



KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI

AKEPT

AKADEMI KEPIMPINAN PENDIDIKAN TINGGI

HIGHER
EDUCATION
LEADERSHIP
ACADEMY

MODUL **KERJA BERPASUKAN DAN KEPEMIMPINAN PASUKAN**

MODUL GENERIK BERTERASKAN KOMPETENSI BAGI
KUMPULAN PENGURUSAN PROFESIONAL UNIVERSITI AWAM



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

**MODUL KERJA BERPASUKAN DAN KEPEMIMPINAN
PASUKAN**

ARAS 1 DAN ARAS 2

Pembangun Modul:

Prof. Madya Dr. Nor Hazana Binti Abdullah
Dr. Shazaitul Azreen Binti Rodzalan
Puan Sam Faheeda Binti Abdul Samad
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM)

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 KERJA BERPASUKAN DAN KEPEMIMPINAN PASUKAN
(ARAS 1 DAN ARAS 2)**

NO. ISBN: 978-967-2177-51-7



Data Pengkatalogan-dalam-Penerbitan
Perpustakaan Negara Malaysia
Rekod katalog untuk buku ini boleh didapati
dari Perpustakaan Negara Malaysia
eISBN 978-967-2177-51-7

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 Mohmad 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 *1 5Cs OF TEAMWORK*

1.0	Pengenalan	4
2.0	Kepentingan Pelbagai Dalam Pasukan	6
3.0	Pembentukan Pasukan	7
4.0	Strategi Pembentukan Pasukan Gemilang	8
5.0	Ciri-Ciri Ahli Pasukan Yang Cemerlang	10
6.0	Strategi Pembinaan Pasukan Berprestasi Tinggi	10
7.0	Jadual 4	13

ARAS 2 *LEADING A TEAM- FINDING 'U' IN US*

1.0	Pengenalan Kepada Kerja Berpasukan	20
2.0	Strategi Pengekalan Kelestarian Pasukan	27
3.0	Jadual 4	35



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 terpinpin 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 Kerja Berpasukan dan Kepemimpinan Pasukan 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 5Cs OF TEAMWORK

Modul aras 1 5Cs OF TEAMWORK bertujuan untuk memberi pendedahan mengenai kepentingan kerja berpasukan, ciri-ciri ahli pasukan yang berkesan, fasa pembangunan pasukan, fungsi dan peranan dalam pasukan, strategi pembinaan pasukan berprestasi tinggi dan penilaian kerja berpasukan.

Modul aras 2 LEADING A TEAM- FINDING ‘U’ IN US

Modul aras 2 LEADING A TEAM- FINDING ‘U’ IN US bertujuan untuk membina kompetensi kepimpinan pasukan yang merangkumi aplikasi pengurusan aktiviti berpasukan, komunikasi dalam pasukan, penyelesaian konflik, pembuatan Keputusan dan perundingan dalam pasukan.



ARAS 01

5Cs OF TEAMWORK



Pada akhir kursus ini, peserta dapat:

1. Menjelaskan kepentingan, fasa pembentukan, fungsi dan peranan kerja berpasukan.
 2. Mempamerkan ciri-ciri ahli pasukan yang efektif merangkumi kerjasama, koordinasi, komunikasi, penyelesaian konflik dan keprihatinan.
 3. Mencadangkan strategi pembinaan pasukan berprestasi tinggi dan penilaian kerja berpasukan.
-

1.0 PENGENALAN

1.1 APA ITU PASUKAN?

Pasukan merujuk kepada dua atau lebih individu yang bekerja dalam kumpulan untuk mencapai matlamat bersama. Antara contoh pasukan dalam konteks pekerjaan adalah unit, jabatan, jawatan kuasa atau task force.

1.2 PERANAN DALAM PASUKAN

Peranan dalam pasukan adalah seperti berikut;

1. Pemimpin

Pemimpin adalah individu yang bertanggungjawab dalam mengarah dan mengawasi keseluruhan prestasi pasukan. Mereka membuat keputusan strategik, memberikan arahan dan mengarahkan tindakan pasukan.

2. Ketua Projek

Ketua projek adalah pemimpin pasukan yang khusus untuk satu projek tertentu. Mereka bertanggungjawab dalam merancang, melaksanakan dan menguruskan projek tersebut.

3. Ahli Pasukan

Ahli pasukan adalah individu yang memainkan peranan tertentu dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan. Mereka menggunakan kemahiran dan pengetahuan mereka untuk mencapai matlamat pasukan.

4. Pengurus Masa

Pengurus masa adalah individu yang bertanggungjawab dalam menyusun jadual tugas dan memastikan bahawa pasukan mengikut jadual yang telah ditetapkan.

5. Pengurus Sumber

Pengurus sumber menguruskan aset dan sumber daya pasukan termasuk pembiayaan, peralatan dan bahan.

6. Pengurus Konflik

Pengurus konflik adalah individu yang berusaha untuk mengenal pasti, mengurus dan menyelesaikan konflik antara anggota dalam pasukan.

7. Jurucakap

Jurucakap bertindak sebagai perantara antara pasukan dan pihak luar. Mereka bertanggungjawab untuk berkomunikasi dengan pihak luar dan menjelaskan matlamat dan pencapaian pasukan.

8. Inovator/Pencetus Idea

Individu ini mencadangkan idea-idea kreatif dan solusi untuk masalah atau isu yang dihadapi pasukan.

9. Pendorong

Pendorong bertanggungjawab memberi motivasi kepada pasukan serta memastikan bahawa pasukan terus bekerja dengan semangat yang tinggi.

10. Pemerhati

Pemerhati adalah individu yang memantau perkembangan dan prestasi pasukan serta memberikan maklum balas dan analisis untuk penambahbaikan pasukan.

11. Pemeriksa Kualiti

Pemeriksa kualiti adalah individu yang memeriksa kerja yang telah dilakukan oleh pasukan untuk memastikan kualiti dan pematuhan terhadap standard yang telah ditetapkan.

Setiap ahli dalam pasukan memainkan peranan yang penting dan kejayaan pasukan sering bergantung kepada kolaborasi dan kerjasama yang baik antara anggota dengan peranan yang berbeza. Kesedaran mengenai peranan masing-masing dan individu dalam pasukan membantu memberi pemahaman mengenai cara penglibatan secara efektif untuk mencapai matlamat pasukan.

2.0 KEPENTINGAN KEPELBAGAIAN DALAM PASUKAN

Kepelbagaian dalam pasukan memiliki banyak kepentingan positif yang dapat memperkaya dan memperkuat prestasi kerja (kinerja) pasukan. Berikut adalah beberapa kepentingan utama kepelbagaian dalam pasukan:

1. **Penyelesaian Masalah Yang Lebih Kreatif:**

Pasukan yang terdiri dari individu dengan latar belakang, pengalaman dan pandangan yang berbeza cenderung untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang lebih kreatif. Kepelbagaian membawa berbagai perspektif dan pendekatan yang dapat digunakan untuk mencapai solusi yang lebih inovatif.

2. **Peningkatan Kreativiti Dan Inovasi:**

Kepelbagaian merangsang pemikiran kreatif dan inovasi. Ahli pasukan yang memiliki pandangan yang berbeza dapat memberikan cadangan dan alternatif baharu.

3. **Peningkatan Keberkesanan Komunikasi:**

Kepelbagaian dalam pasukan mampu menjana komunikasi yang efektif apabila ahli pasukan berusaha untuk memahami satu sama lain.

4. **Kemampuan Penyelesaian Konflik Yang Lebih Baik:**

Kepelbagaian dalam pasukan sering memunculkan perbedaan pendapat dan konflik. Pasukan yang terampil dalam menangani konflik dan mencari penyelesaian yang konstruktif dapat belajar dari pengalaman ini dan impaknya akan menjadi lebih kuat

5. **Peningkatan Pelbagai Kemahiran:**

Setiap anggota pasukan biasanya membawa kemahiran dan keahlian yang berbeza. Kepelbagaian ini memungkinkan pasukan untuk memiliki akses kepada pelbagai kemahiran yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas atau projek dengan lebih baik.

