyelesaikan masalah membolehkan organisasi beradaptasi dengan perubahan persekitaran, ekonomi, teknologi ataupun krisis antarabangsa.
9. Menjadikan organisasi lebih berdaya saing dan lestari.
10. Memastikan organisasi mematuhi undang-undang, etika dan integriti, mengurangkan pertikaian perundangan serta mengekalkan reputasi yang baik.
11. Menambahbaik keupayaan dan prestasi organisasi agar menjadi lebih mampan dan berdaya saing.

1.2 PROSES MEMBUAT KEPUTUSAN DAN PENYELESAIAN MASALAH

Keputusan yang dibuat oleh pegawai dalam sesuatu organisasi akan memberi refleksi bagaimana organisasi tersebut memberi reaksi kepada sesuatu masalah. Oleh sebab itu, membuat keputusan dan menyelesaikan masalah perlu dilihat sebagai satu proses. Proses dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah adalah seperti berikut:



a) Mengenalpasti Masalah

Langkah pertama dalam membuat keputusan ialah untuk mengenalpasti masalah yang dihadapi. Masalah tersebut akan dapat dikenalpasti dengan lebih baik sekiranya pegawai yang bertanggungjawab mendiagnos dan menganalisis masalah sama ada ia adalah isu yang rutin atau masalah yang kompleks.

b) Mengumpul Maklumat

Pada peringkat ini, adalah sangat penting bagi seseorang pegawai untuk mengetahui maklumat apakah yang perlu dicari, sumber maklumat yang terbaik dan bagaimana untuk mencari maklumat tersebut. Sesetengah maklumat boleh diperoleh melalui penilaian sendiri, menerusi dokumen-dokumen yang berkaitan serta rakan sejawat/ketua jabatan.

c) Mengenalpasti Alternatif

Untuk mengenalpasti alternatif yang ada, pegawai yang bertanggungjawab boleh menggunakan pelbagai sumber termasuk pengalaman sendiri atau rakan sejawat dalam menyelesaikan masalah yang sama atau berkaitan, amalan terbaik yang telah didokumenkan, serta merujuk kepada sumber yang sahih.

d) Mengenalpasti Kesan Jangka Pendek Dan Jangka Panjang

Setelah mengenalpasti alternatif yang ada, seseorang pegawai perlu menilai dan memilih alternatif tersebut agar satu keputusan tentang masalah yang dihadapi dapat diambil. Dengan mengambilkira kekangan masa pegawai serta jumlah keputusan yang perlu dibuat setiap hari, biasanya semua alternatif boleh dikategorikan dalam beberapa kumpulan yang lebih kecil bagi mempercepatkan proses membuat keputusan.

e) Membuat Pilihan Yang Terbaik

Perbandingan juga boleh dibuat antara alternatif-alternatif yang ada dengan mengenalpasti kemungkinan yang akan berlaku hasil keputusan yang dibuat dan kemudian pilihan yang terbaik boleh dikenalpasti. Keputusan dibuat dengan mengambilkira alternatif yang mempunyai perkaitan rapat dengan misi dan visi organisasi.

f) Bertindak

Setelah memilih alternatif yang terbaik, pegawai tersebut perlu bertindak berdasarkan keputusan yang telah dibuat.

g) Menilai

Setelah keputusan yang diambil diaplikasikan di tempat kerja ia akan memberikan impak. Impak ini harus sejajar dengan objektif dalam membuat keputusan tersebut dan sama ada keputusan yang dibuat itu adalah satu keputusan yang baik atau sebaliknya. Oleh sebab itu, adalah penting bagi seseorang pegawai untuk membuat tindakan susulan agar keputusan yang telah dibuat dan masalah yang diselesaikan dapat dinilai dengan baik.

Aktiviti 1:

Seorang pegawai di bahagian kemasukan pelajar pasca siswazah di sebuah universiti awam Malaysia, Faruk, sedang membuat saringan kemasukan pelajar antarabangsa dari negara China. Setelah meneliti dokumen yang dihantar oleh salah seorang pelajar, Melly yang memohon untuk melanjutkan pelajaran dalam bidang Sarjana Psikologi (Psikologi Klinikal), Faruk mendapati bahawa Melly:

-Program bagi Ijazah Sarjana Muda Melly di negara asalnya diiktiraf oleh Sistem Kelayakan Perkhidmatan Awam (eSisraf)

- Melly tidak mempunyai latar belakang pendidikan dalam bidang psikologi di peringkat Ijazah Sarjana Muda. Ijazah Sarjana Mudanya adalah dalam bidang Sejarah.

- Melly tidak menyertakan salinan keputusan peperiksaan International English Language Testing System (IELTS) atau Test of English as a Foreign Language (TOEFL) bagi menentukan kelayakan Bahasa Inggerisnya.

Sebagai pegawai yang menjaga bahagian kemasukan pelajar pasca siswazah daripada luar negara, apakah langkah-langkah yang perlu diambil dalam membuat keputusan iaitu sama ada untuk menerima atau menolak permohonan Melly? Bincangkan jawapan dalam kumpulan dengan berpanduan proses membuat keputusan yang telah dibincangkan.

2.0 SITUASI RUTIN DAN MASALAH KOMPLEKS

2.1 MENGANALISIS SITUASI

a) Perbezaan Antara Situasi Rutin Dan Masalah Yang Kompleks

Aspek	Situasi Rutin	Masalah Kompleks
Tugasan	Biasa, berulang-ulang, ditakrif dengan baik	Baru, kabur, memerlukan pendekatan yang unik
Kebolehamalan	Mudah diramal, mempunyai prosedur dan protokol yang tetap	Sukar diramal, tidak pasti, samar-samar, sukar dijangka
Maklumat sedia ada	Maklumat telah tersedia, mudah diakses	Tidak mempunyai maklumat yang menyeluruh, memerlukan usaha untuk mengumpul maklumat daripada pelbagai sumber
Tempoh masa	Masa yang singkat, tindak balas yang cepat	Masa yang lama untuk menganalisis dan berbincang untuk membuat keputusan yang efisien
Beban kognitif	Beban kognitif yang sedikit	Beban kognitif yang banyak kerana ianya melibatkan pemikiran kritikal, penerokaan masalah, dan penyelesaian yang inovatif
Struktur isu	Struktur yang jelas, mudah untuk mengenalpasti isu	Struktur yang tidak jelas, sukar untuk mengenalpasti isu
Risiko	Risiko yang rendah, kesan yang dapat diramal	Risiko yang tinggi, kesan yang sukar diramal
Proses	Proses yang jelas, mengikut tatacara kerja yang tersedia	Memerlukan proses yang lebih adaptif, pertimbangan dari pelbagai sudut
Pengalaman dan kepakaran	Mempunyai pengalaman dalam tugas yang sama	Mempunyai pengalaman yang luas serta pengetahuan dan skil yang spesifik
Kesan terhadap organisasi	Kesan yang terhad terhadap organisasi	Kesan yang meluas dan serius terhadap organisasi
Pembelajaran dan +perkembangan	Peluang untuk belajar dan memperbaharui skil adalah terhad	Memberi pengalaman pembelajaran yang bernilai yang menyumbang kepada pertumbuhan individu dan organisasi
Peruntukan sumber	Memerlukan sumber kewangan, masa, usaha, dan kepakaran yang sedikit.	Memerlukan peruntukan sumber yang lebih banyak dan meluas.

Aktiviti 2:

Kenalpasti situasi di bawah sama ada ia tergolong dalam situasi rutin atau masalah yang kompleks dan tandakan (✓) bagi jawapan yang betul:

No	Situasi	Situasi Rutin	Masalah Kompleks
1	Pasukan perkhidmatan pelanggan menjawab pertanyaan pelanggan dengan menggunakan skrip yang telah disediakan.		
2	Membangunkan produk baharu dalam masa yang singkat serta memerlukan kolaborasi di antara pasukan pembangunan produk, pemasaran, dan logistik.		
3	Pegawai kewangan yang menyediakan penyata kewangan bulanan dengan menggunakan perisian perakaunan yang digunakan secara meluas.		
4	Menyepadukan sistem teknologi maklumat, polisi sumber manusia dan budaya korporat sejurus selepas penggabungan syarikat		
5	Memasukkan data pelanggan dalam sistem maklumat sebagai penyelenggaraan data secara berkala.		
6	Mengurus masalah yang timbul akibat daripada isu pelanggaran data yang melibatkan pihak teknologi maklumat, perundangan dan pasukan komunikasi.		
7	Mengurus program latihan berkala untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pekerja.		
8	Bertindakbalas terhadap serangan siber yang canggih ke atas infrastruktur teknologi maklumat dalam organisasi		

b) Peranan Persepsi Dalam Menganalisis Situasi Rutin Dan Masalah Kompleks



1. Persepsi merupakan satu proses yang melibatkan pemilihan, penyusunan dan penterjemahan maklumat yang diperolehi daripada deria supaya maklumat tersebut dapat difahami. Individu akan sentiasa menterjemah **pelbagai maklumat** daripada **sumber yang berbeza** seperti rakan sekerja, ketua, laporan dan persekitaran tempat kerja dalam menganalisis situasi rutin dan masalah kompleks.
2. Semasa menganalisis situasi atau menyelesaikan masalah dalam organisasi, individu biasanya memberi lebih **perhatian dan tumpuan** terhadap maklumat yang berkait rapat dan selari dengan objektif, matlamat dan jangkaan mereka.
3. **Tanggapan** individu terhadap punca kejayaan atau kegagalan, sama ada disebabkan faktor luaran atau dalaman akan mempengaruhi mereka menganalisis situasi dan menyelesaikan masalah.
4. **Stereotaip** berlaku apabila individu membuat andaian umum berdasarkan maklumat yang sedikit dan terhad. Dalam konteks organisasi, stereotaip biasanya berlaku ketika individu ingin membuat keputusan atau menyelesaikan masalah semasa proses pengambilan pekerja baharu, kenaikan pangkat dan interaksi interpersonal.

5. **Kesan halo** kadangkala boleh mempengaruhi analisis situasi atau masalah dalam konteks organisasi. Sebagai contoh, sekiranya seseorang pekerja telah melakukan satu tugas dengan cemerlang, ketua dan rakan-rakan sekerjanya beranggapan bahawa pekerja tersebut akan melakukan tugas lain dengan cemerlang juga walaupun pekerja tersebut mungkin ada membuat kesilapan dalam tugas yang baharu.
6. **Confirmation bias** atau bias pengesahan merujuk kepada kecenderungan seseorang menerima maklumat yang mengesahkan kepercayaan mereka sahaja. Sekiranya ini berlaku, individu tersebut akan mengenyepikan maklumat-maklumat penting lain dalam menganalisis situasi dan ini akan mempengaruhi proses membuat keputusan dan penyelesaian masalah.
7. **Gelung maklumbalas** (feedback loop) merujuk kepada kemahuan individu menerima input tentang persepsi dan keputusan yang dibuat dan seterusnya membolehkan mereka melakukan penambahbaikan yang berterusan dalam organisasi.

Aktiviti 3:

Universiti Ulu Kelang, sebuah universiti awam di Malaysia sedang menghadapi situasi yang kritikal berkaitan penggunaan teknologi baharu untuk meningkatkan produktiviti dan efisiensi. Pasukan yang terlibat dalam membuat keputusan berkenaan perkara ini adalah pegawai daripada jabatan yang berlainan yang mempunyai perspektif berbeza tentang teknologi. Ketua Jabatan Teknologi Maklumat di universiti ini bersikap berat sebelah terhadap teknologi baharu serta telah menyambut baik dan membuat kajian berkaitan perkara tersebut. Pada pendapat anda, bagaimanakah persepsi Ketua Jabatan Teknologi Maklumat ini boleh mempengaruhi keputusan yang dibuat oleh Universiti Ulu Kelang?

2.2 MEMPROSES MAKLUMAT

a) Beban Kognitif Dan Maklumat

- Beban kognitif boleh menjejaskan keputusan dan penyelesaian masalah yang dibuat akan berat sebelah dan hanya berpandukan maklumat yang terhad.
- Melakukan dua atau lebih tugas pada waktu yang sama boleh mengakibatkan beban kognitif yang tinggi. Keadaan ini akan menyebabkan prestasi pekerja menurun. Mereka juga akan menghadapi kesukaran menyelesaikan tugas yang kompleks, melakukan kesilapan serta berkemungkinan akan terlibat dalam kemalangan di tempat kerja.
- Untuk mengurangkan beban kognitif, organisasi perlu memudahkan cara kerja dalam melakukan tugas. Komunikasi yang jelas, peralatan yang direka dengan baik dan ergonomik serta tatacara kerja yang kemas dapat membantu mengurangkan beban kognitif pekerja.

b) Strategi Memproses Maklumat Yang Efektif

- Mengutamakan maklumat dan tugas berdasarkan kepentingan dan perkaitannya dengan matlamat organisasi. Teknik seperti memperuntukkan masa yang spesifik untuk menumpukan perhatian terhadap tugas yang spesifik boleh diamalkan semasa memproses maklumat dalam menyelesaikan masalah.
- Mendengar secara aktif apabila menerima sebarang maklumat daripada rakan sekerja, ketua atau orang bawahan. Komunikasi secara terbuka dan sesi soal jawab juga perlu digalakkan untuk memastikan semua pekerja memahami antara satu sama lain.
- Menerima pakai proses membuat keputusan dan penyelesaian masalah yang berstruktur yang dapat memberi panduan kepada individu dan kumpulan secara sistematik. Model seperti penunjuk keputusan atau pohon keputusan (decision tree) dapat membantu dalam menganalisis pilihan yang ada agar dapat mencapai keputusan yang dipersetujui.

- Menggalakkan kolaborasi dan perkongsian maklumat dalam kalangan pekerja terutama sesama ahli kumpulan. Menyemai budaya perkongsian maklumat dapat menggalakkan individu membuat keputusan secara kolektif.
- Mempromosikan proses membuat keputusan dan penyelesaian masalah berdasarkan maklumat yang betul. Ketepatan dan kebolehpercayaan maklumat yang diperolehi dapat menyokong keputusan kerana ia dibuat berdasarkan bukti yang kukuh.
- Menyediakan latihan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam memproses maklumat dan membuat keputusan bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran para pekerja.

Aktiviti 4:

Universiti Teknikal Malaysia memperkenalkan satu sistem baharu yang akan digunakan oleh setiap jabatan bagi memperkemaskan proses, mengintegrasikan data dan meningkatkan keberkesanan serta produktiviti organisasi. Sistem ini akan memberi kesan secara langsung kepada fungsi jabatan termasuk jabatan kewangan, sumber manusia dan perkhidmatan pelanggan. Pelaksanaan ini melibatkan modul yang kompleks dan sesi latihan berkala selama 3 bulan. Bagi mempersiapkan pekerja untuk menggunakan sistem ini, Universiti Teknikal Malaysia telah menganjurkan program latihan kepada staf secara meluas yang mengandungi pelbagai aspek berkaitan sistem tersebut. Staf dari pelbagai jabatan telah menghadiri bengkel latihan yang disediakan dan telah menerima dokumen berhubung tatacara penggunaan sistem tersebut. Bahan-bahan yang diberikan semasa program latihan termasuk arahan terperinci tentang penggunaan sistem dan fungsinya dan ini melibatkan terlalu banyak maklumat untuk diproses. Bincangkan strategi memproses maklumat yang efektif dalam situasi ini.

3.0 STRATEGI MEMBUAT KEPUTUSAN DAN MENYELESAIKAN MASALAH

a) Kesilapan Dalam Membuat Keputusan Dan Menyelesaikan Masalah: Heuristik Dan Pemikiran Berat Sebelah (Bias)

i) Jenis-Jenis Heuristik

- **Heuristik ketersediaan** (*availability heuristics*) merujuk kepada berfikir secara pintas di mana individu membuat penilaian tentang kebarangkalian sesuatu peristiwa akan berlaku berdasarkan maklumat yang paling cepat dapat diingat.
- **Heuristik keterwakilan** (*representativeness heuristics*) ialah pemikiran pintas iaitu individu menilai kebarangkalian sesuatu peristiwa dengan membuat perbandingan ke atas prototaip atau stereotaip yang sedia ada dalam pemikiran mereka.

ii) Jenis-Jenis Pemikiran Berat Sebelah (Cognitive Bias)