6. **Meningkatkan Pemahaman Terhadap Pelbagai Pasaran Dan Demografi:**

Kepelbagaian dalam pasukan memungkinkan organisasi untuk lebih memahami dan responsif kepada keperluan dan kehendak pelbagai pasaran dan demografi. Ini dapat membantu dalam merancang produk dan perkhidmatan yang relevan.

7. Peningkatan Kepuasan Dan Motivasi Pekerja:

Pasukan yang menghargai kepelbagaian cenderung mencipta persekitaran yang lebih inklusif dan menjaga kesaksamaan. Keadaan ini akan meningkatkan kepuasan pekerja dan motivasi serta mengurangkan ketidakpuasan.

8. Peningkatan Reputasi Organisasi:

Organisasi yang mempromosikan kepelbagaian dan inklusiviti dalam pasukannya sering dianggap lebih baik dan lebih diterima oleh masyarakat dan pelanggan. Ini dapat meningkatkan reputasi organisasi.

Keseluruhannya, kepelbagaian dalam pasukan membantu mencipta pasukan yang lebih dinamik, fleksibel dan mampu menangani cabaran yang kompleks. Ini juga membantu organisasi untuk mencapai matlamat dengan lebih efektif serta mewujudkan persekitaran kerja yang lebih inklusif dan adil.

3.0 PEMBENTUKAN PASUKAN

Memahami Lima Fasa Pembentukan Pasukan:

1. Fasa Pembentukan (Forming):

Pada fasa ini, suai kenal berlaku. Ahli pasukan berjumpa dan mula mengenali satu sama lain.

2. Fasa Konflik (Storming):

Pada fasa ini, konflik dan ketegangan timbul dalam pasukan. Ahli pasukan akan mempelajari cara menguruskan konflik dengan efektif.

3. Fasa Penerimaan (Norming):

Pada fasa ini, norma dan nilai dalam pasukan telah diterima dan dibudayakan. Ahli pasukan memahami bagaimana norma ini membantu mencipta kerjasama yang lebih baik.

4. Fasa Pelaksanaan (Performing):

Pada fasa ini, ahli pasukan mempelajari bagaimana pasukan mencapai tahap prestasi tinggi. Ahli pasukan akan memahami manfaat kerjasama yang efektif dalam mencapai matlamat pasukan.

5. Fasa Penutupan (Adjourning):

Fasa di mana pasukan yang dibentuk berakhir apabila projek atau tugas telah diselesaikan dengan baik.

4.0 STRATEGI PEMBENTUKAN PASUKAN CEMERLANG

Berikut adalah beberapa strategi penting bagi membentuk pasukan yang cemerlang:

1. Pemilihan Anggota Pasukan Yang Tepat

Mulakan dengan pemilihan anggota pasukan yang memiliki kemahiran, pengalaman dan motivasi yang sesuai dengan matlamat projek atau tugas. Pemilihan yang tepat merupakan langkah awal dan penting.

2. Membangun Objektif Dan Matlamat Yang Jelas

Pastikan pasukan memahami matlamat projek dan peranan masing-masing dengan jelas. Komunikasi yang jelas tentang apa yang diharapkan adalah penting dalam memastikan penyampaian objektif dan matlamat dicapai secara efektif dan berkesan.

3. Latihan Dan Pembangunan Kemahiran

Berikan latihan dan pembangunan kemahiran yang diperlukan kepada ahli pasukan untuk membantu mereka memenuhi tugas dengan lebih baik. Ini termasuk pembangunan kemahiran teknikal dan interpersonal.

4. Pembinaan Norma Positif Dalam Pasukan

Galakkan pembentukan norma-norma positif dalam pasukan yang mendukung kerjasama, komunikasi terbuka dan saling menghormati dalam membina budaya kerja yang positif.

5. Penyelesaian Konflik Yang Konstruktif

Ajarkan ahli pasukan cara mengenali dan menyelesaikan konflik dengan cara yang konstruktif. Ini termasuk kemahiran komunikasi yang baik dan kepemimpinan yang efektif.

6. Memberi Sokongan Dan Pengiktirafan

Memberi sokongan dan memberi pengiktirafan adalah penting dalam memotivasikan pasukan. Tunjukkan penghargaan terhadap usaha dan pencapaian mereka.

7. Komunikasi Yang Terbuka

Pastikan komunikasi yang terbuka dan berterusan dalam pasukan. Semua ahli pasukan harus merasa mereka boleh berkongsi idea, kebimbangan dan pandangan mereka tanpa perlu rasa takut.

8. Kepimpinan Yang Efektif

Pemimpin pasukan perlu memberikan arahan yang jelas, menyokong perkembangan pasukan dan menjalankan kepimpinan yang berpengaruh.

9. Penilaian Berterusan

Lakukan penilaian berterusan terhadap prestasi pasukan dan individu dalam pasukan. Gunakan maklum balas untuk memperbaiki prestasi dan proses kerja pasukan.

10. Sokongan Teknologi Dan Sumber Daya

Pastikan pasukan dilengkapi dengan teknologi dan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan cemerlang.

11. Kepentingan Keseimbangan Kerja-Hidup

Pastikan anggota pasukan mempunyai keseimbangan yang seimbang antara kerja dan kehidupan peribadi bagi memastikan kepuasan dan prestasi yang tinggi dapat dicapai.

12. Pengiktirafan Prestasi Dan Ganjaran

Berikan pengiktirafan dan ganjaran kepada pasukan yang mencapai sasaran berprestasi tinggi. Ini termasuk ganjaran kewangan, pengiktirafan awam atau peluang pembangunan kerjaya.

Menerapkan strategi ini dengan bijak dan berkesan dapat membantu dalam membentuk pasukan berprestasi tinggi yang mampu mencapai matlamat organisasi atau projek dengan cemerlang.

5.0 CIRI-CIRI AHLI PASUKAN YANG CEMERLANG

Berikut adalah beberapa strategi penting bagi membentuk pasukan yang cemerlang:

1. Kerjasama (Cooperation)

Ahli pasukan yang cemerlang menunjukkan kerjasama yang kuat dengan anggota pasukan yang lain. Mereka bekerjasama untuk mencapai matlamat bersama dan menyokong antara satu sama lain.

2. Koordinasi (Coordination)

Koordinasi adalah kemampuan untuk mengatur tugas dan tanggungjawab dalam pasukan. Ahli pasukan yang cemerlang mampu mengkoordinasikan upaya semua anggota dengan baik.

3. Komunikasi (Communication)

Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam kerja pasukan. Ahli pasukan yang cemerlang mampu berkomunikasi dengan jelas dan mendengar dengan baik.

4. Penyelesaian Konflik (Conflict Resolution)

Konflik dalam pasukan adalah hal yang wajar. Ahli pasukan yang cemerlang memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi konflik dan mencari solusi yang memadai.

5. Keprihatinan (Concern)

Ahli pasukan yang cemerlang mengambil peduli terhadap kesejahteraan dan keberhasilan anggota pasukan yang lain. Mereka menunjukkan empati dan ambil peduli terhadap individu dalam pasukan.

6.0 STRATEGI PEMBINAAN PASUKAN BERPRESTASI TINGGI

6.1 REKA BENTUK PASUKAN:

1. Ciri Tugas:

Pertama, strategi harus mempertimbangkan ciri-ciri tugas yang diberikan kepada pasukan. Tugas harus disesuaikan dengan kemahiran dan kekuatan individu dalam pasukan.

2. Saiz Pasukan:

Saiz pasukan harus sesuai dengan kompleksiti tugas. Terlalu besar atau terlalu kecilnya pasukan akan dapat mempengaruhi kecekapan.