- Pemikiran berat sebelah terjadi apabila akibat pemikiran pintas atau kesilapan semasa memproses maklumat iaitu individu terlibat dengan pemikiran yang tidak rasional secara sistematik.
- **Kepincangan dalam membuat pengesahan** (*confirmation bias*) merupakan salah satu contoh pemikiran berat sebelah. Sebagai contoh, seorang pekerja meneliti dan menilai maklumat yang hanya menyokong kepercayaan yang telah sedia ada dalam dirinya dan tindakan ini akan menjurus kepada pembuatan keputusan yang tidak tepat.
- **Anchoring bias** terjadi apabila seorang pekerja terlalu bergantung kepada maklumat awal yang diterima sahaja walaupun maklumat tersebut tidak berkaitan dengan isu yang dihadapi.
- **Pemikiran kumpulan** (*group think*) ialah sejenis kesilapan yang dilakukan semasa berfikir iaitu ahli kumpulan cuba meminimumkan konflik untuk mencapai keputusan konsensus tanpa penilaian kritikal terhadap pandangan alternatif. Ahli kumpulan juga mempunyai kecenderungan mengasingkan diri mereka daripada pengaruh luar. Situasi ini akan memberi impak yang negatif semasa membuat keputusan dalam organisasi.

iii) Kesan Heuristik Dan Pemikiran Berat Sebelah (Cognitive Bias) Dalam Membuat Keputusan Dan Menyelesaikan Masalah

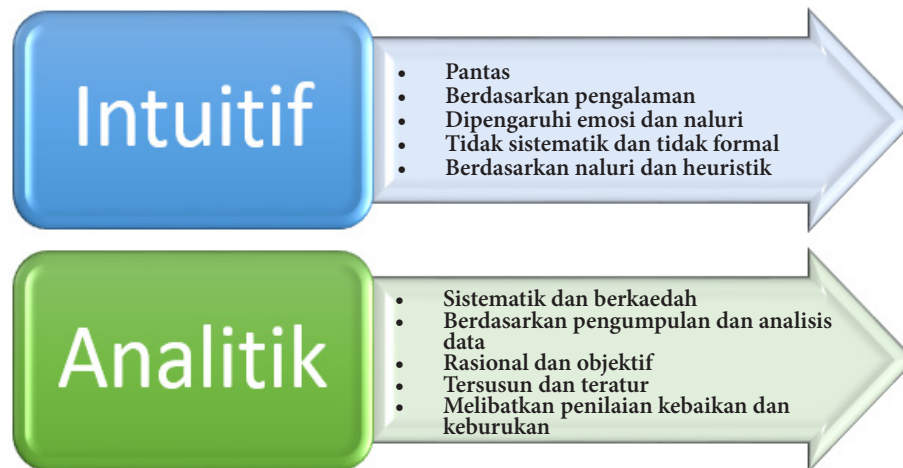
- Individu akan lebih cenderung untuk berlebihan terhadap kemungkinan terjadinya sesuatu berdasarkan memori yang sedia ada dalam pemikiran mereka hasil daripada pendedahan terkini, kekaburan maklumat yang tinggi ataupun emosi yang resonan. Dalam konteks organisasi, heuristik ketersediaan (availability heuristics) boleh mengakibatkan keputusan dipengaruhi oleh maklumat yang menonjol tetapi tidak relevan dengan situasi yang dihadapi. Sebagai contoh, seorang pengurus terlalu menitikberatkan aduan pelanggan secara berlebihan apabila menilai kepuasan pelanggan secara umum.
- Individu terlalu bergantung kepada stereotaip, prasangka dan tanggapan apabila membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Dalam organisasi, situasi ini akan menyebabkan keputusan pengambilan pekerja atau kenaikan pangkat dibuat berdasarkan kriteria calon yang menepati prototaip sedia ada yang spesifik dalam pemikiran ketua/ penemuduga walaupun calon tersebut bukan yang paling sesuai bagi pekerjaan atau kenaikan pangkat itu.
- Pemikiran berat sebelah (cognitive bias) boleh menyebabkan keputusan yang tidak optimum yang boleh memberikan impak negatif kepada pencapaian individu dan organisasi.

Aktiviti 5:

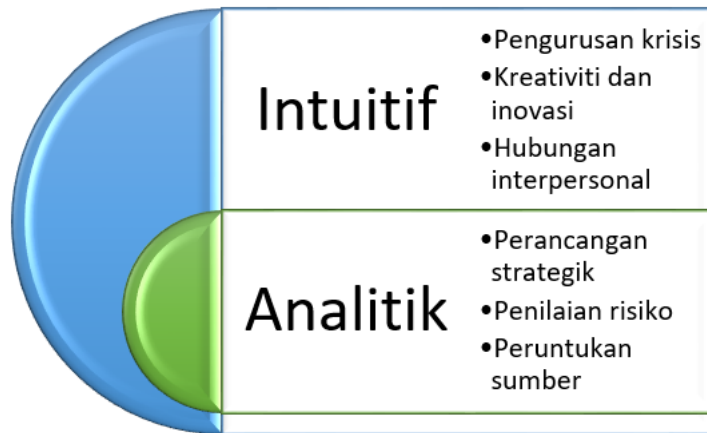
Pihak pengurusan Kolej Idaman menyedari tentang masalah di kalangan para pekerja berdasarkan beberapa insiden yang berlaku seperti konflik semasa mesyuarat pasukan, komen negatif terhadap projek yang baharu dan pekerja meluahkan perasaan tidak puas hati semasa berbual sesama sendiri. Tanpa sengaja, pihak pengurusan menumpukan perhatian mereka terhadap contoh-contoh yang sedia ada tanpa mengambil kira isu lain yang menyumbang kepada masalah yang dihadapi. Keadaan ini telah membuatkan pihak pengurusan berpendapat bahawa masalah yang dihadapi adalah sangat serius berbanding dengan keadaan sebenar. Bincangkan kesilapan pihak pengurusan kolej ini dalam mengenalpasti masalah yang dihadapi.

b) Intuitif atau analitik?

- i) **Intuitif:** Keputusan yang dibuat berdasarkan intuitif atau mengikut naluri biasanya melibatkan emosi, pengalaman lepas serta corak yang biasa digunakan agar keputusan dapat dibuat dengan pantas tanpa perlu berfikir panjang
- ii) **Analitik:** Keputusan secara analitik melibatkan corak pemikiran yang sistematik, logik, berpandukan maklumat lengkap dan spesifik tentang situasi yang dihadapi sebelum membuat sebarang keputusan. Keputusan sebegini biasanya dibuat berpandukan analisis kuantitatif, fakta dan penilaian yang cermat terhadap maklumat yang diperolehi.



c) Aplikasi Strategi Membuat Keputusan Dan Menyelesaikan Masalah Dalam Organisasi



- i) **Pengurusan Krisis** :Apabila menghadapi tekanan yang tinggi, pekerja biasanya menggunakan naluri untuk membuat keputusan segera.
- ii) **Kreativiti Dan Inovasi** :Pemikiran intuitif kadangkala mampu menghasilkan solusi dan idea yang baharu semasa menyelesaikan masalah dalam konteks organisasi.
- iii) **Hubungan Interpersonal** : Naluri biasanya digunakan dalam hubungan interpersonal di tempat kerja kerana ia mudah dan menjimatkan masa.
- iv) **Perancangan Strategik** : Membuat keputusan dan menyelesaikan masalah secara analitik adalah amat penting dalam menetapkan sasaran (gol) organisasi dan membangunkan pelan strategik.
- v) **Penilaian Risiko** : Sebelum melaksanakan strategi atau projek baharu dalam organisasi, penilaian risiko dan akibat yang berkemungkinan akan berlaku adalah amat penting untuk dikaji terlebih dahulu.
- vi) **Peruntukan Sumber** : Membuat keputusan secara analitik adalah amat penting dalam menentukan peruntukan sumber dalam organisasi seperti peruntukan kewangan dan perancangan sumber manusia agar menjadi lebih berkesan.

4.0 KEBERKESANAN STRATEGI MEMBUAT KEPUTUSAN DAN PENYELESAIAN MASALAH

a) Penilaian Hasil Keputusan Yang Dibuat

- i) **Objektif Dan Penilaian Prestasi Utama (Key Performance Indicators)**
Yang Jelas: Objektif dalam membuat keputusan dan penyelesaian masalah perlu jelas dan mestilah dapat diukur untuk menilai kejayaan keputusan yang dibuat. Penilaian Prestasi Utama yang relevan perlu dikenalpasti agar ianya dapat mengukur kesan keputusan yang dibuat terhadap matlamat organisasi.
- ii) **Maklumat Yang Berkaitan Dengan Garis Dasar:** Maklumat ini perlu dikumpul sebelum melaksanakan keputusan yang telah dibuat sebagai tanda aras untuk dibuat perbandingan. Maklumat ini akan menjadi rujukan bagi menilai keberkesanan keputusan yang telah dibuat.
- iii) **Penunjuk Kuantitatif Dan Kualitatif:** Kedua-dua jenis penunjuk ini amat penting dan boleh digunakan untuk menilai kejayaan organisasi secara menyeluruh dan komprehensif. Contoh penunjuk kuantitatif ialah kedudukan kewangan dan produktiviti manakala contoh penunjuk kualitatif ialah kepuasan pelanggan dan komitmen kerja.
- iv) **Penilaian Jangka Pendek Dan Jangka Panjang:** Penilaian jangka pendek dapat menilai kesan serta merta setelah keputusan dibuat dan penilaian jangka panjang dapat mengukur kesan jangka panjang hasil dari keputusan tersebut.
- v) **Analisis Perbandingan:** Membandingkan kesan keputusan yang telah diambil dan penyelesaian masalah yang telah dibuat dengan senario alternatif yang telah dipertimbangkan semasa membuat keputusan atau menyelesaikan masalah. Dalam analisis ini, pegawai akan menentukan sama ada keputusan yang telah diambil adalah lebih baik atau sebaliknya.