3. Komposisi Pasukan:

Pasukan yang berprestasi tinggi memerlukan kepelbagaian kemahiran. Oleh itu, komposisi pasukan harus mempertimbangkan campuran penglibatan individu yang memiliki kemahiran yang berbeza.

6.2 PROSES PASUKAN

1. Pembangunan Pasukan:

Strategi diperlukan dalam merancang proses pembangunan pasukan yang berstruktur termasuk latihan dan pengembangan kemahiran.

2. Norma Pasukan:

Membina norma-norma positif dalam pasukan adalah penting. Ini termasuk menggalakkan kerjasama, komunikasi terbuka dan saling menghormati.

3. Peningkatan Kejelekitan Pasukan:

Strategi merangka kaedah untuk mengatasi konflik dan kejelekitan dalam pasukan dengan cara yang konstruktif.

4. Membina Kepercayaan Dalam Pasukan:

Kepercayaan adalah asas penting. Strategi yang dibina harus merangkumi langkah-langkah untuk membina kepercayaan antara ahli dalam pasukan.

6.3 PERSEKITARAN ORGANISASI DAN PASUKAN

1. Ganjaran:

Sistem ganjaran yang adil dan berasaskan prestasi harus dipertimbangkan untuk memberi insentif kepada ahli pasukan berprestasi tinggi.

2. Komunikasi Organisasi:

Komunikasi yang terbuka dan efektif antara organisasi dan pasukan adalah penting. Ini termasuk menyampaikan visi, matlamat dan harapan organisasi.

3. Struktur Organisasi:

Struktur organisasi harus mendukung kerja pasukan. Antaranya melibatkan penyediaan sumber daya dan sokongan yang sesuai.

4. Kepimpinan Organisasi:

Pemimpin organisasi perlu memberikan contoh dan sokongan yang kuat kepada pasukan. Kepimpinan yang berpengaruh dapat memotivasi ahli pasukan.

5. Ruang Fizikal:

Kondisi ruang fisik tempat pasukan bekerja juga perlu diperhatikan. Ruang yang selesa dan sesuai dapat meningkatkan produktiviti pasukan.

7.0 JADUAL

Kluster	KEPIMPINAN
Kompetensi	Kerja Berpasukan dan Kepemimpinan Pasukan
OD Diberi	Bekerjasama dengan orang lain, menjadi sebahagian daripada pasukan dan mengambil peranan sebagai pemimpin pasukan, bekerjasama secara berkesan dengan matlamat yang saling bergantung dan nilai serta norma yang sama untuk memupuk persekitaran kolaboratif dan memacu pasukan ke arah halatuju yang sama .
OD Dicadangkan	Amalan kerja berpasukan yang profesional serta kepimpinan bersepadu (sinergi) bagi memenuhi keperluan misi dan visi organisasi.
Nama Latihan	5 Cs OF TEAMWORK
Rasional Penawaran Modul	Program latihan ini bertujuan untuk memupuk kepemimpinan dalam pasukan, kerja berpasukan dan ciri-ciri ahli pasukan yang efektif bagi mewujudkan pasukan yang profesional, berkolaborasi untuk mencapai sasaran organisasi.
Sinopsis	Kursus ini bertujuan untuk memberi pendedahan tentang kepentingan kerja berpasukan, fasa pembentukan pasukan, fungsi dan peranan dalam pasukan. Kursus ini juga mengukur ciri-ciri ahli pasukan yang efektif dan keupayaan peserta mencadang dan menilai strategi pembinaan pasukan yang profesional.
Kumpulan Sasar	Pentadbir (Kumpulan Pengurusan dan Profesional) yang telah dinilai berada pada tahap kompetensi NOVIS / LAYAK
Nama Pembina Modul kali pertama	PM Dr. Nor Hazana binti Abdullah (UTHM) Dr. Shazaitul Azreen binti Rodzalan (UTHM) Pn. Sam Faheeda binti Abdul Samad (UTHM)

Hasil Pembelajaran yang diharapkan (ILO)	Perkara Pada akhir kursus ini, staf dapat:	Taksonomi
ILO 1	Menjelaskan kepentingan, fasa pembentukan, fungsi dan peranan kerja berpasukan (C2, P1, A1).	
ILO 2	Mempamerkan ciri-ciri ahli pasukan yang efektif yang merangkumi kerjasama, koordinasi, komunikasi, penyelesaian konflik dan keprihatinan (C3, P5, A3).	
ILO 3	Mencadangkan strategi pembinaan pasukan berprestasi tinggi dan penilaian kerja berpasukan (C5, P5, A4).	

Pengetahuan Sedia Ada	Asas pengurusan dan komunikasi berkaitan (setara).
-----------------------	--

Jumlah Tempoh Latihan (Jam)	Kuliah	Tutorial	Praktikal	Lain-lain (On-job training)	Jumlah
	2	0	6	16	24

Pemindahan Kemahiran			
Hari Pertama Kerja berpasukan			
Hari	Kandungan kursus dan subtopik	Tempoh Latihan (Jam)	Kaedah/Bahan
1	Menjelaskan peranan dan fungsi pasukan agar peserta dapat memahami perbezaan antara pasukan dan kumpulan serta menghargai kepelbagaian kemahiran dalam pasukan. Aktiviti 1: Peranan dan fungsi pasukan	30 minit 45 minit	Pembelajaran berasaskan pemerhatian (audio dan visual). Latihan dalam kumpulan (LDK) secara bersemuka dan simulasi peranan ahli pasukan.
	Mengenal pasti pembentukan pasukan yang merangkumi lima fasa (Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning) dan mengambil bahagian strategi pembentukan pasukan yang cemerlang. Aktiviti 2: Lima fasa pembentukan pasukan	30 minit 45 minit	Pembelajaran berasaskan pemerhatian (Filem Avengers 2012). (Flipped Classroom) *Peserta diminta untuk menonton filem tersebut sebelum memulakan latihan ini. Role play untuk mengenal pasti lima fasa pembentukan pasukan.
	Mempamerkan ciri-ciri ahli pasukan yang cemerlang (5Cs) (Kerjasama, Koordinasi, Komunikasi, Penyelesaian konflik dan Keprihatinan) melalui penilaian sendiri dan refleksi sendiri bagi mencapai sasaran organisasi. Aktiviti 3: Ciri-ciri pasukan yang cemerlang (5Cs)	60 minit 60 minit	Pembelajaran bersemuka (audio dan visual) Ujian psikometrik penilaian sendiri bagi setiap ciri-ciri dan membuat refleksi sendiri menggunakan buku diari.

2	Mencadangkan strategi pembinaan pasukan berprestasi tinggi dan penilaian kerja berpasukan dengan mengambil kira reka bentuk pasukan (ciri tugas, saiz pasukan, komposisi pasukan), proses pasukan (pembangunan pasukan, norma pasukan, kejelekitan pasukan, kepercayaan dalam pasukan) dan persekitaran organisasi dan pasukan (ganjaran, komunikasi organisasi, struktur organisasi, kepimpinan organisasi, ruang fizikal) Aktiviti 4: Strategi pembinaan pasukan berprestasi tinggi dan penilaian kerja berpasukan.	60 minit 150 minit	In basket case study dan pembentangan kumpulan.
Selepas 2 minggu	Mempamerkan ciri-ciri ahli pasukan yang cemerlang (5Cs) dan mengaplikasikan strategi pembinaan pasukan berprestasi tinggi dalam konteks pekerjaan.	2 minggu	Pemerhatian on-job training oleh peer review atau focus group bagi penilaian perubahan tingkah laku.

Penilaian/Pengukuran		
Bil	Penilaian	Pemberat
1	Penilaian dibuat berdasarkan rubrik bagi mengukur perkara - perkara berikut: Latihan dalam kumpulan (LDK) secara bersemuka dan simulasi peranan ahli pasukan.	50
2	Latihan dalam kumpulan (LDK) secara bersemuka untuk mengenal pasti lima fasa pembentukan pasukan.	
3	Penilaian sendiri bagi setiap ciri-ciri dan membuat refleksi sendiri.	
4	In basket case study dan pembentangan kumpulan.	
5	Perubahan tingkah laku melalui peer review atau focus group -Peer atau kumpulan fokus yang ditentukan akan menjalankan pemerhatian kepada peserta dan menyediakan pelaporan berdasarkan rubrik selepas 12 minggu.	50
	* Kadar Pemberat yang ditentukan adalah berdasarkan PENEKANAN	

Rujukan	
1.	McShane, S. L. and Von Glinov, M. A. (2018). Organizational Behavior (8th Ed.). Boston: McGrawHill International Edition.

Keperluan Mengendalikan Latihan:	
Peserta	Rujuk kepada Kumpulan Sasar
Lokasi	Bilik Latihan
Masa diperlukan	8 jam = 1 hari
Peralatan	1. Filem Avengers (2012) 2. Ujian psikometrik: Gettens CTL Team Player Survey 3. Buku diari 4. Kajian kes (yang berkaitan) 5. Pengukuran peer review atau focus group
Lain-Lain	Susun atur bilik latihan menggunakan meja bulat

Bajet*				
Bil.	Perkara	Kuantiti (Unit)	Harga (RM)	Jumlah (RM)

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



ARAS 02

LEADING A TEAM- FINDING 'U' IN 'US'



Pada akhir kursus ini, peserta dapat:

1. Menilai ciri-ciri kepemimpinan pasukan yang cemerlang melalui pengurusan aktiviti pasukan semasa.
2. Membina pasukan berprestasi tinggi
3. Mempraktis strategi-strategi pengekaln kelestarian pasukan berprestasi tinggi

1.0 PENGENALAN KEPADA KERJA BERPASUKAN

1.1 DEFINISI KERJA BERPASUKAN DAN KEPEMIMPINAN PASUKAN

Kerja berpasukan adalah kumpulan yang terdiri sekurang-kurangnya dua individu atau lebih yang berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain, saling bertanggungjawab untuk mencapai matlamat bersama yang berkaitan dengan objektif organisasi dan menganggap diri mereka sebagai entiti sosial dalam sesebuah organisasi tersebut (McShane, 2018).

Kepimpinan pasukan adalah kemahiran dan ciri-ciri yang diperlukan untuk menguruskan dan mengarahkan pasukan atau kumpulan individu ke arah mencapai matlamat bersama. Kepimpinan pasukan melibatkan kemampuan untuk memotivasi, mengatur dan mendorong ahli pasukan agar bekerjasama dengan cekap dan mencapai kejayaan

1.2 ASPEK KEPIMPINAN PASUKAN

Berikut adalah beberapa aspek penting kepimpinan pasukan:

1. Visi Dan Misi:

Seorang pemimpin pasukan perlu mempunyai visi dan misi yang jelas untuk memimpin pasukan mereka. Perkara ini penting dalam memberikan arah dan matlamat yang perlu dicapai oleh pasukan.

2. Komunikasi:

Kepimpinan pasukan yang berkesan melibatkan kemahiran komunikasi yang baik. Pemimpin perlu berkomunikasi dengan jelas, mendengar dengan teliti dan memastikan bahawa maklumat dan arahan disampaikan dengan tepat kepada anggota pasukan.

3. Kepimpinan Bersifat Teladan:

Seorang pemimpin perlu menjadi contoh yang baik untuk pasukan. Pemimpin perlu mempraktikkan nilai-nilai yang perlu dipupuk dalam pasukan dan menunjukkan dedikasi bagi mencapai matlamat bersama.

4. Penilaian Dan Pengurusan Keupayaan:

Kepimpinan pasukan melibatkan penilaian yang baik terhadap keupayaan dan kekuatan individu dalam pasukan. Ini membolehkan pemimpin mengagihkan peranan dan tanggungjawab dengan bijak kepada setiap ahli pasukan berdasarkan kekuatan dan kebolehan mereka.

5. Motivasi:

Pemimpin pasukan perlu dapat memotivasi anggota pasukan untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi dengan cara memberikan tunjuk ajar positif, memberikan ganjaran atau pengiktirafan dan menggalakkan semangat kerja yang tinggi.

6. Pengurusan Konflik:

Ketika bekerja dalam pasukan, konflik antara perkara yang tidak dapat dielakkan. Pemimpin perlu bijak menguruskan konflik dengan berkesan dan mencari penyelesaian yang konstruktif untuk menyelesaikan sesuatu masalah/ isu yang timbul.

7. Kepimpinan Situasi:

Pemimpin perlu dapat menyesuaikan gaya kepimpinan mengikut situasi dan keperluan pasukan. Seseorang Pemimpin perlu bersedia menjadi pemimpin yang berpengaruh, demokratik dan berwibawa serta dapat menyesuaikan dengan situasi semasa.

8. Penyelarasan Matlamat:

Pemimpin pasukan perlu memastikan bahawa semua ahli pasukan memahami matlamat bersama dan berusaha untuk mencapainya. Perkara ini penting dalam memastikan semua ahli pasukan berada pada landasan yang sama.

9. Pengiktirafan Dan Penghargaan:

Pemimpin perlu mengiktiraf usaha dan pencapaian ahli pasukan serta memberikan penghargaan yang bersesuaian. Perkara ini membantu meningkatkan semangat dan motivasi dalam pasukan.

10. Pembangunan Pasukan:

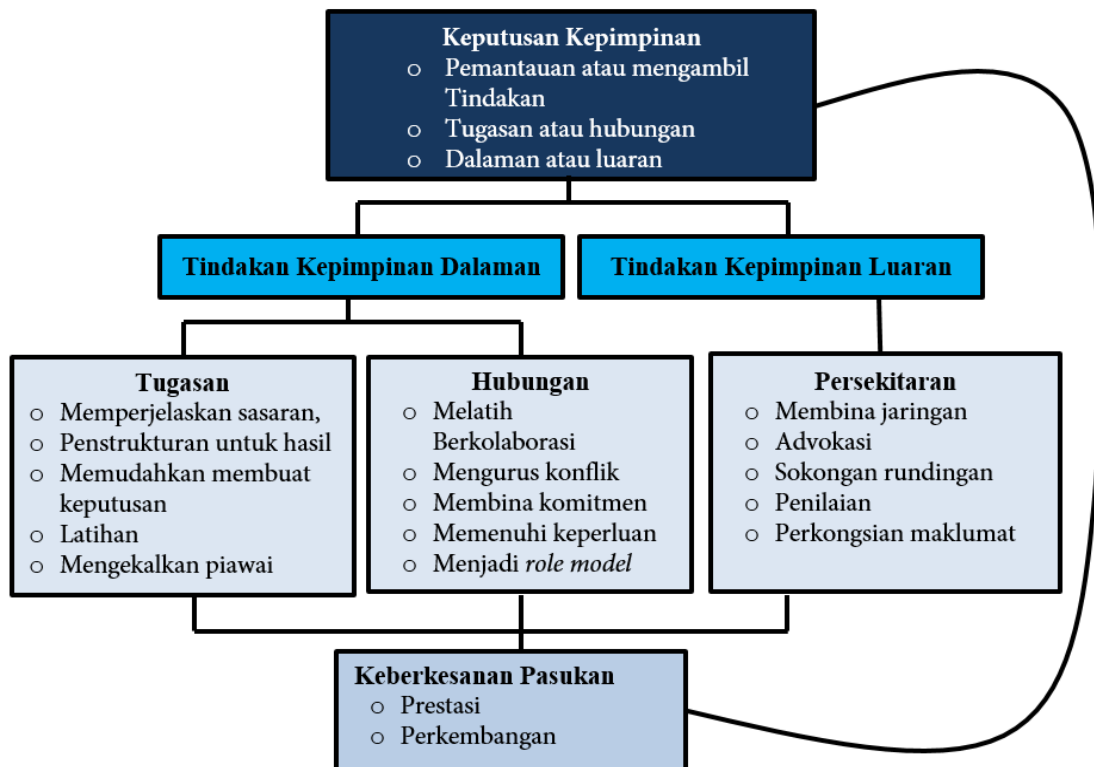
Pemimpin pasukan perlu memberi tumpuan kepada pembangunan dan perkembangan ahli dalam pasukan iaitu antaranya dengan melibatkan penyediaan latihan dan peluang untuk perkembangan profesional ahli dalam pasukan.