- vi) **Maklumbalas Daripada Pemegang Taruh:** Mengumpul maklumbalas daripada pemegang taruh (pekerja, pelanggan dan rakan kongsi) terhadap keputusan yang telah dibuat. Pendapat dan perspektif mereka dapat memberi maklumat penting terhadap kesan keputusan yang telah dibuat ke atas aspek yang berbeza dalam organisasi.
- vii) **Semakan Pasca Pelaksanaan:** Melaksanakan semakan pasca pelaksanaan untuk menilai sama ada keputusan yang telah dibuat mencapai matlamat organisasi serta menyemak isu-isu berbangkit yang berkaitan dengan keputusan tersebut.

b) Penunjuk Dalam Membuat Keputusan (Decision-Making Metrics) Dan Penyelesaian Masalah

Penunjuk dalam membuat keputusan (decision-making metrics) dan penyelesaian masalah merujuk kepada indikator kuantitatif dan kualitatif yang berstruktur dan sistematik yang digunakan untuk menilai keberkesanan pelbagai aspek dalam proses membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Penunjuk ini membolehkan organisasi membuat penilaian bermaklumat, mengenalpasti penambahbaikan yang diperlukan semasa membuat keputusan dan menyelesaikan masalah serta menyelaraskan keputusan dan penyelesaian masalah yang dibuat agar ia sesuai dengan matlamat dan nilai organisasi.

Antara contoh penunjuk dalam membuat keputusan dan penyelesaian masalah dalam organisasi adalah seperti berikut

- i) **Penilaian Prestasi Utama (Key Performance Indicators):** Digunakan untuk menilai aspek yang spesifik yang berkaitan dengan kualiti keputusan dan penyelesaian masalah yang dibuat termasuk kesan kewangan, pengurusan risiko dan kepuasan pemegang taruh.
- ii) **Penunjuk Kepantasan dalam Membuat Keputusan (Decision Speed Metrics):** Digunakan untuk menilai masa yang diambil untuk membuat keputusan dan melaksanakannya. Kepantasan dalam membuat keputusan penting bagi menjamin kecekapan dalam membuat keputusan.

- iii) **Penunjuk Peruntukan Sumber:** Digunakan untuk menilai kadar peruntukan dan penggunaan sumber seperti masa, kewangan dan sumber manusia semasa proses membuat keputusan.
- iv) **Penunjuk Risiko:** Digunakan untuk meramal risiko berkaitan keputusan yang dibuat termasuk kekerapan, keakutan dan kejayaan strategi mitigasi risiko.
- v) **Penunjuk Kewangan:** Digunakan untuk memeriksa kesan kewangan hasil daripada keputusan yang dibuat termasuk pulangan pelaburan, keberkesanan kos dan pertumbuhan pendapatan.
- vi) **Penunjuk Kepuasan Pemegang Taruh:** Digunakan untuk mengetahui kesan keputusan yang dibuat ke atas kepuasan pemegang taruh seperti maklumbalas daripada pelanggan dan tinjauan ke atas penglibatan pekerja.
- vii) **Penunjuk Pematuhan Etika dan Perundangan:** Digunakan untuk menilai sama ada keputusan yang dibuat selari dengan prinsip etika dan keperluan undang-undang.
- viii) **Penunjuk Ketelusan:** Digunakan untuk menilai ketelusan proses membuat keputusan, termasuk sejauh mana rasional dan justifikasi terhadap keputusan yang diambil disampaikan kepada semua pihak yang terlibat.
- ix) **Penunjuk Kesan Jangka Panjang:** Digunakan untuk menilai kesan jangka panjang dan kelestarian sesuatu keputusan yang telah dibuat.
- x) **Penunjuk Tanda Aras:** Digunakan untuk membandingkan keputusan yang dibuat dengan standard industri, amalan baik atau cara yang digunakan oleh pesaing.
- xi) **Penunjuk Teknologi:** Digunakan untuk menilai keberkesanan teknologi yang digunakan dalam proses membuat keputusan dan penyelesaian masalah.
- xii) **Penunjuk Budaya:** Digunakan untuk mengukur budaya organisasi yang berkaitan dengan membuat keputusan dan penyelesaian masalah termasuk penekanan terhadap keputusan berasaskan maklumat yang tepat, kolaborasi dan penambahbaikan yang berterusan.

xiii) Penunjuk Latihan dan Pembangunan: Digunakan untuk menilai keberkesanan program latihan yang bertujuan untuk menambah baik pengetahuan dan kemahiran membuat keputusan di kalangan pekerja.

c) Isu Berkaitan Membuat Keputusan Dan Penyelesaian Masalah Secara Individu

Dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah di peringkat individu, beberapa isu telah dikenalpasti. Antaranya termasuk:

- i) Mengambil Risiko Atau Mengelak Risiko:** Setiap individu memberi reaksi berbeza apabila berhadapan dengan risiko. Individu yang mengelak daripada risiko selalunya sangat berhati-hati dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah sehingga mengambil masa yang lama berbanding dengan individu yang selalu mengambil risiko. Amat penting bagi para pegawai untuk menyeimbangkan perkara ini supaya keputusan yang dibuat boleh memanfaatkan organisasi.
- ii) Beban Kognitif:** Proses membuat keputusan secara berterusan boleh menyebabkan keletihan mental yang seterusnya akan mengurangkan kualiti sesuatu keputusan yang akan dibuat selepas itu. Beberapa strategi boleh digunakan untuk mengurangkan keletihan mental seperti memberi keutamaan kepada perkara yang penting dahulu dan berehat sekiranya perlu.
- iii) Penapisan Maklumat Yang Relevan:** Para pekerja pada masa ini bergelut untuk menapis dan memberi keutamaan terhadap maklumat yang relevan. Dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah para pegawai memerlukan strategi untuk mengurus dan memproses maklumat secara efektif.
- iv) Tekanan Masa:** Keputusan yang perlu dibuat dalam masa yang singkat boleh menyebabkan pilihan yang dibuat adalah secara tergesa-gesa. Amat penting bagi organisasi untuk mengenalpasti teknik membuat keputusan yang efektif dalam masa yang singkat.

d) **Isu Berkaitan Membuat Keputusan Dan Penyelesaian Masalah Pada Peringkat Kumpulan Dan Organisasi**

i) **Dinamik Kumpulan Dan Kesannya Dalam Proses Membuat Keputusan Dan Penyelesaian Masalah**

- **Kesepaduan Kumpulan:** Merujuk kepada tahap perpaduan, kepercayaan dan kebergantungan emosi dalam kalangan ahli kumpulan.. Kesepaduan kumpulan yang tinggi mampu menyemai kolaborasi positif dan membolehkan ahli membuat keputusan yang berkesan. Akan tetapi, kesepaduan kumpulan yang berlebihan akan menyebabkan kepatuhan tanpa soal (*conformity*) dalam kalangan ahli kumpulan.
- **Norma Kumpulan:** Merujuk kepada jangkaan dan tingkah laku standard dalam kalangan ahli kumpulan. Norma kumpulan boleh mempengaruhi hasil keputusan yang dibuat. Sebagai contoh, sekiranya menjadi kebiasaan dalam sesuatu kumpulan mengamalkan perbincangan secara terbuka dan perbezaan pendapat dalam kalangan ahli, keputusan yang lebih baik dapat dicapai. Sebaliknya, sesuatu kumpulan yang mengamalkan norma yang tidak menggalakkan ahli berbeza pendapat, kreativiti dan pemikiran kritis maka sudah pasti keputusan terbaik tidak dapat dicapai.
- **Pemikiran Kumpulan (*group think*):** Merupakan satu fenomena di mana ahli kumpulan mengutamakan kesepaduan dan keharmonian dalam kalangan ahli berbanding penilaian kritikal semasa membuat keputusan. Pemikiran kumpulan boleh mengakibatkan keputusan yang kurang tepat kerana ahli tidak menyuarakan perbezaan pendapat mereka. Pemikiran kumpulan biasanya berlaku apabila terdapat tekanan semasa membuat keputusan dan kesepaduan dalam kalangan ahli kumpulan sangat kuat.
- **Resolusi Konflik:** Konflik berlaku apabila terdapat perbezaan pendapat, nilai atau minat. Resolusi konflik yang berkesan membolehkan keputusan dibuat dengan lebih baik. Akan tetapi, konflik yang tidak dapat diselesaikan akan menyebabkan hasil yang tidak optimum dan isu interpersonal dalam kalangan ahli kumpulan.

ii) Risiko Membuat Keputusan Dan Menyelesaikan Masalah Secara Berkumpulan

- **Polarisasi Kumpulan:** Berlaku apabila keputusan kumpulan menjadi ekstrim daripada keputusan sebenar sebagaimana yang telah dipersetujui bersama oleh ahli kumpulan semasa sesuatu keputusan itu dibuat. Keadaan ini boleh merisikokan keputusan atau mengukuhkan amalan berat sebelah yang sedia ada.
- **Kebergantungan Kepada Kumpulan (*social loafing*):** Merujuk kepada kecenderungan individu untuk kurang berusaha dalam situasi kumpulan jika dibandingkan sekiranya mereka bersendirian. Situasi ini akan mengakibatkan penurunan produktiviti dan keputusan secara selamat (*sub par*) sekiranya ahli-ahli kumpulan enggan terlibat semasa membuat keputusan.
- **Peningkatan Konflik Dalam Kumpulan:** Konflik kumpulan akan menjadi lebih teruk sekiranya tidak diuruskan secara berkesan. Kadar konflik yang sangat tinggi boleh mengganggu proses membuat keputusan, menghalang kolaborasi dan membuatkan ahli kumpulan berpecah belah.

iii) Etika Dalam Membuat Keputusan

- Penggabungan etika dan proses membuat keputusan bukan sahaja melibatkan keperibadian yang terpuji malah ia merupakan satu langkah yang strategik.
- Keputusan yang beretika dapat meningkatkan kepercayaan dalam kalangan pekerja, pelanggan, pelabur dan masyarakat dan ini membolehkan organisasi mengekalkan kecemerlangan dan kelestarian dalam tempoh masa yang panjang.

iv) Kesimpulan

- Kesimpulannya, modul yang komprehensif ini telah membincangkan pelbagai aspek berkaitan proses membuat keputusan dalam konteks organisasi.
- Melalui modul ini, pelbagai isu yang unik dan signifikan berkaitan proses membuat keputusan telah dikongsi.
- Modul ini telah memfokus kepada analisis situasi rutin dan kompleks serta pemprosesan maklumat yang diterima. Di samping itu, modul ini juga mencadangkan strategi membuat keputusan serta cara-cara untuk menilai keberkesanan keputusan yang telah dibuat.

5.0 JADUAL

Kluster	KOGNITIF
Kompetensi	Membuat Keputusan Dan Penyelesaian Masalah
OD Diberi	Membuat keputusan dan menyelesaikan masalah yang melibatkan tahap kerumitan, kekaburan, dan risiko yang berbeza.
OD Dicadangkan	Kemahiran membuat keputusan dan penyelesaian masalah yang strategik bagi meningkatkan prestasi kerja dan produktiviti organisasi.
Nama Latihan	KEMAHIRAN MEMBUAT KEPUTUSAN DAN PENYELESAIAN MASALAH: PANDUAN UNTUK ORGANISASI (ARAS 1: PERINGKAT PEMULA)
Rasional Penawaran Modul	Modul latihan ini bertujuan untuk meningkatkan kecekapan, dan produktiviti serta mengurangkan risiko dan kesilapan dalam proses membuat keputusan yang strategik dan menyelesaikan masalah yang rumit bagi mengurangkan konflik dan mengukuhkan kelestarian organisasi.
Sinopsis	Kursus ini bertujuan untuk menganalisis situasi rutin dan kompleks, mensimulasi strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah yang efisien dan menganalisis keberkesanan strategi yang digunakan pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi.
Kumpulan Sasar	Pengurusan dan Profesional (Universiti Awam) Gred 41 dan ke atas DAN Kompetensi Membuat Keputusan dan Penyelesaian Masalah yang dinilai berada pada tahap “Layak”
Nama Pembina Modul kali pertama	Dr. Ruhaya Hussin (UIAM) BHSc. Psychology, IIUM; MHSc. Psychology (Industrial & Organizational), IIUM; Ph.D Psychology (Industrial & Organizational), University of Waikato, New Zealand

Hasil Pembelajaran yang diharapkan (ILO)	Perkara Pada akhir kursus ini, staf dapat:	Taksonomi
ILO 1	Menganalisis situasi rutin dan kompleks pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi	C3, A2
ILO 2	Mensimulasi strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah bagi situasi rutin dan kompleks pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi	C3, P3, A2
ILO 3	Menganalisis keberkesanan strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah yang digunakan dalam situasi rutin dan kompleks pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi	C3, A2

Pengetahuan Sedia Ada	Kemahiran asas membuat keputusan dan penyelesaian masalah dalam organisasi atau yang setara.
-----------------------	--

Jumlah Tempoh Latihan (Jam)	Kuliah	Tutorial	Praktikal	Lain-lain (On-job training)	Jumlah
	-	16	14	-	20

Pemindahan Kemahiran			
Kemahiran Membuat Keputusan Dan Penyelesaian Masalah			
Hari	Kandungan kursus dan subtopik	Tempoh Latihan (Jam)	Kaedah/Bahan
1	Menganalisis situasi rutin dan kompleks pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi		Pendekatan: Dua hala Kaedah: Berkumpulan/ Latihan Dalam Kumpulan Teknik: Perbincangan Aktiviti: Sumbang saran, Video
	- Perbincangan isu yang dihadapi di tempat kerja untuk menganalisis situasi rutin pada peringkat:		
	a) Individu	1	
	b) Kumpulan	1	
	c) Organisasi	1	
	-Kemahiran mengenalpasti kesilapan semasa membuat keputusan dan menyelesaikan masalah yang melibatkan situasi rutin dan kompleks pada peringkat:		Pendekatan: Dua hala Kaedah: Berkumpulan/ Latihan Dalam Kumpulan Teknik: Perbincangan Aktiviti: Sumbang saran, Kajian kes
	a) Individu	1	
2&3	b) Kumpulan	1	
	c) Organisasi	1	
	Mensimulasi strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah yang melibatkan situasi rutin dan kompleks pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi.		Pendekatan: Dua Hala Kaedah: Berkumpulan/ Latihan Dalam Kumpulan Teknik: Perbincangan Aktiviti: Kajian kes
	-Perbincangan tentang pelbagai cara dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah yang melibatkan situasi rutin dan kompleks supaya peserta dapat memilih strategi yang efisien dengan situasi yang dihadapi. Perbincangan merangkumi peringkat:		
	a) Individu	2	
	b) Kumpulan	2	
	c) Organisasi	2	

	-Mengambil bahagian dalam simulasi untuk mengaplikasi strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah rutin dan kompleks secara efisien pada peringkat: a) Individu b) Kumpulan c) Organisasi	2 2 2	Pendekatan: Dua Hala Kaedah: Berkumpulan/ Latihan Dalam Kumpulan Teknik: Simulasi Aktiviti: Membuat simulasi dengan menggunakan kajian kes yang diberi
3	-Menilai keberkesanan strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah bagi situasi rutin dan kompleks yang telah dilaksana.	2	Pendekatan: Dua Hala Kaedah: Individu Teknik: Penilaian keberkesanan strategi Aktiviti: Menilai keberkesanan strategi yang dibuat dengan menggunakan kajian kes yang diberi

Penilaian/Pengukuran		
Bil	Penilaian	Pemberat
1	Latihan Dalam Kumpulan (LDK) - Pembentangan (isu di tempat kerja)	10
2	Latihan Dalam Kumpulan (LDK) - Pembentangan (garis panduan dan prosedur yang betul)	10
3	Latihan Dalam Kumpulan (LDK) - Pembentangan (cara membuat keputusan)	30
4	Simulasi - Kaedah main peranan/role play (strategi membuat keputusan)	40
5	Latihan Dalam Kumpulan (LDK) - Pembentangan (mengukur keberkesanan strategi yang dipilih untuk membuat keputusan)	10

Rujukan	
1.	1. Aamodt, M. G. (2022). Industrial/organizational psychology: An applied approach. Cengage Learning.
2.	2. Brunsson K. & Brunsson N. (2017). Decisions: The complexities of individuals and organizational decision making. Edward Elgar Publishing Limited.
3.	3. Jia, J. Y. (2020). The corporate energy strategist's handbook. Palgrave Macmillan.
4.	4. Luoma, J. (2016). Model-based organizational decision-making. European Journal of Operational Research, 249 (3), 816-826.
5.	5. Shah, I. M. (2023). Pengenalan psikologi industri dan organisasi jilid II. Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.