11. Kepimpinan pasukan adalah aspek penting dalam mencapai kejayaan pelbagai bidang termasuk dalam perniagaan, sukan, organisasi masyarakat dan lain-lain. Kemahiran kepimpinan pasukan yang berkesan dapat membantu menggalakkan kerjasama yang baik dan mencapai matlamat bersama secara lebih efisien.

1.3 CIRI-CIRI KEPEMIMPINAN PASUKAN MENGIKUT MODEL KEPEMIMPINAN PASUKAN HILL (*HILLS TEAM LEADERSHIP MODEL*)

Menurut Model Kepimpinan Pasukan Hill, terdapat tiga aspek penting iaitu fleksibiliti, kebolehan menyelesaikan masalah dan kolaborasi diperlukan bagi mencapai keberkesanan sesebuah pasukan. Dalam Rajah 1, Model Hills ini menunjukkan bahawa keberkesanan sesebuah pasukan bergantung kepada tindakan kepimpinan dalaman (tugasan dan hubungan) dan juga tindakan kepimpinan luaran (persekitaran).

Secara terperinci, elemen pertama bagi tindakan kepimpinan dalaman yang merujuk kepada tugas meliputi memperjelaskan sasaran, penstrukturan untuk hasil, memudahkan membuat keputusan, latihan dan mengekalkan piawai. Bagi elemen kedua, hubungan juga penting dari segi melatih, berkolaborasi, mengurus konflik, membina komitmen, memenuhi keperluan dan menjadi role model. Selain itu, elemen persekitaran bagi tindakan kepimpinan luaran merangkumi membina jaringan, advokasi, sokongan rundingan, penilaian dan perkongsian maklumat. Kesemua elemen ini sekiranya dipraktikkan dapat mendorong prestasi kerja secara berpasukan dengan berkesan.



Rajah 1: Model Kepemimpinan Pasukan Hill (Hill, 2016)

1.4 SIMULASI PENGURUSAN PASUKAN

Simulasi pengurusan pasukan melalui aktiviti-aktiviti pengurusan adalah cara yang efektif untuk melatih kemahiran kepimpinan, meningkatkan keupayaan untuk membuat keputusan dan memperbaiki keberkesanan pasukan. Berikut adalah beberapa aktiviti yang boleh digunakan dalam simulasi pengurusan pasukan:

1. Peranan Permainan:

Memainkan peranan dalam permainan adalah cara yang baik untuk mensimulasikan situasi dalam pengurusan pasukan. Menerusi permainan yang dianjurkan, peserta dapat mengambil peranan berbeza, mengekalkan komunikasi serta kerjasama dalam situasi yang disimulasikan.

2. Kajian Kes:

Satu kajian kes atau senario yang berkaitan dengan pasukan boleh diberikan kepada peserta untuk menjalani proses pembuatan keputusan yang akan mereka alami dalam situasi sebenar.

3. Latihan Krisis:

Latihan krisis yang akan melibatkan peserta merancang, bertindak, dan menilai tindakan mereka dalam situasi yang mengancam.

4. Latihan Pembangunan Strategik:

Peserta dapat merancang strategi untuk mencapai matlamat tertentu dan kemudian mengukur prestasi mereka terhadap matlamat ini.

5. Permainan Simulasi Komputer:

Terdapat banyak permainan simulasi komputer yang boleh digunakan untuk melatih kemahiran pengurusan pasukan. Permainan ini mensimulasikan situasi perniagaan atau ketenteraan di mana peserta perlu membuat keputusan dan menilai kesan tindakan mereka.

6. Latihan Pemecahan Masalah:

Peserta akan diberikan masalah yang kompleks dan mencabar untuk diselesaikan dalam kumpulan. Mereka perlu bekerjasama, berkomunikasi dan menggunakan kemahiran analitik untuk mencari penyelesaian.

7. Latihan Komunikasi:

Peserta boleh mensimulasikan situasi di mana komunikasi yang berkesan adalah kunci untuk kejayaan. Peserta akan dilatih berkomunikasi dengan jelas, mendengar dengan berkesan dan memahami peranan komunikasi dalam pengurusan pasukan.

Semasa melaksanakan aktiviti-aktiviti ini, pastikan fasilitator memberikan maklum balas dan peluang untuk peserta memberi refleksi. Ini membolehkan mereka belajar dari pengalaman dan meningkatkan kemahiran kepemimpinan mereka. Simulasi pengurusan pasukan adalah cara yang baik untuk menguji dan mengembangkan pasukan anda dalam persekitaran yang selamat dan berstruktur sebelum mereka menghadapi situasi sebenar di tempat kerja.

1.5 SALURAN KOMUNIKASI DALAM PASUKAN

Kemahiran berkomunikasi dalam pasukan melalui pelbagai saluran adalah penting untuk memastikan maklumat disampaikan secara efektif dan semua anggota pasukan dapat memahaminya dengan baik. Berikut adalah beberapa cara untuk berkomunikasi dalam pasukan melalui pelbagai saluran:

1. Komunikasi Lisan:

a) Mesyuarat:

Anjurkan mesyuarat berkala untuk berbincang isu-isu penting dan perkembangan dalam pasukan. Pastikan agar mesyuarat itu berkesan dan fokus pada matlamat.

b) Perbualan:

Berkomunikasi dengan anggota pasukan secara langsung apabila perlu. Ini termasuk dalam konteks perbualan di pejabat, panggilan telefon, atau perbualan video.

2. Komunikasi Bertulis:

- a. E-mel: Gunakan e-mel untuk menyampaikan maklumat, mengingatkan janji temu dan berkongsi dokumen. Pastikan e-mel yang dihantar jelas dan teratur.
- b. Pesanan Teks: Pesanan teks atau pesanan dalam aplikasi pesanan ringan boleh digunakan untuk komunikasi yang lebih cepat dan ringkas.
- c. Dokumen Bertulis: Untuk perkara-perkara yang perlu dirujuk, gunakan dokumen tertulis seperti laporan, memorandum atau nota.

3. **Komunikasi Dalam Aplikasi Kolaborasi:**

Gunakan medium seperti Slack, Microsoft Teams atau medium kolaborasi serupa untuk berkomunikasi secara berterusan dengan pasukan. Anda boleh berbual secara langsung atau melalui saluran khas.

4. **Media Sosial:**

Platform media sosial dapat digunakan untuk berkongsi perkembangan projek, berita atau pencapaian pasukan. Pastikan platform ini digunakan secara profesional dan beretika.

5. **Komunikasi Dalam Bilik Sembang Video:**

Gunakan medium seperti Slack, Microsoft Teams atau medium kolaborasi serupa untuk berkomunikasi secara berterusan dengan pasukan. Anda boleh berbual secara langsung atau melalui saluran khas.

6. **Komunikasi Dalam Aplikasi Projek:**

Gunakan aplikasi pengurusan projek seperti Asana, Trello atau Jira untuk menguruskan tugas, berkongsi dokumen dan berkomunikasi mengenai projek secara efektif.

7. **Komunikasi Melalui Pengeposan Surat:**

Pengeposan surat masih digunakan dalam beberapa situasi rasmi walaupun era digitalisasi semakin rancak berkembang. Kepentingan surat sama seperti saluran komunikasi yang lain, komunikasi menerusi surat perlu dipastikan adalah jelas, ringkas dan fokus pada matlamat sebenar. Dalam konteks komunikasi secara surat dalam pasukan, setiap ahli perlu memahami peranan dalam komunikasi surat ini dan digalakkan budaya komunikasi secara terbuka dan jujur. Pastikan mesej disampaikan dengan efektif.