Keperluan Mengendalikan Latihan:	
Peserta	Pengurusan dan Profesional (Universiti Awam) Gred 41 dan ke atas DAN Kompetensi Membuat Keputusan yang dinilai berada pada tahap “Layak”
Lokasi	Bilik Latihan
Masa diperlukan	20 jam
Peralatan	1. Kajian kes (yang berkaitan) 2. Flip chart 3. Laptop 4. Wifi 5. Kertas mahjong 6. Marker pen
Lain-Lain	Susun atur bilik latihan menggunakan meja bulat

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

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

Penafian: Maklumat yang dipaparkan di sini adalah tertakluk kepada perubahan



ARAS 02

KEMAHIRAN MEMBUAT KEPUTUSAN DAN PENYELESAIAN MASALAH:

PANDUAN UNTUK ORGANISASI (PERINGKAT PERTENGAHAN)



1.0 BUKU LOG ON-THE-JOB TRAINING



Buku Log On-the-Job Training

NAMA : _____

UNIVERSITI : _____

ALAMAT : _____

TELEFON : _____

2.0 PLANNER

	JANUARI	FEBRUARI	MAR	APRIL	MEI	JUN
1	T	S	S	W	F	M
2	F	M	M	T	S	T
3	S	T	T	F	S	W
4	S	W	W	S	M	T
5	M	T	T	S	T	F
6	T	F	F	M	W	S
7	W	S	S	T	T	S
8	T	S	S	W	F	M
9	F	M	M	T	S	T
10	S	T	T	F	S	W
11	S	W	W	S	M	T
12	M	T	T	S	T	F
13	T	F	F	M	W	S
14	W	S	S	T	T	S
15	T	S	S	W	F	M
16	F	M	M	T	S	T
17	S	T	T	F	S	W
18	S	W	W	S	M	T
19	M	T	T	S	T	F
20	T	F	F	M	W	S
21	W	S	S	T	T	S
22	T	S	S	W	F	M
23	F	M	M	T	S	T
24	S	T	T	F	S	W
25	S	W	W	S	M	T
26	M	T	T	S	T	F
27	T	F	F	M	W	S
28	W	S	S	T	T	S
29	T		S	W	F	M
30	F		M	T	S	T
31	S		T		S	

	JULAI	OGOS	SEPTEMBER	OKTOBER	NOVEMBER	DISEMBER
1	W	S	T	T	S	T
2	T	S	W	F	M	W
3	F	M	T	S	T	T
4	S	T	F	S	W	F
5	S	W	S	M	T	S
6	M	T	S	T	F	S
7	T	F	M	W	S	M
8	W	S	T	T	S	T
9	T	S	W	F	M	W
10	F	M	T	S	T	T
11	S	T	F	S	W	F
12	S	W	S	M	T	S
13	M	T	S	T	F	S
14	T	F	M	W	S	M
15	W	S	T	T	S	T
16	T	S	W	F	M	W
17	F	M	T	S	T	T
18	S	T	F	S	W	F
19	S	W	S	M	T	S
20	M	T	S	T	F	S
21	T	F	M	W	S	M
22	W	S	T	T	S	T
23	T	S	W	F	M	W
24	F	M	T	S	T	T
25	S	T	F	S	W	F
26	S	W	S	M	T	S
27	M	T	S	T	F	S
28	T	F	M	W	S	M
29	W	S	T	T	S	T
30	T	S	W	F	M	W
31	F	M		S		T

11

3.0 LAPORAN BUKU LOG HARIAN

TARIKH :

Masa Mula Bekerja :

Masa Tamat Bekerja :

Jam Bekerja:

Log Kerja <i>Sila tulis dengan terperinci tugas yang dilakukan beserta refleksi daripada tugas tersebut</i>	Kemahiran

4.0 PENILAIAN PRESTASI OLEH PEGAWAI PENILAI

Kriteria	Cemerlang	Mahir	Memuaskan	Sederhana	Perlu Penambahbaikan
Analisis Kritikal	Menunjukkan kemahiran berterusan yang cemerlang dalam menganalisis situasi rutin dan masalah kompleks secara kritikal, dengan mengambil kira pelbagai perspektif dan faktor.	Menganalisis situasi rutin dan masalah kompleks, dengan mengambil kira pelbagai faktor.	Menunjukkan kebolehan yang memuaskan dalam menganalisis situasi rutin dan masalah kompleks, tetapi terlepas pandang beberapa perkara penting.	Menunjukkan kebolehan asas untuk menganalisis situasi rutin dan masalah kompleks, selalu mengabaikan faktor-faktor penting.	Gagal menunjukkan kefahaman untuk membuat analisis kritikal dalam menganalisis situasi rutin dan masalah kompleks.
Mengenalpasti Masalah	Sentiasa mengenal pasti situasi rutin dan masalah kompleks dengan cemerlang.	Selalunya dapat mengenal pasti situasi rutin dan masalah kompleks dengan baik	Kadangkala boleh mengenal pasti masalah, tetapi terlepas pandang situasi rutin dan senario yang kompleks.	Jarang-jarang dapat mengenal pasti masalah dengan tepat dalam situasi rutin dan senario yang kompleks	Tidak dapat mengenal pasti masalah dengan tepat dan situasi rutin dan senario yang kompleks.
Penggunaan Data	Sentiasa menggunakan data yang berkaitan dengan efektif bagi membuat keputusan dan menyelesaikan masalah yang melibatkan situasi rutin atau kompleks.	Selalu menggunakan data sewajarnya untuk membuat keputusan dan menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan situasi rutin atau kompleks.	Menggabungkan sebahagian data dalam analisis yang dibuat tetapi sentiasa memilih maklumat yang tidak berkaitan dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Berusaha untuk menggunakan data tetapi sentiasa memilih maklumat yang tidak tepat atau tidak sesuai dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Tidak menggunakan data semasa membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.

Membuat Keputusan	Sentiasa cemerlang dalam mengaplikasi strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah, di mana ia menunjukkan kefahaman yang jelas dari segi pelaksanaan.	Selalu mengaplikasi strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah, di mana ia menunjukkan kefahaman yang baik dari segi pelaksanaan.	Mengaplikasi strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah secukupnya tetapi mengalami cabaran semasa pelaksanaan	Jarang-jarang mengaplikasi strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah dengan efektif.	Tidak pernah mengaplikasi strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah.
Kebolehsuaian	Sentiasa dapat menyesuaikan diri sekiranya berlaku perubahan persekitaran dan maklumat yang baharu semasa membuat keputusan dan menyelesaikan masalah	Selalu dapat menyesuaikan diri sekiranya berlaku perubahan, tetapi menghadapi beberapa cabaran semasa membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Tahap penyesuaian diri yang terhad apabila menghadapi cabaran dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Bergelut dalam menyesuaikan diri apabila berlaku perubahan yang melibatkan proses membuat keputusan dan penyelesaian masalah.	Tidak pernah menunjukkan keupayaan untuk menyesuaikan diri sekiranya berlaku perubahan dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.
Penyepaduan Maklum Balas	Sentiasa mengintegrasikan maklum balas daripada sumber-sumber yang pelbagai bagi meningkatkan keberkesanan dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Selalu menggabungkan maklum balas daripada sumber-sumber yang berlainan untuk menambah baik keputusan yang dibuat dan masalah yang diselesaikan.	Kadangkala cuba untuk mengintegrasikan maklum balas dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, tetapi tidak berjaya melakukannya dengan baik.	Bergelut untuk menggabungkan maklum balas semasa membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Tidak pernah menggabungkan maklum balas semasa membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.