2.0 STRATEGI PENGEKALAN KELESTARIAN PASUKAN

2.1 STRATEGI PENGEKALAN KELESTARIAN PASUKAN MELALUI PENYELESAIAN KONFLIK

Pengekalan kelestarian pasukan melalui penyelesaian konflik adalah aspek penting dalam pengurusan pasukan. Konflik adalah perkara biasa yang terjadi dalam persekitaran kerja. Namun, cara individu menguruskan dan menyelesaikannya dapat mempengaruhi keberkesanan pasukan dan kelestarian anggota dalam pasukan. Berikut adalah beberapa strategi untuk memelihara kelestarian pasukan melalui penyelesaian konflik:

1. Mewujudkan Budaya Komunikasi Terbuka:

Galakkan ahli pasukan untuk berkomunikasi secara terbuka dan jujur mengenai sebarang masalah atau ketidakpuasan yang mereka hadapi. Perkara ini akan membantu mengelakkan konflik yang tidak diperlukan.

2. Latihan Kemahiran Komunikasi:

Sediakan latihan kemahiran komunikasi kepada ahli pasukan. Kemahiran komunikasi yang lebih baik akan membantu mengelakkan kekeliruan dan konflik yang timbul akibat maklumat yang tidak jelas.

3. Pendekatan Menyelesaikan Masalah Bersama:

Apabila konflik timbul, galakkan pasukan untuk menggunakan pendekatan menyelesaikan masalah secara bersama iaitu dengan kaedah membincangkan isu, mengenalpasti punca konflik dan mencari penyelesaian yang akan menguntungkan semua pihak.

4. Penyelesaian Konflik Formal:

Sekiranya konflik tidak dapat diatasi melalui komunikasi terbuka atau pendekatan penyelesaian masalah, fasilitator mungkin perlu menggunakan proses penyelesaian konflik formal seperti perundingan, perantaraan atau prosedur dalaman yang telah ditetapkan.

5. Pementoran (Mentoring) Dan Pembimbingan:

Pasukan yang lebih berpengalaman boleh menjadi mentor kepada ahli pasukan yang lebih junior untuk membantu mereka mengurus konflik dan mengembangkan kemahiran dalam penyelesaian konflik.

6. Pemantauan Kesihatan Emosi:

Sentiasa berikan perhatian kepada kesihatan emosi ahli pasukan. Perhatikan tanda-tanda keletihan, tekanan (stress) atau perasaan tidak puas hati yang boleh menjadi punca konflik. Berikan sokongan yang diperlukan kepada ahli pasukan yang terlibat.

7. Penilaian Dan Maklum Balas Berterusan:

Lakukan penilaian berterusan terhadap hubungan dalam pasukan dan terbuka menerima pendapat daripada ahli pasukan mengenai keberkesanan pengurusan konflik. Berikan maklum balas berterusan dan tindakan penambahbaikan yang diperlukan.

8. Kepimpinan Teladan:

Tunjukkan contoh sebagai pemimpin dengan mengendalikan konflik secara matang dan beretika. Ketika ahli pasukan melihat anda menyelesaikan konflik dengan baik, mereka akan mengikutinya.

9. Penekanan Pada Hasil Positif:

Apabila konflik dapat diselesaikan, berikan penekanan kepada hasil positif yang diperoleh daripada proses penyelesaian konflik. Perkara ini boleh membantu memperkukuhkan hubungan dalam pasukan dan membina kepercayaan.

Melalui pendekatan yang matang dalam penyelesaian konflik dan pemeliharaan komunikasi yang terbuka, pasukan akan lebih berdaya tahan dan berkemampuan untuk mengatasi cabaran dengan efektif. Pengekalan kelestarian pasukan melalui penyelesaian konflik adalah aspek penting dalam mencapai kejayaan jangka panjang dan prestasi tinggi dalam organisasi.

2.2 STRATEGI PENGEKALAN KELESTARIAN PASUKAN MELALUI PEMBUATAN KEPUTUSAN

Pengekalan kelestarian pasukan melalui proses pembuatan keputusan yang efektif adalah penting untuk memastikan pasukan merasa diberi peluang untuk memberikan sumbangan, dihargai dan terlibat dalam proses pengurusan. Berikut adalah beberapa strategi untuk mencapai kelestarian pasukan melalui pembuatan keputusan:

1. Kepimpinan Demokratik:

Amalkan gaya kepemimpinan demokratik di mana anda melibatkan ahli pasukan dalam proses pembuatan keputusan. Berikan mereka peluang untuk memberikan pandangan, mengemukakan cadangan dan merasa bahawa pendapat mereka dihargai.

2. Komunikasi Yang Terbuka Dan Jujur:

Pastikan komunikasi yang terbuka dan jujur dalam pasukan. Beri penjelasan yang jelas mengenai matlamat, maklumat dan pertimbangan yang membawa kepada sesuatu keputusan. Komunikasi yang terbuka dan jujur membantu memberi kefahaman kepada ahli pasukan tentang proses dalam pembuatan keputusan.

3. Beri Pendidikan Dan Latihan:

Latih ahli pasukan mengenai proses pembuatan keputusan dan kriteria yang digunakan dalam memilih alternatif. Perkara ini akan memberi mereka pengetahuan dan kepercayaan dalam membuat keputusan yang bermakna.

4. Perangkaian Sasaran Yang Jelas:

Tetapkan sasaran dan matlamat yang jelas kepada pasukan. Ini membantu mereka memahami arah dan hasrat organisasi yang memudahkan mereka untuk membuat keputusan yang selaras dengan matlamat tersebut.

5. Timbulkan Rasa Kepemilikan Bersama:

Beri rasa kepemilikan bersama terhadap keputusan dengan menggalakkan ahli pasukan untuk merasakan bahawa mereka adalah sebahagian daripada proses pembuatan keputusan. Ini dapat dicapai melalui perbincangan berterusan dan penglibatan aktif mereka dalam penentuan keputusan.

6. Berikan Maklum Balas Yang Konstruktif:

Berikan maklum balas yang konstruktif tentang keputusan yang diambil dan hasilnya. Jelaskan kesan positif atau negatif yang mungkin timbul daripada keputusan tersebut dan cara untuk penambahbaikan dilaksanakan.

7. Peringkat Kepentingan Isu:

Bantu ahli pasukan mengenal pasti tahap kepentingan bagi setiap isu atau keputusan. Perkara ini membantu mereka memberi tumpuan kepada keputusan yang paling penting dan relevan.

8. Kendalikan Proses Membuat Keputusan:

Pastikan proses membuat keputusan adalah berstruktur dan berasaskan data. Gunakan kaedah seperti analisis SWOT, penilaian risiko dan kaedah penyelesaian masalah untuk memudahkan proses pembuatan keputusan.

9. Libatkan Pasukan Dalam Pelaksanaan Dan Pemantauan:

Setelah keputusan diambil, pastikan pasukan anda terlibat dalam pelaksanaan dan pemantauan hasil. Timbulkan rasa tanggungjawab dan kepentingan dalam melaksanakan keputusan dengan berkesan.

10. Berikan Pengiktirafan:

Hargai dan berikan pengiktirafan kepada ahli pasukan untuk usaha mereka dalam membuat keputusan yang berkesan dan mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

Dengan melibatkan pasukan anda dalam proses pembuatan keputusan dan mencipta persekitaran di mana suara mereka didengari akan membantu meningkatkan kelestarian pasukan dan motivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Pasukan yang merasa terlibat dalam membuat keputusan lebih cenderung untuk memberi komitmen yang tinggi terhadap matlamat dan objektif organisasi.