Penambahbaikan Berterusan	Sentiasa mempamerkan komitmen bagi penambahbaikan yang berterusan dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Sentiasa menunjukkan kesanggupan untuk menambahbaik proses membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Mengenalpasti keperluan yang perlu ditambahbaik tetapi tidak mengenalpasti sudut-sudut yang spesifik dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Bergelut untuk mengenalpasti sudut yang boleh ditambahbaik dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Menidakkan keperluan untuk menambah baik proses membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.
----------------------------------	--	---	---	---	--

5.0 JADUAL

Kluster	KOGNITIF
Kompetensi	Membuat Keputusan Dan Penyelesaian Masalah
OD Diberi	Membuat keputusan dan menyelesaikan masalah yang melibatkan tahap kerumitan, kekaburan dan risiko yang berbeza.
OD Dicadangkan	Kemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah yang strategik bagi meningkatkan prestasi kerja dan produktiviti organisasi.
Nama Latihan	KEMAHIRAN MEMBUAT KEPUTUSAN DAN PENYELESAIAN MASALAH: PANDUAN UNTUK ORGANISASI (ARAS 2: PERINGKAT PERTENGAHAN)
Rasional Penawaran Modul	Modul latihan ini bertujuan untuk meningkatkan kecekapan dan produktiviti serta mengurangkan risiko dan kesilapan dalam proses membuat keputusan dan penyelesaian masalah yang strategik bagi mengurangkan konflik dan mengukuhkan kelestarian organisasi.
Sinopsis	Kursus ini bertujuan untuk membolehkan peserta mengaplikasi kemahiran membuat keputusan dan penyelesaian masalah yang melibatkan situasi rutin dan kompleks yang efisien pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi di mana peserta sedang bertugas.
Kumpulan Sasar	Pengurusan dan Profesional (Universiti Awam) Gred 41 dan ke atas DAN Kompetensi Membuat Keputusan & Penyelesaian Masalah yang dinilai berada pada tahap “Mahir” DAN/ATAU Telah mengikuti kursus Kemahiran Membuat Keputusan dan Penyelesaian Masalah: Panduan Untuk Organisasi (Tahap 1: Peringkat Pemula)
Nama Pembina Modul kali pertama	Dr. Ruhaya Hussin (UIAM) BHSc. Psychology, IIUM; MHSc. Psychology (Industrial & Organizational), IIUM; Ph.D Psychology (Industrial & Organizational), University of Waikato, New Zealand

Hasil Pembelajaran yang diharapkan (ILO)	Perkara Pada akhir kursus ini, staf dapat:	Taksonomi
ILO 1	Mengaplikasi kemahiran membuat keputusan dan penyelesaian masalah bagi situasi rutin dan kompleks yang efisien pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi di unit/ jabatan peserta sedang bertugas.	C5, P4, A4

Pengetahuan Sedia Ada	Kemahiran Membuat Keputusan dan Penyelesaian Masalah: Panduan untuk Organisasi (Aras 1: Peringkat Pemula)
-----------------------	--

Jumlah Tempoh Latihan (Jam)	Kuliah	Tutorial	Praktikal	Lain-lain (On- job training)	Jumlah
	-	-	-	40	40

Pemindahan Kemahiran			
-Kemahiran membuat keputusan di unit/jabatan peserta sedang bertugas (on-the-job training)			
Hari	Kandungan kursus dan subtopik	Tempoh Latihan (Jam)	Kaedah/Bahan
1-30	Mengaplikasi kemahiran membuat keputusan dan penyelesaian masalah bagi situasi rutin dan kompleks yang efisien pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi di unit/jabatan peserta sedang bertugas - Aplikasi kemahiran mengenalpasti isu/ situasi rutin dan kompleks - Aplikasi strategi yang efisien untuk membuat keputusan dan penyelesaian masalah bagi situasi rutin dan kompleks - Aplikasi penilaian keberkesanan strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah bagi situasi rutin dan kompleks	40 (Pemerhatian selama 1.5 jam sehari dalam tempoh 1 bulan)	Pemerhatian dan maklumbalas oleh Pegawai Penilai Pertama semasa on-the-job training di unit/jabatan peserta sedang bertugas bagi menilai perubahan tingkah laku dalam proses membuat keputusan dan penyelesaian masalah. Buku log untuk mencatat refleksi insiden kritikal berkaitan situasi rutin dan kompleks pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi; strategi yang digunakan dalam situasi tersebut serta penilaian keberkesanan strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah yang digunakan.

Penilaian/Pengukuran		
Bil	Penilaian	Pemberat
1	Borang Pemerhatian dan Maklum balas Pegawai Penilai	50
2	Buku Log – catatan insiden kritikal	50

Rujukan	
1.	1. Aamodt, M. G. (2022). Industrial/organizational psychology: An applied approach. Cengage Learning.
2.	2. Brunsson K. & Brunsson N. (2017). Decisions: The complexities of individuals and organizational decision making. Edward Elgar Publishing Limited.
3.	3. Jia, J. Y. (2020). The corporate energy strategist's handbook. Palgrave Macmillan.
4.	4. Luoma, J. (2016). Model-based organizational decision-making. European Journal of Operational Research, 249 (3), 816-826.
5.	5. Shah, I. M. (2023). Pengenalan psikologi industri dan organisasi jilid II. Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.

Keperluan Mengendalikan Latihan:	
Peserta	Pengurusan dan Profesional (Universiti Awam) Gred 41 dan ke atas DAN Kompetensi Membuat Keputusan yang dinilai berada pada tahap “Mahir” DAN Telah mengikuti kursus Kemahiran Membuat Keputusan: Panduan Untuk Organisasi (Tahap 1: Peringkat Pemula
Lokasi	Unit/Jabatan yang berkaitan
Masa diperlukan	40 jam (1 bulan)
Peralatan	1. Borang Penilaian Pegawai Penilai 2. Buku Log
Lain-Lain	

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

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

Penafian: Maklumat yang dipaparkan di sini adalah tertakluk kepada perubahan

AKADEMI KEPIMPINAN PEN

ARAS 03

KEMAHIRAN MEMBUAT KEPUTUSAN DAN PENYELESAIAN MASALAH:

PANDUAN UNTUK ORGANISASI (PERINGKAT LANJUTAN)



1.0 PENILAIAN KENDIRI

2.0 PEMERHATIAN DAN MAKLUM BALAS RAKAN SEKERJA

3.0 PENILAIAN PEGAWAI PENILAI

4.0 PENILAIAN PEMEGANG TARUH UNIVERSITI

Penilaian Perkara 1.0 sehingga 4.0 akan menggunakan rubrik seperti berikut:

Kriteria	Cemerlang	Mahir	Memuaskan	Sederhana	Perlu Penambahbaikan
Analisis Kritikal	Menunjukkan kemahiran berterusan yang cemerlang dalam menganalisis situasi rutin dan masalah kompleks secara kritikal dengan mengambil kira pelbagai perspektif dan faktor.	Menganalisis situasi rutin dan masalah kompleks dengan mengambil kira pelbagai faktor.	Menunjukkan kebolehan yang memuaskan dalam menganalisis situasi rutin dan masalah kompleks tetapi terlepas pandang beberapa perkara penting.	Menunjukkan kebolehan asas untuk menganalisis situasi rutin dan masalah kompleks, selalu mengabaikan faktor-faktor penting.	Gagal menunjukkan kefahaman untuk membuat analisis kritikal dalam menganalisis situasi rutin dan masalah kompleks.
Mengenalpasti Masalah	Sentiasa mengenal pasti situasi rutin dan masalah kompleks dengan cemerlang.	Selalunya dapat mengenal pasti situasi rutin dan masalah kompleks dengan baik	Kadangkala boleh mengenal pasti masalah, tetapi terlepas pandang situasi rutin dan senario yang kompleks.	Jarang-jarang dapat mengenal pasti masalah dengan tepat dalam situasi rutin dan senario yang kompleks	Tidak dapat mengenal pasti masalah dengan tepat dan situasi rutin dan senario yang kompleks.