2.3 STRATEGI PENGEKALAN KELESTARIAN PASUKAN MELALUI PERUNDINGAN

Pengekalan kelestarian pasukan melalui perundingan adalah penting untuk memastikan bahawa ahli pasukan merasa dihargai, terlibat dan mempunyai perasaan kepemilikan terhadap keputusan dan proses dalam organisasi. Berikut adalah beberapa strategi untuk mencapai kelestarian pasukan melalui perundingan:

1. Libatkan Ahli Pasukan Dalam Perundingan:

Jangan hanya melibatkan ahli pasukan dalam perbincangan yang membabitkan keputusan penting dan perubahan dalam organisasi. Beri mereka peluang untuk memberikan pandangan dan pendapat mereka.

2. Berikan Maklum Balas Yang Terbuka:

Dengar dengan berkesan kepada pandangan dan cadangan ahli pasukan anda. Pastikan mereka merasa bahawa pandangan mereka dihargai dan dipertimbangkan dalam proses perundingan.

3. Bentuk Pasukan Perundingan Atau Jawatankuasa Khas:

Boleh membentuk pasukan perundingan atau jawatankuasa khas yang terdiri daripada wakil-wakil dari pelbagai bahagian dalam pasukan untuk menjalankan perbincangan dan mencari penyelesaian yang berkaitan dengan isu tertentu.

4. Beri Latihan Kemahiran Perundingan:

Latih ahli pasukan anda dalam kemahiran perundingan termasuk kemahiran mendengar aktif, kemahiran berbincang dan kemahiran penyelesaian masalah. Perkara ini membantu mereka menjadi peserta yang lebih efektif dalam perbincangan.

5. Jadualkan Sesi Perundingan Berkala:

Tetapkan jadual sesi perundingan berkala untuk membincangkan isu-isu penting dan memberikan peluang kepada ahli pasukan untuk mengemukakan pandangan mereka.

6. Berikan Akses Kepada Maklumat Yang Diperlukan:

Pastikan bahawa ahli pasukan mempunyai akses kepada maklumat dan data yang relevan yang diperlukan untuk menjalankan perundingan dengan berkesan.

7. Berikan Kemungkinan Alternatif:

Beri ruang kepada ahli pasukan untuk mencadangkan alternatif atau pilihan yang berbeza dalam perundingan. Ini dapat membantu dalam mengeksplorasi solusi yang lebih baik.

8. Gunakan Pendekatan Konsensus:

Cuba untuk menggunakan pendekatan konsensus semaksimum mungkin dalam perundingan. Ini bermaksud mencapai sokongan dari semua pihak dalam keputusan yang diambil.

9. Umumkan Keputusan Dan Tindakan Seterusnya:

Selepas perundingan selesai dan keputusan diambil, pastikan semua ahli pasukan dimaklumkan tentang keputusan itu dan langkah-langkah seterusnya. Berikan penjelasan yang jelas dan nyata.

10. Berikan Penghargaan Kepada Ahli Pasukan:

Hargai dan berikan penghargaan kepada ahli pasukan atas sumbangan mereka dalam perundingan dan dalam mencapai matlamat organisasi.

11. Pantau Kemajuan Dan Kesan Keputusan:

Pantau pelaksanaan keputusan yang diambil dan kesan yang mungkin timbul daripadanya. Perekara ini membantu dalam menilai kesan keputusan dan membuat penyesuaian jika perlu.

Melalui perundingan yang berkesan, pasukan akan merasa dihargai, terlibat dan mempunyai rasa kepemilikan terhadap proses pengambilan sesuatu keputusan. Perkara ini akan meningkatkan kelestarian pasukan dan memberikan kepercayaan yang diperlukan untuk mencapai matlamat organisasi.

2.4 MENGAPLIKASIKAN STRATEGI PENGEKALAN KELESTARIAN PASUKAN DALAM KONTEKS KERJA

Pengekalan kelestarian pasukan adalah aspek penting dalam konteks kerja untuk memastikan bahawa anggota pasukan merasa terlibat, termotivasi dan terus berdaya tahan dalam mencapai matlamat organisasi. Berikut adalah beberapa cara untuk mengaplikasikan strategi pengekalan kelestarian pasukan dalam konteks kerja:

1. Komunikasi Yang Terbuka Dan Jujur:

Pastikan bahawa komunikasi dalam organisasi adalah terbuka dan jujur. Berikan maklum balas secara berterusan kepada ahli pasukan mengenai perkembangan, perubahan dan prestasi organisasi.

2. Libatkan Ahli Pasukan Dalam Keputusan:

Libatkan ahli pasukan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab mereka. Penglibatan ini memberikan rasa kepemilikan ahli terhadap keputusan serta akan membina komitmen yang lebih kuat.

3. **Berikan Peluang Untuk Pembangunan Peribadi Dan Profesional:**
Sediakan peluang untuk pembangunan peribadi dan profesional dalam organisasi. Perkara ini termasuk latihan, kursus atau penglibatan dalam projek-projek pembangunan.
4. **Pengiktirafan Dan Penghargaan:**
Berikan pengiktirafan dan penghargaan kepada ahli pasukan yang mencapai prestasi cemerlang atau memberikan sumbangan yang signifikan kepada organisasi. Perkara ini termasuk pemberian sijil, anugerah atau kenaikan pangkat.
5. **Keseimbangan Kerja-Hidup:**
Galakkan keseimbangan kerja-hidup dengan memberikan fleksibiliti dalam jadual kerja, cuti yang bermakna dan sokongan untuk kesihatan fizikal dan mental.
6. **Pertumbuhan Profesional Dan Peluang Kenaikan Jawatan:**
Jelaskan jalan perkembangan profesional dalam organisasi dan bagaimana ahli pasukan boleh mencapai kenaikan pangkat atau memiliki tanggungjawab yang lebih besar.
7. **Sokongan Dalam Pembangunan Kemahiran:**
Sediakan sokongan untuk pengembangan kemahiran dan peningkatan kompetensi ahli pasukan melalui latihan, mentorship dan bimbingan.
8. **Kerja Berkumpulan Dan Kolaborasi:**
Galakkan kerja berkumpulan dan kolaborasi dalam organisasi untuk memastikan ahli pasukan merasa sebahagian daripada satu pasukan (keseluruhan) yang lebih besar.
9. **Kendalikan Konflik Dengan Bijak:**
Pengurusan konflik yang berkesan adalah penting. Latih ahli pasukan dalam kemahiran penyelesaian konflik dan sediakan mekanisme untuk menguruskan konflik sekiranya berlaku.

10. Sediakan Sokongan Psikologi Dan Emosi:

Amalkan budaya yang memahami dan memberikan sokongan kepada ahli pasukan dalam aspek psikologi dan emosi. Perkara ini termasuk memastikan terdapat perkhidmatan kaunseling atau sokongan emosi disediakan.

11. Berikan Matlamat Yang Jelas:

Pastikan ahli pasukan memahami matlamat dan objektif organisasi serta bagaimana peranannya menyumbang kepada matlamat tersebut.

12. Pantau Kesejahteraan Dan Kepuasan:

Pantau kesejahteraan dan kepuasan ahli pasukan melalui tinjauan, temu janji atau mekanisme penilaian prestasi. Ambil tindakan proaktif untuk memperbaiki masalah yang timbul.

13. Kekeluargaan Dan Budaya Organisasi:

Jelaskan budaya organisasi yang mendukung kerjasama, saling percaya dan pembelajaran berterusan.

Melalui pengaplikasian strategi pengekalan kelestarian pasukan dalam konteks kerja, anda (sebagai ahli dalam kumpulan) akan membantu memastikan bahawa ahli pasukan merasa terlibat, terinspirasi dan mempunyai motivasi yang tinggi untuk mencapai kejayaan organisasi. Perkara ini akan memberi manfaat jangka panjang dalam bentuk produktiviti yang tinggi, pengekalan bakat dan budaya kerja yang positif.

Rujukan

1. Hill, S. (2016). Team leadership. In P. Northouse (Ed.), *Leadership: Theory and Practice* (7th ed., pp. 363-396). Thousand Oaks, CA: Sage.
2. McShane, S. L. and Von Glinov, M. A. (2018). *Organizational Behavior*. 8th ed. Boston: McGrawHill Internasional Edition.