Penggunaan Data	Sentiasa menggunakan data yang berkaitan dengan efektif bagi membuat keputusan dan menyelesaikan masalah yang melibatkan situasi rutin atau kompleks.	Selalu menggunakan data sewajarnya untuk membuat keputusan dan menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan situasi rutin atau kompleks.	Menggabungkan sebahagian data dalam analisis yang dibuat tetapi sentiasa memilih maklumat yang tidak berkaitan dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Berusaha untuk menggunakan data tetapi sentiasa memilih maklumat yang tidak tepat atau tidak sesuai dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Tidak menggunakan data semasa membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.
Membuat Keputusan	Sentiasa cemerlang dalam mengaplikasi strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah di mana ia menunjukkan kefahaman yang jelas dari segi pelaksanaan.	Selalu mengaplikasi strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah di mana ia menunjukkan kefahaman yang baik dari segi pelaksanaan.	Mengaplikasi strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah secukupnya tetapi mengalami cabaran semasa pelaksanaan.	Jarang-jarang mengaplikasi strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah dengan efektif.	Tidak pernah mengaplikasi strategi membuat keputusan dan penyelesaian masalah.
Keboleh-suaian	Sentiasa dapat menyesuaikan diri sekiranya berlaku perubahan persekitaran dan maklumat yang baharu semasa membuat keputusan dan menyelesaikan masalah	Selalu dapat menyesuaikan diri sekiranya berlaku perubahan, tetapi menghadapi beberapa cabaran semasa membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Tahap penyesuaian diri yang terhad apabila menghadapi cabaran dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Bergelut dalam menyesuaikan diri apabila berlaku perubahan yang melibatkan proses membuat keputusan dan penyelesaian masalah.	Tidak pernah menunjukkan keupayaan untuk menyesuaikan diri sekiranya berlaku perubahan dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.

Penyepaduan maklum balas	Sentiasa mengintegrasikan maklum balas daripada sumber-sumber yang pelbagai bagi meningkatkan keberkesanan dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Selalu menggabungkan maklum balas daripada sumber-sumber yang berlainan untuk menambah baik keputusan yang dibuat dan masalah yang diselesaikan.	Kadangkala cuba untuk mengintegrasikan maklum balas dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah tetapi tidak berjaya melakukannya dengan baik.	Bergelut untuk menggabungkan maklum balas semasa membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Tidak pernah menggabungkan maklum balas semasa membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.
Penambahbaikan berterusan	Sentiasa mempamerkan komitmen bagi penambahbaikan yang berterusan dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Sentiasa menunjukkan kesanggupan untuk menambahbaik proses membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Mengenalpasti keperluan yang perlu ditambahbaik tetapi tidak mengenalpasti sudut-sudut yang spesifik dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Bergelut untuk mengenalpasti sudut yang boleh ditambahbaik dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.	Menidakkan keperluan untuk menambahbaik proses membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.

5.0 JADUAL

Kluster	KOGNITIF
Kompetensi	Membuat Keputusan Dan Penyelesaian Masalah
OD Diberi	Membuat keputusan dan menyelesaikan masalah yang melibatkan tahap kerumitan, kekaburan dan risiko yang berbeza.
OD Dicadangkan	Kemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah yang strategik bagi meningkatkan prestasi kerja dan produktiviti organisasi.
Nama Latihan	KEMAHIRAN MEMBUAT KEPUTUSAN DAN PENYELESAIAN MASALAH: PANDUAN UNTUK ORGANISASI (ARAS 3: PERINGKAT LANJUTAN)
Rasional Penawaran Modul	Modul ini bertujuan untuk meningkatkan kecekapan dan produktiviti serta mengurangkan risiko dan kesilapan dalam proses membuat keputusan yang strategik dan menyelesaikan masalah yang rumit bagi mengurangkan konflik dan mengukuhkan kelestarian organisasi.
Sinopsis	Kursus ini bertujuan untuk membolehkan peserta mengaplikasi kemahiran membuat keputusan dan penyelesaian masalah bagi situasi rutin dan kompleks yang efisien pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi di jabatan atau organisasi yang lain.
Kumpulan Sasar	Pengurusan dan Profesional (Universiti Awam) Gred 41 dan ke atas DAN Kompetensi Membuat Keputusan dan Penyelesaian Masalah yang dinilai berada pada tahap “PAKAR” DAN/ATAU Telah mengikuti kursus Kemahiran Membuat Keputusan dan Penyelesaian Masalah: Panduan untuk Organisasi (Aras 1: Peringkat Pemula) DAN/ATAU Telah mengikuti kursus Kemahiran Membuat Keputusan dan Penyelesaian Masalah: Panduan untuk Organisasi (Aras 2: Peringkat Pertengahan)

Nama Pembina Modul kali pertama	Dr. Ruhaya Hussin (UIAM) BHSc. Psychology, IIUM; MHSc. Psychology (Industrial & Organizational), IIUM; Ph.D Psychology (Industrial & Organizational), University of Waikato, New Zealand
--	---

Hasil Pembelajaran yang diharapkan (ILO)	Perkara Pada akhir kursus ini, staf dapat:	Taksonomi
ILO 1	Mengaplikasi kemahiran membuat keputusan dan penyelesaian masalah bagi situasi rutin dan kompleks yang efisien pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi di jabatan atau organisasi yang lain.	C6, P5, A5

Pengetahuan Sedia Ada	Kemahiran Membuat Keputusan dan Penyelesaian Masalah: Panduan untuk Organisasi (Aras 1: Peringkat Pemula) Kemahiran Membuat Keputusan dan Penyelesaian Masalah: Panduan untuk Organisasi (Aras 2: Peringkat Pertengahan)
------------------------------	---

Jumlah Tempoh Latihan (Jam)	Kuliah	Tutorial	Praktikal	Lain-lain (On-job training)	Jumlah
	-	-	-	720 - 1440	720 - 1440

Pemindahan Kemahiran			
-Kemahiran membuat keputusan di unit/jabatan peserta sedang bertugas (on-the-job training)			
Hari	Kandungan kursus dan subtopik	Tempoh Latihan (Jam)	Kaedah/Bahan
1 - 90/180	Mengaplikasi kemahiran membuat keputusan dan penyelesaian masalah bagi situasi rutin dan kompleks yang efisien pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi di jabatan atau organisasi yang lain - Aplikasi kemahiran mengenalpasti isu/ situasi rutin dan kompleks di jabatan atau organisasi lain - Aplikasi strategi yang efisien untuk membuat keputusan dan penyelesaian masalah di jabatan atau organisasi lain - Penilaian keberkesanan strategi yang digunakan dalam membuat keputusan dan penyelesaian masalah di jabatan atau organisasi lain	720 - 1440 (3-6 bulan)	Penilaian sendiri Pemerhatian dan maklumbalas oleh rakan sekerja di jabatan/organisasi peserta ditempatkan (di jabatan atau organisasi lain). Penilaian prestasi oleh Pegawai Penilai Komen dan aduan daripada pemegang taruh

Penilaian/Pengukuran		
Kadar pemberat yang digunakan adalah berdasarkan penekanan kompetensi menurut OD		
Bil	Penilaian	Pemberat
1	Penilaian sendiri	30
2	Penilaian rakan sekerja	30
3	Penilaian Pegawai Penilai	20
4	Penilaian Pemegang Taruh	20

Rujukan	
1.	1. Aamodt, M. G. (2022). Industrial/organizational psychology: An applied approach. Cengage Learning.
2.	2. Brunsson K. & Brunsson N. (2017). Decisions: The complexities of individuals and organizational decision making. Edward Elgar Publishing Limited.
3.	3. Jia, J. Y. (2020). The corporate energy strategist's handbook. Palgrave Macmillan.
4.	4. Luoma, J. (2016). Model-based organizational decision-making. European Journal of Operational Research, 249 (3), 816-826.
5.	5. Shah, I. M. (2023). Pengenalan psikologi industri dan organisasi jilid II. Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.

Keperluan Mengendalikan Latihan:	
Peserta	Pengurusan dan Profesional (Universiti Awam) Gred 41 dan ke atas DAN Kompetensi Membuat Keputusan dan Penyelesaian Masalah yang dinilai berada pada tahap “PAKAR” DAN/ATAU Telah mengikuti kursus Kemahiran Membuat Keputusan dan Penyelesaian Masalah: Panduan untuk Organisasi (Aras 1: Peringkat Pemula) DAN/ATAU Telah mengikuti kursus Kemahiran Membuat Keputusan dan Penyelesaian Masalah: Panduan untuk Organisasi (Aras 2: Peringkat Pertengahan)
Lokasi	Jabatan/Organisasi yang berkaitan
Masa diperlukan	720 - 1440 jam (3 - 6 bulan)
Peralatan	1. Template Laporan Penilaian Kendiri 2. Borang Pemerhatian dan Maklumbalas (rakan sekerja) 3. Borang Penilaian Prestasi (Pegawai Penilai) 4. Borang Komen dan Aduan daripada Pemegang Taruh Universiti
Lain-Lain	

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

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

Penafian: Maklumat yang dipaparkan di sini adalah tertakluk kepada perubahan



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 pemerkasaan 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 978-967-2177-49-4



9 789672 177494

akept@mohe.gov.my