3.0 JADUAL

Kluster	KEPIMPINAN
Kompetensi	Kerja Berpasukan dan Kepemimpinan Pasukan
OD Diberi	Bekerjasama dengan orang lain, menjadi sebahagian daripada pasukan dan mengambil peranan sebagai pemimpin pasukan, bekerjasama secara berkesan dengan matlamat yang saling bergantung dan nilai serta norma yang sama untuk memupuk persekitaran kolaboratif dan memacu pasukan ke arah halatuju yang sama .
OD Dicadangkan	Amalan kerja berpasukan yang profesional serta kepimpinan bersepadu (sinergi) bagi memenuhi keperluan misi dan visi organisasi.
Nama Latihan	<i>LEADING A TEAM - FINDING “U” IN US</i>
Rasional Penawaran Modul	Program latihan ini bertujuan untuk memupuk kepemimpinan dalam pasukan, kerja berpasukan dan ciri-ciri ahli pasukan yang efektif bagi mewujudkan pasukan yang professional dan berkolaborasi untuk mencapai sasaran organisasi.
Sinopsis	Kursus ini bertujuan untuk membina kompetensi kepimpinan pasukan yang merangkumi aplikasi pengurusan aktiviti berpasukan, komunikasi dalam pasukan, penyelesaian konflik, pembuatan keputusan dan perundingan dalam pasukan.
Kumpulan Sasar	Pentadbir (Kumpulan Pengurusan dan Profesional) yang telah dinilai berada pada tahap kompetensi MAHIR / CEKAP DAN Telah mengikuti Kursus Aras 1 Modul Kompetensi Kerja Berpasukan dan Kepemimpinan Pasukan.
Nama Pembina Modul kali pertama	PM Dr. Nor Hazana binti Abdullah (UTHM) Dr. Shazaitul Azreen binti Rodzalan (UTHM) Pn. Sam Faheeda binti Abdul Samad (UTHM)

Hasil Pembelajaran yang diharapkan (ILO)	Perkara Pada akhir kursus ini, staf dapat:	Taksonomi
ILO 1	Menilai ciri-ciri kepimpinan pasukan yang cemerlang melalui pengurusan aktiviti pasukan semasa (C4, P5, A3).	C6, P5, A5
ILO 2	Membina pasukan berprestasi tinggi (C6, P5, A3).	
ILO 3	Mempraktis strategi-strategi pengendalian kelestarian pasukan berprestasi tinggi (C3, P5, A5).	

Pengetahuan Sedia Ada	Modul 1: 5Cs of Teamwork Peserta perlu mempunyai kefahaman tentang kepentingan kerja berpasukan, ciri-ciri ahli pasukan yang berkesan, fasa pembentukan pasukan, fungsi dan peranan dalam pasukan, strategi pembinaan pasukan berprestasi tinggi dan penilaian kerja berpasukan.
-----------------------	---

Jumlah Tempoh Latihan (Jam)	Kuliah	Tutorial	Praktikal	Lain-lain (On-job training)	Jumlah
	4	4	10	96 (3 bulan)	120

Pemindahan Kemahiran			
Kepemimpinan pasukan			
Hari	Kandungan kursus dan subtopik	Tempoh Latihan (Jam)	Kaedah/Bahan
1	Menilai ciri-ciri kepemimpinan pasukan yang cemerlang berdasarkan Hills team leadership model yang merangkumi elemen tugas (memperjelaskan sasaran, mewujudkan struktur, membuat keputusan, memberi latihan, menetapkan standard), hubungan (coaching, kolaborasi, mengurus konflik, membina komitmen, meningkatkan kepuasan, menjadi role model) dan persekitaran (membina jaringan, advokasi, mendapatkan sokongan, penilaian, berkongsi maklumat, buffering).	60 minit	Pembelajaran melalui analisis kajian kes. (Flipped Classroom) *Peserta diminta untuk membaca kajian kes tersebut sebelum memulakan latihan ini
	Aktiviti 1: Ciri-ciri pemimpin pasukan	120 minit	-Penilaian sendiri ciri-ciri pemimpin pasukan yang cemerlang menggunakan Team Leadership Competence Questionnaire (TLC-Q). -Membuat refleksi sendiri menggunakan critical incidence report for behavior monitoring.
	Mensimulasi pengurusan pasukan menerusi aktiviti-aktiviti pengurusan pasukan (menetapkan sasaran, menjelaskan peranan dan tanggungjawab, memantau prestasi pasukan dan akauntabiliti, pengurusan masa, pertukaran ahli pasukan, pembubaran pasukan (sekiranya perlu).	60 minit	Pembelajaran melalui management games

	Mensimulasi pengurusan pasukan menerusi aktiviti-aktiviti pengurusan pasukan (menetapkan sasaran, menjelaskan peranan dan tanggungjawab, memantau prestasi pasukan dan akauntabiliti, pengurusan masa, pertukaran ahli pasukan, pembubaran pasukan (sekiranya perlu).	60 minit	Pembelajaran melalui management games
	Aktiviti 2: Simulasi pembinaan dan pengurusan pasukan	180 minit	Pembentangan berdasarkan maklum balas simulasi dan pembinaan pasukan.
	Berkomunikasi dalam pasukan melalui pelbagai saluran (mesyuarat, maya dan informal).	60 minit	Pembelajaran berasaskan pemerhatian (Filem School of Rock 2003). (Flipped Classroom) *Peserta diminta untuk menonton filem tersebut sebelum memulakan latihan ini.
	Aktiviti 3: Komunikasi dalam pasukan	120 minit	<i>Role play</i>
2	Mencadangkan strategi-strategi pengekalan kelestarian pasukan melalui penyelesaian konflik, pembuatan keputusan dalam pasukan dan perundingan dalam pasukan.	60 minit	Analisa kajian kes.
	Aktiviti 4: Strategi pengekalan kelestarian pasukan dan penilaian kepemimpinan kerja pasukan.	180 minit	<i>In basket case study</i> dan pembentangan individu (ketua pasukan).
Selepas 2 minggu	Mempamerkan ciri-ciri kepemimpinan pasukan dan mengaplikasikan strategi pengekalan kelestarian pasukan dalam konteks pekerjaan.	12 minggu	Pemerhatian on-job training oleh peer review atau focus group bagi penilaian perubahan tingkah laku.

Penilaian/Pengukuran		
Bil	Penilaian	Pemarkahan (%)
1	Penilaian sendiri ciri-ciri pemimpin pasukan yang cemerlang (Aktiviti 1) -Team Leadership Competence Questionnaire (TLC-Q) -Refleksi sendiri dinilai menggunakan critical incidence report for behavior monitoring.	5
2	Pembentangan berdasarkan maklum balas simulasi dan pembinaan pasukan (Aktiviti 2)	5
3	<i>Role play</i> dan peranan setiap ahli pasukan (Aktiviti 3)	20
4	<i>In basket case study</i> dan pembentangan individu (Ketua pasukan) (Aktiviti 4)	20
5	Perubahan tingkah laku melalui peer review atau focus group -Peer atau kumpulan fokus yang ditentukan akan menjalankan pemerhatian kepada peserta dan menyediakan pelaporan berdasarkan rubrik selepas 12 minggu.	50

Rujukan
1. McShane, S. L. and Von Glinov, M. A. (2018). Organizational Behavior (8th Ed.). Boston:McGrawHill International Edition.

Keperluan Mengendalikan Latihan:	
Peserta	Rujuk kepada Kumpulan Sasar
Lokasi	Bilik Latihan
Masa diperlukan	Sila rujuk tempoh latihan
Bahan bantuan mengajar	1. Template critical incidence report for behavior monitoring 2. Team Leadership Competence Questionnaire (TLC-Q) 3. Kajian kes 4. Filem School of Rock (2003) 5. Management Games
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 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 978-967-2177-51-7



akept@mohe.gov.my